

Ecrit par le 5 février 2025

## Je m'ennuie en réunion, mais j'me soigne...



**Rémy Canuti**, consultant pour la société vauclusienne **Care conseil & management** spécialisée en conseil aux collectivités locales et accompagnement de dirigeants basée à Uchaux, évoque l'impact des réunions professionnelles sur l'économie des entreprises.

Eté 2022, l'université de Caroline du Nord lance une étude sur l'impact des réunions professionnelles sur l'économie des entreprises. Les résultats laissent rêveurs : un employé passe environ 18h par semaine en réunion, mais refuse rarement une invitation (14% à peine) alors même qu'il ne préférerait participer qu'à une minorité d'entre elles (31 %). Ce temps perdu coûterait aux entreprises américaines, la modique somme de 100 millions de dollars... Bien évidemment, en France, le sujet fait mouche et on s'empresse dans toutes les organisations publiques ou privées de réformer la manière de se réunir. Est-ce vraiment utile ? Qui dois-je inviter ? Combien de temps dois-je consacrer à ce sujet ? Y aura t'il un compte rendu des décisions prises ? Que puis-je attendre de cette réunion... Bref, autant d'indicateurs destinés à rationaliser notre pratique de la réunion.

Ecrit par le 5 février 2025

En première lecture, rationaliser une pratique aussi chronophage que la réunion ne paraît pas farfelu. Je l'ai déjà dit, mon temps de travail en tant que DGS de collectivités locales, se résumait parfois à quitter une réunion pour entrer dans une autre. J'enchaînais ainsi les rendez-vous et elles n'étaient pas rares les semaines qui me voyaient participer à une quarantaine de réunions, de taille et d'intérêt divers, il faut bien le dire. Pour beaucoup d'entre elles, j'en étais l'instigateur, pour d'autres, l'heureux invité. Et je dis heureux sans ironie aucune, j'étais heureux de voir mes collègues, de discuter des avancées des projets, de tel ou tel recrutement... bref de partager leur quotidien. Mais sans doute est-ce que je partageais aussi autre chose...

En deuxième lecture, Philippe Silberzahn nous indique que la réunion ne serait que le symptôme d'une cause plus profonde. Ainsi, normaliser les réunions d'une collectivité ou d'une entreprise ne suffit pas à les rendre plus intéressantes, moins chronophages ou plus utiles. Selon, lui, cela ne sert même à rien ! Car si, rationnellement, les invités de ces réunions peuvent s'en plaindre, ils s'empressent quand même de les accepter et jouent le jeu bon gré, mal gré, car ils ont PEUR ! Ce serait la peur d'échouer ou d'avouer ne pas avoir la réponse à une question, qui nous ferait prendre un maximum de précautions, en invitant tous les protagonistes possibles, afin de diluer la responsabilité et se protéger. Dans ces conditions évidemment, il est inutile de préciser que le nombre de réunions n'ira pas en diminuant, bien au contraire. Le mythe du manager qui a réponse à tout en serait la cause, alors que, précise l'auteur « *on n'attend plus (du manager) qu'il soit l'expert qu'il était dans la première partie de sa carrière, mais au contraire un généraliste capable de dialoguer avec les différentes fonctions, c'est-à-dire des gens plus experts que lui.* »

### **De quoi on peut les managers ?**

Je me propose d'ajouter une troisième lecture à cette problématique qui concerne les collectivités locales. La question est de savoir en effet de quoi ont peur les managers ? D'échouer, de ne pas savoir répondre, de ne pas être à la hauteur ?

Il est vrai que plusieurs explications peuvent intervenir à ce niveau, qu'il s'agisse du syndrome de l'imposteur par lequel un manager ne se sent pas capable de satisfaire aux exigences de ses fonctions ou de la kakkorhaphiophobie qui désigne la peur d'échouer, on peut allègrement « internaliser » cette peur, en la faisant peser sur les épaules du manager et en relevant en lui les symptômes d'une sorte d'insuffisance psychologique. Reste qu'il me semble que l'organisation elle-même détient une forte part de responsabilité.

Prenons le cas de la fonction de direction générale des services. Dans la fonction publique territoriale, ce poste si stratégique soit-il n'est que mal défini. On évoque à ce sujet que le directeur ou la directrice générale des services est le chef d'orchestre de l'organisation d'une collectivité territoriale ou d'un établissement public. Un peu vague tout de même... Alors que dans les offices HLM par exemple, le rôle du DG est réglementé en lui conférant des pouvoirs particuliers et spéciaux, donc délimités et parfaitement connus de tous (Articles R421-18 et suivants du code de la construction et de l'habitat), les fonctions de DGS au sein des collectivités dépendent étroitement de la personne qui incarne ce rôle et de l'exécutif politique qui l'engage. Tout est affaire de bonnes relations, d'un pacte implicite et non formulé réglementairement, qui fonctionne dans la plupart des cas, mais qui crée une zone d'incertitude

Ecrit par le 5 février 2025

manifeste. Et l'on peut étendre cette incertitude manifeste à l'ensemble des postes de direction. Car si le manager a peur d'échouer, c'est pour partie parce qu'il ne sait pas exactement où s'arrête ses compétences et les possibilités qu'il a de les exercer.

Trop rares sont les collectivités locales ou les EPCI qui donnent aux directeurs, généraux ou non, une lettre de mission, assortie de la stricte délimitation de son pouvoir pour arriver à ses objectifs. Incertain quant aux moyens dont il dispose, le manager va tâtonner jusqu'à trouver le bon équilibre entre autonomie et rendu-compte, innovation et respect des règles et procédures et puis finira dans la plupart des cas, par faire comme tout le monde... se réunir pour discuter d'une décision dont tout le monde s'accorde à penser qu'elle relève de se son pouvoir, sans pour autant que cela soit certain !

Il appartient aux exécutifs locaux de responsabiliser leurs managers en leur confiant les pouvoirs essentiels à l'exercice de leur mission. Il existe bien des mécanismes de contrôle qui garantissent les dérapages possibles. Ce serait tout à la fois une manifestation de clairvoyance et un signe certain de maturité. Plus rapidement prises, les décisions indispensables à la réalisation des missions d'intérêt général, seraient aussi plus efficaces et... plus économes en heures passées à se réunir.

---

## Recrutement : faut-il remplacer une personne qui s'en va ?

Ecrit par le 5 février 2025



**Rémy Canuti**, consultant pour la société vauclusienne **Care conseil & management** spécialisée en conseil aux collectivités locales et accompagnement de dirigeants basée à Uchaux, évoque la question de la pertinence du remplacement, ou non, d'une personne qui s'en va.

La question du remplacement pour faire suite à un départ est volontairement provocatrice mais mérite d'être posée.

En effet, le réflexe quasi atavique de chaque structure est d'y répondre par l'affirmative avec un point d'exclamation. Or, les choses sont sans doute plus complexes qu'elles n'y paraissent.

Mettons de côté les aspects purement budgétaires qui porteront le décisionnaire du recrutement à s'interroger sur de potentielles sources d'économie, de la même façon que nous mettons volontairement de côté le réflexe de la direction de ne pas perdre un agent, c'est-à-dire des compétences et de la force de travail, sans penser plus avant à l'organisation du travail. J'ai connu un directeur qui comptabilisait depuis son arrivée (plus de 15 ans) les entrées et les sorties de sa direction pour expliquer la nécessité d'embaucher. « On est toujours à moins 3 », me lançait-il régulièrement, souhaitant ainsi me prouver que des efforts avaient été faits en matière de compression de personnel et de rationalisation des tâches.

Une fois posés ces deux impondérables, qu'il est toujours nécessaire d'entendre sans s'y attarder, il est intéressant de réfléchir de la manière suivante.

Écrit par le 5 février 2025

Un départ, ce sont des connaissances, des techniques, une routine, des habitudes, un réseau de partenaires internes et externes à la collectivité ou à l'entreprise qui disparaissent ou se trouvent oubliés. Souvent, c'est un collègue apprécié, une 'mine' d'informations, quelqu'un qui faisait sa part du job et dont on connaît les tâches qu'il accomplissait. Des tâches qui vont devoir être redistribuées soit à une nouvelle recrue (c'est ce que l'on nomme le remplacement poste pour poste), soit en interne - et on évoquera à ce moment-là le partage des tâches.

### **Une opportunité d'améliorer les choses ?**

Or, tout départ devrait être aussi vu comme l'occasion de s'interroger sur une possible amélioration du travail, une recherche d'efficience ou d'efficacité.

Ce devrait aussi être l'occasion de s'interroger collectivement, ou à tout le moins au niveau de la direction, générale ou opérationnelle.

La question est de savoir si l'on peut mieux faire. Non pas si l'on peut faire de la même façon, mais de vérifier si le travail peut être amélioré par d'autres compétences, par une redistribution, par un éclatement des tâches ou des missions, en fonction d'une logique organisationnelle.

C'est particulièrement le cas lorsque l'on a à faire face au départ d'une personne-ressource forte, d'une véritable boîte à outils qui a peu à peu construit son poste en fonction de ses propres appréciations, de ses propres capacités et appétences, bref, de quelqu'un qui œuvrait jusque-là en toute autonomie, privilégiant le résultat sur la monstration de la méthode et le travail solitaire à celui, transverse, de l'équipe.

Dans ce cas précis, reprendre la fiche de poste est quasi inutile, celle-ci ne représentant qu'une infime partie des compétences mises en œuvre pour assurer l'exécution des missions, par ailleurs disparates mais indispensables.

Il s'agit de prendre le temps de réfléchir à l'organisation du travail de la ou des directions.

Cette pause nécessaire peut être l'occasion de revoir à la hausse la qualité et la fluidité des tâches à effectuer, de les intégrer plus fortement dans un process de rationalisation qui intéresse l'ensemble de la structure. C'est aussi l'occasion de s'interroger sur leur utilité, sur la possibilité d'automatisation, bref, sur tout ce qui fait sens dans une organisation attentive à l'exercice de ses missions.

### **L'affaire de tous**

Une introspection automatique de ce type ne peut se faire que dans une structure dans laquelle un lieu de réflexion (de type Codir, par exemple) est institué et où les directeurs qui voient une personne partir peuvent se retourner vers un collectif de pairs afin de s'interroger en toute sincérité sur la définition du nouveau poste à pourvoir.

Rien n'est plus difficile que de rendre le dialogue fluide autour des nécessités de recrutement d'une direction ou d'un service car les réflexes corporatistes sont encore fréquents, qui impliquent la toute-puissance du chef de service ou du directeur dans la gestion de son personnel et la sauvegarde étroite des intérêts de branche.

Or, précisément, animer une organisation publique ou privée, c'est faire avec ces réflexes, mais ne pas oublier la logique générale qui préside aux destinées de la structure qui doit être pensée globalement. Et



Ecrit par le 5 février 2025

ceci est forcément l'affaire de tous.

---

## Avec Fred Cliquet on passe à l'action !



**Quelle est la seule et unique force de celui qui atteint ses objectifs, que ce soit au niveau sportif, professionnel ou personnel ? Vous donnez votre langue au chat ? [Frédéric Cliquet](#) lui a la réponse : c'est l'action. Bien oui, si vous laissez les choses en l'état, la situation ne progressera pas et vous en resterez là. Mais si vous êtes chef d'entreprise et que vous voulez aller plus loin, plus vite, il y a des stratégies déjà testées chez les sportifs de haut niveau qui vous y aideront. L'autre bénéfice ? Ce sera du gagner du temps.**

Ce que propose Frédéric Cliquet ? De vous accompagner. A qui s'adresse-t-il ? Aux entrepreneurs solos et aux entreprises. Pourquoi ? Pour créer un écosystème de performances dans le bien-être, pour soi-même -car plus on se connaît soi-même et plus l'on est en mesure de manager-, et mieux communiquer avec les autres. Comment ? En s'adossant à un outil qui émane du sport de haut-niveau, qui passe par le corps, parce que celui-ci ne ment pas.

Ecrit par le 5 février 2025

## Changement de paradigme

«Le monde de l'entreprise change. Les grands chefs d'entreprise savent que si le salarié doit toujours s'adapter, il ira vers l'épuisement. Or, aujourd'hui on sait, grâce à nos outils, quel sera l'environnement le plus favorable au salarié et comment il réagit de manière naturelle et innée, à une nouvelle information. Ainsi, si chacun est à sa place et travaille dans un environnement adapté à ses facultés et compétences, il conservera toute son énergie pour travailler mieux et plus longtemps. Tout le monde y gagne : le chef d'entreprise parce qu'il obtiendra des résultats optimum, les salariés parce qu'ils seront chacun à leur place et travailleront, avec beaucoup d'énergie, dans des conditions adaptées à leurs personnalités. Le bénéfice ? Tout le monde va dans le même sens et cela est essentiel à la réussite et à la pérennité de l'entreprise.»



Qualité de vie dans tous les aspects de celle-ci

### Avant la mise en place de l'équipe, un bon recrutement !

«Avant tout cela ? Il est question de bien recruter. Comment ? En se basant, par exemple, sur le [MBTI](#) qui est un test -établissant 16 types de personnalités- basé sur [Jung et Myers-Briggs](#), mais pas que. Pourquoi ? C'est un ensemble de choses. A diplôme égal et personnalités intéressantes entendues lors du recrutement, il faut ajouter d'autres facteurs comme l'environnement interne au poste, l'adéquation de la personnalité aux professionnels déjà en place et surtout au travail attendu. Ainsi ? Avec un profilage réussi, une étude de la personnalité des candidats mis en corrélation avec le milieu de l'entreprise et face et l'attente de la performance attendue, le chef d'entreprise, ou le service de ses ressources humaine est

Ecrit par le 5 février 2025

désormais plus sûr d'avoir établi le bon recrutement. Et c'est important car le recrutement coûte très cher en argent mais aussi en temps passé.»

### **Les risques d'erreurs ?**

Un recrutement coûte, au bas mot entre 45 et 100 000€. En cas d'erreur ? Il y aura la perte de cet argent, une baisse de productivité, l'impact sur l'image de la marque ou de l'entreprise et plus de turnover de personnel. Mon bon profilage ? J'utilise un des outils issu du sport de haut niveau, c'est rapide et sans questionnaire, le corps de ment pas. Je détermine les préférences naturelles innées et j'établis un écosystème de 'performance' dans le bien-être. »

### **Un exemple ?**

«La semaine dernière, avec des collègues, nous nous sommes rendus à Bordeaux sur l'invitation du directeur d'un collège privé -et également président des directeurs de collèges privés de France- qui a organisé une journée pédagogique pour les enseignants, l'équipe administrative et les techniciens.»

### **Le profilage**

«Auparavant, la veille, toute la journée les personnels du collège avaient travaillé sur le 'profilage'. Le Profilage ? C'est repérer les archétypes d'après leur posture physique, corps, démarche, façon de se saluer, de s'exprimer... En clair ? La posture révèle sa manière de se concentrer, de se recharger, de capter les informations environnantes, de les traiter, de les synthétiser, de communiquer. Objectif ? Toujours pareil : Mieux se connaître soi-même pour mieux se comprendre, communiquer avec les autres et optimiser les actions des uns et des autres dans le même sens.»



Ecrit par le 5 février 2025



## Bienveillance et potentiel au travail DR

### Dans le détail ?

«Je me suis formé à plusieurs méthodes dont le [Sane](#) (Système d'alignement neuro-émotionnels) qui consiste en un alignement émotionnel. Cela passe par engager le corps, le subconscient et le mental en direction de nos désirs. Etre désaligné émotionnellement ? C'est lorsque le mental tire dans un sens et que la physiologie du corps et le cœur tirent dans l'autre sens, ce qui indique un conflit interne, et donc des contradictions. Cette méthode d'auto coaching permet à chacun de créer les circuits internes de bien être en passant par le corps pour gagner le subconscient ce qui crée un alignement entre ses désirs, son subconscient et son corps. Résultat on travaille mieux et plus longtemps puisque l'on est dans le bien-être.»

### Qu'est-ce que le Wingwave ?

«J'ai aussi suivi une formation en Winwave qui intervient dans l'élimination des blocages de la performance. Le coach utilise le test myotatique -résistance musculaire- afin de trouver les facteurs de stress qui empêchent l'expression des capacités. Comment ? Il s'agit d'interpréter de légères réactions 'déclencheuses' de stress ou de fortes réponses musculaires qui signifient qu'il n'y a pas de stress.

Ecrit par le 5 février 2025

Ensuite, il s'agit de comprendre quelle émotion -peur, honte, irritation- accompagne quel stress. Lors de l'intervention, le coach fait des balayages horizontaux avec la main devant les yeux du patient, tandis que ce dernier dirige ses yeux vers les mouvements tout en orientant ses pensées vers les facteurs déclencheurs du stress. Ces mouvements normalement utilisés lors du sommeil, permettent de faire travailler entre elles des zones du cerveau et d'éliminer les formes stressantes. Résultat ? Les formes stressantes corrélées à des actions sont effacées et remplacées par des pensées positives. Moi, j'y associe également des stimulations auditives ou tactiles gauche droite.»

### **Le mindset**

«Le mindset ? Ça veut dire Etat d'esprit. Son point de départ ? Toute notre vie notre cerveau est en capacité de créer de nouvelles connexions. Il s'agit donc de créer un nouvel état d'esprit, une nouvelle façon de penser pour faire face aux difficultés, les surmonter et atteindre ses objectifs. Plus clairement ? On se fixe un objectif chiffré, on travaille sa confiance en soi, on s'affranchit du regard des autres, on apprend à gérer ses émotions et on se met en action. Pour tenir le cap ? On pense positif, on devient patient et persévérant, on apprend la magie de voir grand, on se fond dans l'action et on développe ses connaissances.»

### **Vous vous rappelez de lui ?**

C'est l'ancien kiné ostéopathe du boulevard Raspail à Avignon qui avait cofondé avec le docteur Amandine Lacroix le centre [Médikinos](#), spécialisé dans les soins des sportifs. Il est le plus avignonnais des Belges de Bruxelles. Vous souhaitez le joindre ? Frédéric Cliquet. Coach-formateur-Consultant 06 25 22 56 43 [contact@activateurdeperformances.fr](mailto:contact@activateurdeperformances.fr) et [www.activateurdeperformances.fr](http://www.activateurdeperformances.fr)

Ecrit par le 5 février 2025



Frédéric Cliquet