



Bienvenue dans l'épisode numéro 2 de la Scale Up Academy. Aujourd'hui, on va parler d'un sujet très important,

Gérer les ressources humaines!

Comment je gère de l'humain dans mon association ? Alors effectivement, vous allez tous me le dire, c'est difficile.

Forcément, on a tous des personnalités différentes, on a tous des aptitudes, des capacités, des psychologies différentes et il faut naviguer autour de ça. Mais on est là pour apprendre ça, alors bienvenue dans cet épisode. Aujourd'hui, on va commencer par parler du premier sujet majeur, le plus important selon moi, c'est d'avoir de la flexibilité dans son management.

Je m'explique. Trop souvent, j'ai pu le constater durant toutes ces années dans la communauté, on a parfois tendance, parce que nos règles rigides, un peu trop fermées, nous empêchait de gérer des superbes personnes hyper motivées qui franchement nous en mettaient plein les yeux. Alors moi, je ne vous demande pas de changer vos règles, je vous demande de vous ouvrir l'esprit.

Exemple, s'il était écrit qu'avant 18 ans, il est impossible de rejoindre une certaine catégorie dans l'association, alors là, il vous reste trois options. La première option, c'est de changer cette règle parce que finalement, elle n'est pas si intelligente que ça et on se rend compte qu'on loupe plein de pépites qui ont 16, 17 ans et qui crèvent l'écran. La deuxième option, on ne change pas les règles parce que ça fait 200 ans qu'on fait comme ça et on pense que c'est important de garder ces standards-là et on crée une règle alternative, on crée une règle spécifique, c'est-à-dire si l'enfant présente certains signes de maturité, de dynamisme, etc., alors exceptionnellement, il pourrait.

C'est ce qu'on appelle une règle alternative. La troisième option, ce serait de ni enlever cette règle, ni la modifier, mais au moins un minima de considérer que cet enfant de 17 ans ou de 16 ans qui crève l'écran, il se passe quelque chose avec celui-là, il parle comme quelqu'un de 26 ans, il est intéressant, il est dynamique, il est intelligent, il crève l'écran, quoi. Eh bien, je vais le considérer différemment que d'habitude.

Au lieu de le mettre dans une boucle classique, temporelle de « il faut attendre, c'est comme ça », je vais le prendre en charge. Et donc finalement, quand je vais commencer à m'intéresser à

ces phénomènes un peu extraterrestres, des gens qui sentent du lourd, je vais commencer à me dire, je vais renforcer de manière assez importante la qualité peut-être de mon effectif futur. Je vous prends un exemple.

Alors, ce n'est pas souvent bon de faire ça, mais je vous prends mon exemple. Mon exemple à moi, c'est que quand j'avais 16 ans, j'étais dans une organisation de la communauté très standardisée, très structurée, avec beaucoup de règles. Et à l'époque, mon manager de l'époque, il était impensable que je passe salarié avant 18 ans.

Ça n'existait pas. Mes collaborateurs les plus jeunes avaient 23 ans. Mais cette directrice à l'époque, elle avait été extrêmement courageuse.

Elle avait été contre tout le monde. Elle avait dit, je pense qu'il a quelque chose de spécial. Je veux lui donner cette possibilité d'être salarié à 16 ans.

Elle passe le pas, elle a ce courage-là. Et donc du coup, moi, à 16 ans, au lieu d'aller vaquer à d'autres occupations, je suis tout de suite prise dans cette spirale de responsabilité. Je me forme, j'apprends des choses, je suis passionné.

Et donc finalement, cette directrice-là, en décidant de me bloquer à ce moment-là, elle m'a fait la carrière communautaire que j'ai pu faire derrière, c'est-à-dire 16 ans d'affilée en tant que responsable ou salarié ou consultant pour la communauté. Et je suis sûr à 100% que si cette directrice-là ne l'avait pas faite, j'aurais été impliqué dans d'autres types d'associations et j'aurais été loin de la communauté. C'est dommage.

Ne faites pas cette erreur. Donnez la chance à quelqu'un, même s'il a 16 ou 17 ans, c'est pas grave. Et si vous pouvez pas le passer en tant que responsable, donnez-lui un accompagnement managérial différent.

Ça, c'est la première chose par laquelle je voulais démarrer parce que je vois trop souvent des pépites qui sont gâchées et perdues dans la nature parce qu'on s'en occupe pas. Le deuxième sujet, c'est finalement comment je les détecte, ces bons profils ? Comment je vais voir qu'il y a des bons profils ? Alors, il va devoir se passer plusieurs choses. Il va devoir se passer qu'on va devoir créer des moments pour ça.

On va créer des moments de formation, des moments d'animation, des moments de rencontre. Et on va observer les gens. On va reculer un tout petit peu.

On va faire ce qu'on appelle un zoom out. On va reculer un peu de la scène globale de l'activité. On va se mettre dans un coin et on va observer les énergies.

On va observer comment les interactions se passent. Un animateur avec des enfants, un animateur avec des parents, un directeur, un directeur adjoint. Qu'est-ce qui se passe ? Et en fait, quand on va observer cette magie, on va voir que des gens sortent du lot.

Ça, c'est une première technique pour découvrir des pépites. La deuxième technique pour découvrir des pépites, c'est de demander à son association de tenir des comptes. Des comptes sur le nombre de présences en formation, des comptes sur le nombre de présences en activité, des comptes sur le nombre de présences en colonie de vacances.

Peu importe. Savoir qui c'est qui est souvent impliqué dans le mouvement. Pourquoi je vous dis ça ? Je vais vous raconter une très belle histoire.

Je vous dis ça parce qu'il y a des fois des personnes très discrètes qui sont exceptionnelles. Et parce qu'elles sont discrètes ou parce qu'elles ne vous touchent pas dans leur façon d'être, alors vous n'allez pas les remarquer. Ça m'est arrivé une fois quand j'étais bien plus jeune dans une organisation, il y avait une jeune personne qui était extraordinaire, mais je ne le savais pas.

Et un jour, on m'a donné son nom dans ce qu'on appelle, vous le verrez après, je vous expliquerai ce que c'est, une people review. Et moi, j'avais dit mais c'est qui ce mec ? Je ne le connais pas du tout, aucun rapport. Ah bon ? Il fait tant de pourcentages d'activité, tant de pourcentages de présence, tant de pourcentages d'implication.

Et moi, j'avais vu les chiffres, c'était extraordinaire. C'était bien plus haut que les autres. Je me suis dit comment j'ai pu le louper ? Il se trouve qu'il est discret.

Et donc forcément, je fais ce qu'on appelle un rendez-vous de travail avec cette personne-là. Il se trouve que la personne est époustouflante. Forcément, je l'ai remarqué parce qu'on me l'a fait remarquer.

Je lui donne des responsabilités. Et pendant six ans, il a été un grand responsable communautaire. La moralité de l'histoire, c'est quoi ? C'est qu'on ne peut pas se fier qu'à son intuition.

Son intuition, c'est très bien, mais ça ne suffit pas. Il faut aussi qu'on corrèle nos émotions avec de la data, avec des chiffres.

Donc, la deuxième technique pour repérer des pépites, c'est de faire des rapports d'activité.

Qui sait qui est présent, qui sait qui n'est pas présent ? Et donc derrière, de déclencher un rendez-vous de travail. Et la troisième technique, c'est de s'obliger deux fois par an à faire ce qu'on appelle une people review, donc une revue d'effectifs. C'est-à-dire qu'on s'assoit avec les dirigeants de l'association et on dit, on prend le groupe WhatsApp et on dit celui-là, il est très impliqué, il n'est pas impliqué, j'ai les chips, je corrèle tout.

Et je me dis, attendez, là, il y en a cinq qui sortent vraiment du lot cette année. Il faut qu'on les rencontre. Et on programme la rencontre, on déclenche la rencontre.

Et en déclenchant cette rencontre-là, il se passe quelque chose de magique, c'est qu'on découvre des pépites, on leur donne des responsabilités et ils apportent un bien fou à l'association. Donc, retenez bien ça, c'est important. Le troisième point dans cette formation-là, il est capital, c'est apprendre à déléguer.

Il faut accepter que quand vous allez déléguer, les personnes qui vont faire le travail à votre place vont le faire moins bien, vont le faire moins vite, vont faire des erreurs, c'est pas grave. Au contraire, c'est excellent parce que les erreurs vont amener de l'apprentissage, vont amener du feedback, vont amener de la montée en compétences. Et ces personnes-là vont devenir exceptionnellement importantes pour l'association et pour vous parce qu'elles vont vous libérer du temps.

Donc, il faut déléguer malgré les erreurs, malgré les problèmes. Ce n'est pas grave qu'il y ait des problèmes. Le seul warning que

je mets en rouge, on ne prend pas de risques avec le danger, la santé, la sécurité.

Ça, on ne le fait pas. Mais sinon, si le sujet, c'est de rater une activité, eh bien, on ratera une activité. C'est pas grave, mais on aura délégué et ces gens-là vont apprendre à faire mieux.

Ils vont progresser et ils vont le faire à votre place. Vous savez, on va imaginer un rond qui représenterait un graphique de 100% du temps. Eh bien, vous, en tant que dirigeant associatif, sur les 100% du temps, on va mettre trois catégories.

10%, 30% et 60%. Et vous, vous allez devoir vous placer où, à votre avis ? Je vais vous donner la réponse. La réponse, elle est simple.

Vous, en tant que dirigeant, plus vous passez du temps dans les 10%, c'est quoi les 10% ? Les 10%, c'est les sujets les plus sensibles, les plus difficiles, les plus compliqués, les plus techniques, les plus tactiques. Ça, c'est vos 10%. Et c'est l'endroit dans lequel le dirigeant doit passer le plus de temps parce que c'est là où il amène la valeur ajoutée la plus importante à l'association.

Puis après, il y a les 30%. Les 30%, c'est quoi ? C'est les sujets importants. Pas capitaux comme ce qu'on a dit au début, pas les 10%, mais c'est quand même des sujets importants.

Donc les 30%, il faut naviguer un peu là-dedans. Il y a des sujets RH, des sujets de managerial, de décision, de stratégie. Puis après, il reste les 60% restants.

Les 60%, c'est ce qu'on appelle en hébreu vulgairement les jetouillotes, les trucs du quotidien moins importants. Vous

devez y passer moins de temps. Vous devez déléguer cette partie-là.

Votre place, elle est dans les 10% et dans les 30%, mais surtout dans les 10%. Attention, warning rouge. Vous commencez à avoir l'habitude de ce signe.

Warning rouge, les amis. Ce n'est pas parce qu'on est dans les 10% à traiter les sujets les plus importants qu'on n'est pas au plus proche du terrain. Il y a une très grande différence entre je gère les choses capitales et je suis présent dans les moments.

C'est-à-dire, votre travail, c'est de gérer les choses les plus importantes, mais vous devez être présent au quotidien auprès de vos usagers parce que c'est le marché, vos usagers, c'est vos clients. Ce sont vos parents ou vos enfants. Eux, vous devez passer du temps avec eux, mais ça ne veut pas dire que parce que vous passez du temps avec eux, que vous devez les gérer.

Vous ne devez pas les gérer. Vous devez gérer les sujets capitaux très importants pour l'institution. Donc, retenez bien, il faut être dans les 10%, peut-être les 30%, mais pas dans les 60%.

C'est la fin de cette deuxième formation Scalable Academy sur les choix RH. Merci beaucoup de l'avoir suivi et à tout de suite pour un prochain épisode.