Les Petites Affiches de Vaucluse depuis 1839

Ecrit par le 15 novembre 2026

IA et management : « Attention à protéger notre humanité »



Force Cadres vient d'organiser une grande soirée sur le thème 'L'IA au service de l'humain'. L'événement de l'association présidée par Pierre Jacquier s'est tenu au multiplexe du Pathé Cap-Sud en présence d'une centaine de cadres et entrepreneurs du Grand Avignon.
Au programme, une conférence suivie d'une table-ronde et d'un débat animés par Marie-Cécile Drécourt. Le tout axé sur les nouvelles méthodes de management s'appuyant sur l'Intelligence artificielle dans les entreprises.

Pour toujours en savoir plus, lisez **www.echodumardi.com**, le seul média économique 100% Vaucluse habilité à publier les annonces légales, les appels d'offres et les ventes aux enchères !

Les Petites Affiches de Vaucluse depuis 1839

Ecrit par le 15 novembre 2026



Crédit : DR/Force Cadres

Préserver son esprit critique et son esprit de synthèse

Cécile Déjoux, directrice de l'observatoire Future of Work, professeure des universités au Cnam, autrice de plusieurs essais sur le sujet, a évoqué les transformations managériales déjà en œuvre et à venir. Si l'IA permet de gagner du temps sur certaines tâches, notamment répétitives, si elle est une force dans le domaine de la médecine et dans celui de la créativité, « II faut la prendre comme un exécutant intelligent », a-t-elle souligné. Sans tomber dans le catastrophisme, elle a démontré comment préserver son esprit critique, son esprit de synthèse, ainsi que « l'intuition humaine qui apporte de la valeur ajoutée ». Le management peut être parfois toxique aussi a-t-elle rappelé l'importance de l'aborder par le 'care' (la santé), une approche managériale qui vise à prendre soin de soi et des autres.

Quel impact de l'IA sur le marché du travail ?

« Attention à protéger notre humanité » a-t-elle conclu avant la table-ronde, qui a réuni plusieurs représentants des sociétés Vocaza, JustaxX, LHH Recruitment solutions et SAB84. Ces derniers appliquent déjà leurs propres solutions face à ce nouveau défi et ont ainsi pu témoigner et répondre aux nombreuses questions de la salle : l'impact de l'IA sur le marché du travail ou encore sur le travail des jeunes.

Les Petites Affiches de Vaucluse depuis 1839

Ecrit par le 15 novembre 2026



Crédit : DR/Force Cadres

L.G.

Baux-de-Provence : une formation sur le management à Baumanière

Les Petites Affiches de Vaucluse depuis 1839

Ecrit par le 15 novembre 2026



Celou Conseil, agence spécialisée dans l'externalisation des services pour les professionnels basée à Mollégès, organise l'atelier 'Manager efficacement : stratégies et compétences clés' au sein de l'établissement Baumanière aux Baux-de-Provence le jeudi 12 décembre.

Cette formation, dédiée au développement des compétences managériales, au partage d'expériences et à la motivation des équipes, et organisée en partenariat avec l'organisme de formation ACE Concept, sera animée par Jérôme Tron, dirigeant de Celou Conseil.

La journée se fera dans le salon Louis XV du Mas de Baumanière. Jean-André Charial, propriétaire de l'établissement, sera présent et évoquera sa relation avec Glenn Viel, célèbre chef 3 étoiles au Guide Michelin. Les participants pourront profiter d'un accueil café et petit déjeuner ainsi qu'un déjeuner au restaurant la Cabro d'Or avec un menu en 4 services, boissons comprises.

Les Petites Affiches de Vaucluse depuis 1839

Ecrit par le 15 novembre 2026



DR

La formation est au prix de 500€. La journée peut être prise en charge par le budget formation. Inscription (avant le samedi 30 novembre) auprès de Jérôme Tron au 06 62 68 24 63 ou par mail à l'adresse jerome.tron@celouconseil.fr

Jeudi 12 décembre. De 9h à 17h. Mas de Baumanière. Les Baux-de-Provence.

Apec Avignon : qui est le manager d'aujourd'hui ?

Les Petites Affiches de Vaucluse depuis 1839

Ecrit par le 15 novembre 2026



Ce jeudi 24 octobre, l'Association pour l'Emploi des Cadres (Apec) d'Avignon organise une rencontre autour du thème 'Le manager aujourd'hui'.

Le rôle de manager prend de plus en plus d'importance face au contexte actuel de tensions de recrutement qui représente un réel défi pour les entreprises aujourd'hui. C'est pourquoi l'Apec d'Avignon organise une matinée d'échanges ce jeudi 24 octobre sur le sujet afin d'apporter un éclairage sur les pratiques managériales pour mieux recruter et fidéliser.

Ce rendez-vous permettra d'aborder le management sous diverses formes comme les pratiques et aspirations du manager d'aujourd'hui, les freins et les points d'attractivité de la fonction managériale, ou encore l'analyse et l'évolution des pratiques managériales.

Inscription gratuite mais obligatoire en ligne.
Jeudi 24 octobre. De 10h à 12h30. Apec. 60 Chemin Fontanille. Avignon.

Les Petites Affiches de Vaucluse depuis 1839

Ecrit par le 15 novembre 2026

Marchés publics : mieux disant ou moins disant ?



Rémy Canuti, consultant pour la société vauclusienne Care conseil & management spécialisée en conseil aux collectivités locales et accompagnement de dirigeants basée à Uchaux, réagit à l'étude des offres des marchés publics par les commissions d'appels d'offres et les conséquences que cela peut engendrer pour les usagers et les citoyens.

Un maire m'affirmait il y a quelques années que durant ces années de mandat, il avait systématiquement privilégié le moins cher (le moins-disant) au détriment du mieux-disant. Selon ses termes, les critères techniques émis par son administration pour départager les concurrents relevaient de la plus pure rigolade.

> « Une offre anormalement basse est une offre dont le prix est manifestement sous-évalué et de nature à compromettre la bonne exécution du marché. »
>
> *article L. 2152-5 du code de la commande publique*

Les Petites Affiches de Vaucluse depuis 1839

Ecrit par le 15 novembre 2026

Rions un peu, si vous le voulez bien.
En effet, le mieux est un critère de sélection d'un prestataire d'un marché qui se base sur les caractéristiques techniques, écologiques ou de délai. Le – moins-disant est un critère de prix : l'emporte celui qui a le prix le moins élevé. Une aubaine sur laquelle certaines collectivités se jettent, arguant de la gestion en bon père de famille. C'est non seulement une erreur, mais encore une imposture intellectuelle. C'est une erreur, car la posture n'est tenable que sur des marchés simples, dans lesquels le service ou l'objet acheté possède des caractéristiques techniques ou d'emploi de grande simplicité. Acheter des parpaings peut effectivement s'effectuer sur la simple base du prix. C'est une imposture intellectuelle, car croire que l'on peut acheter simplement des services complexes relèvent de la posture idéologique plutôt que de la connaissance fine des besoins de la collectivité.

Prenons un sujet brulant qu'est le ramassage des Ordures Ménagères du Grand Avignon.
Le marché global avait été estimé par l'Agglo à 28M€*. Et bien, l'entreprise qui a remporté le marché était 7M€* moins chère que la deuxième et 10M€* moins chère que la troisième. Quelle aubaine ! 7M€ de moins… une affaire ! C'était allé un peu vite en besogne car sur les 17 camions de prévu*, seuls 9 existaient* le jour du début du marché. Moins de la moitié étaient équipés de tablette GPS* permettant le suivi de la collecte et d'un point de vue organisationnel, les premières semaines relevèrent de l'horreur pour les usagers.

> « Une offre 20 à 25 % plus basse que la moyenne des autres, voire que la deuxième peut légitimement apparaître comme suspecte.»

Alors, je ne vais pas faire la leçon de l'offre anormalement basse.
Néanmoins, l'Offre Anormalement Basse fut consacrée par une ordonnance de 2015 **(voir ici)** et un décret de 2016 **(voir ici)** et relève aujourd'hui avec la Loi sapin II du code de la commande publique **(voir ici l'article 2152-5 du code éponyme)**. « Une offre anormalement basse est une offre dont le prix est manifestement sous-évalué et de nature à compromettre la bonne exécution du marché. ». L'Association des maires de France a depuis longtemps commis une fiche fort pédagogique sur le sujet **(voir ici)** tout comme le Ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique **(voir ici)**.

Je me contenterai de dire qu'une offre 20 à 25 % plus basse que la moyenne des autres, voire que la deuxième peut légitimement apparaître comme suspecte. Sur un marché d'environ 30M€, une offre anormalement basse est donc celle plus basse de 6 à 7M€ de la moyenne des autres, ou de la deuxième… On n'est pas très loin de la réalité que connaissent les usagers du service de collecte du Grand Avignon…

**** Tous ces chiffres ont été énoncés par le Président de la Communauté d'Agglomération du Grand Avignon lors de l'émission de France Bleu Vaucluse "Et si on en parlait?" du lundi 29 janvier 2024 (écouter ici)***

Les Petites Affiches de Vaucluse depuis 1839

Ecrit par le 15 novembre 2026

Démarche QVCT (Qualité de vie et conditions de travail) : Qu’est-ce que c’est ?



Où comment ne pas transformer cette heureuse idée en grosse usine à gaz ?

« Je travaille ces derniers temps avec une commune de la région Rhône Alpes à la mise en place d’une démarche QVCT. Il y a une littérature florissante sur ce domaine sur le web mais pour résumer je dirai que cette démarche de transformation organisationnelle part du principe que qualité des services publics et qualité de vie au travail des agents sont intimement liées et qu’un bon moyen d’accroître la première et de réfléchir à augmenter la seconde. »

« Il est en effet passé le temps où la simple idée d’avoir un job à vie pouvait vous assurer de la fidélité professionnelle de vos équipes. Il faut encore que leurs missions aient un sens et c’est tant mieux. Il s’agit donc d’une démarche assez complète qui entend s’intéresser à l’ensemble des domaines de la vie des agents : pratiques managériales, organisation, contenu et conditions de travail, compétences

Les Petites Affiches de Vaucluse depuis 1839

Ecrit par le 15 novembre 2026

professionnelles, relations sociales et égalité professionnelle, afin de les améliorer quand c'est possible et souhaité.»

« Un comité de Pilotage représentatif (mêlant personnel des services ressources et opérationnels) s'assure d'abord de dresser la liste des enjeux que la collectivité souhaite surmonter ou prendre en charge et assure un premier bilan en la matière. Ensuite, ce même COPIL établit un programme d'actions, mises en place par expérimentation et destinées après ajustements à être globalisées. L'ensemble est enfin soumis à évaluation et à une veille continue. Je trouve la démarche réellement passionnante et se lancer dans cette aventure demande une réelle envie de tenir compte de l'avis (la vie) des agents d'une collectivité, qui restent le fer de lance de l'action municipale.»

« Cependant, inutile de se voiler la face, le risque est toujours présent de voir se transformer la démarche en un truc sans fin, animé par des comités bidules, rendant rapport sur rapport, sans que rien n'avance. Bref un cauchemar pour tout maire qui considère déjà que son administration ne va pas assez vite.»

Ouvrir la boîte de Pandore

« Le second point qui peut effrayer, là encore je parle d'expérience, c'est le côté 'je viens d'ouvrir la boîte de pandore'… Jusqu'où vont-ils aller, ces agents qui se mettent à discuter de leurs conditions de travail… ? Et bien oui, jusqu'où peuvent-ils aller justement ? »

« Il faut en première instance rassurer les édiles municipaux, la démarche QVCT n'est pas une démarche révolutionnaire, ni même un rejeton de l'autogestion des années 80. Il s'agit d'une démarche centrée sur la capacité des agents à tenir compte de leurs missions tout en s'intéressant à la qualité de leur vie personnelle. En gros, une démarche adulte, pour adulte, si je puis dire. De toutes façons, s'intéresser aux conséquences de son travail sur sa vie personnelle est un exercice très répandu ! Autant l'assumer collectivement. »

> «Ne pas parler des choses qui fâchent peut amener à ce que la situation soit invivable. »

« Par ailleurs et comme je le disais dans un dernier article, les stratégies opérées par les individus pour accommoder leur travail à leurs ambitions et besoins personnels existent et les risques de glissement vers un fonctionnement irrationnel sont bien plus importants quand on s'abstient d'évoquer les problèmes. »
« En gros, cela fonctionne comme dans un couple. Ne pas parler des choses qui fâchent peut amener à ce que la situation soit invivable, alors que se mettre autour de la table afin d'évoquer les problèmes objectivement tout en cherchant honnêtement à les résoudre me parait être une bien meilleure solution. »

« Quant à la direction que prendra l'étude et bien elle dépend tout d'abord étroitement du comité de pilotage. En effet, s'il n'est *a priori* pas question d'éluder un des 6 domaines présentés, on peut en varier l'intensité de l'étude. C'est donc le COPIL qui va fixer les limites de la discussion. Ensuite, la qualité de la démarche dépend de la qualité du pilotage. Je n'ai pas encore évoqué la nécessité d'un pilote pour

Les Petites Affiches de Vaucluse depuis 1839

Ecrit par le 15 novembre 2026

accompagner, guider et mener à bien la démarche mais ce pilotage est impérieusement nécessaire : de sa qualité dépend étroitement le résultat car c'est lui qui va communiquer, interroger, animer, synthétiser et réguler les débats. Une bonne connaissance des mécanismes de fonctionnement interne est ainsi requise et on évitera sans doute d'y placer le ou la jeune chargé(e) de mission. On lui préfèrera le vieux briscard rusé et apprécié de tous, un peu madré, diplomate, calme et efficace, qui discute aussi bien avec les élus qu'avec les agents de services techniques ou le personnel de cantine. »

> « Souvent la réussite tient plus aux individus qu'à la méthode. »

« Sa capacité de synthèse est primordiale mais on lui demandera aussi d'être en mesure de défendre le projet devant le COPIL, les organes de validation et bien sûr d'orienter les débats et les ateliers effectués au plus près du terrain. COPIL et Pilote sont donc les deux rouages essentiels de cette démarche. Ce sont eux qui assurent la réussite et la pérennité de la démarche.»

« Pour ne pas transformer votre démarche QVCT en un exercice fastidieux, il faut donc la confier à un collectif de motivé et de pragmatique et à un pilote qu'il l'est tout autant. Souvent la réussite tient plus aux individus qu'à la méthode : plus que jamais cette assertion est vraie dans le cas de la démarche QVCT ! »

Télétravail et collectivités locales : 1 pas en avant, 2 pas en arrière ?

Les Petites Affiches de Vaucluse depuis 1839

Ecrit par le 15 novembre 2026



Aujourd'hui on s'interroge sur le télétravail et son recul, après une « entrée en scène » fracassante, pandémie oblige. Où en est-on dans les collectivités locales ? Est-ce que les managers ont pris les devants et assument pleinement cette nouvelle forme de travail ou bien ont-ils lâchés les rênes en mode « on verra bien ». Rémy Canuti, consultant pour la société vauclusienne Care conseil & management spécialisée en conseil aux collectivités locales et accompagnement de dirigeants basée à Uchaux, réagit à un article de Tiffany Blandin lu sur Linkedin intitulé « Télétravail : les employeurs reculent ». Ce dernier évoque le fait que le nombre de postes ouverts qui déclarent le télétravail comme forme naturelle et prévue au contrat a perdu quelques points entre avril et octobre 2022.

« Une analyse de Victor Carreau (CEO @Comet) évoque la question de la hype, par laquelle il est montré que toute nouveauté technique connaît un recul après sa première montée en puissance et avant la reprise générale du mouvement. Cela me paraît très vrai tant un nombre incroyable de tâches ou de missions ne nécessitent pas la présence obligatoire d'un agent ou d'un salarié sur son lieu de travail. »
« Les reproches faits au télétravail liés aux difficultés de maintenir une séparation nette entre vie privée et vie professionnelle sont cependant à entendre et il faut une sacrée discipline pour ne pas voir la vie à la maison totalement bouleversée par ces nouvelles formes de production. »

Les Petites Affiches de Vaucluse depuis 1839

Ecrit par le 15 novembre 2026

Un sentiment d'inutilité que ressent tout manager qui n'a plus personne à manager en présentiel

« Néanmoins, c'est sans doute par réaction que les entreprises ou les collectivités locales semblent stagner sur le télétravail. À quoi sert le chef s'il ne peut plus 'cheffer' ses subordonnés ? Où en est-on de l'antique rôle de subordination qui s'amoindrit en situation de télétravail et qui fait encore le délice de certains managers de collectivités locales. J'avoue avoir été moi-même troublé par l'absence de personnes dont je pensais qu'elles devaient être embarquées dans le même bateau que la direction générale, c'est à dire être présente, comme l'officier de bord veille à la bonne navigation du navire dont il a la charge.. J'ai ainsi limité un temps le télétravail aux non-cadres, ce qui s'avère aujourd'hui être une erreur de ma part et surtout une réaction inappropriée face au sentiment d'inutilité que ressent tout manager qui n'a plus personne à manager… en présentiel. »

Ceux qui choisissent exclusivement les lundis et les vendredis

« Alors ne nous mentons pas non plus, il est plus que certain que le télétravail est aussi utilisé par certains fonctionnaires pour en faire le moins possible ou et ce n'est pas vraiment condamnable, pour s'arranger dans sa vie personnelle. J'ai ainsi l'exemple d'un cadre de direction de la FPT, qui ayant 2 jours de télétravail par semaine, avait choisi les lundis et vendredis. Et bien oui, nécessité de service fait loi… »

« Le risque de 'dérapage' est toujours présent et les lois du service Public ou lois de Rolland augmentées doivent être l'alpha et l'omega du fonctionnaire (http://www.journal-du-droit-administratif.fr/lois-dites-de-louis-rolland/) . Mais le télétravail contribue à faire des économies d'échelle importantes en termes de gestion de locaux (s'il est anticipé), à réduire notre empreinte carbone (d'un point de vie des transports en tout cas), à améliorer l'équilibre vie professionnel et vie personnel, à contribuer à l'accélération de l'exécution de tâches répétitives mais essentielles (mandatement par exemple) et à réfléchir à une nouvelle organisation plus agile dans lequel le principe de coopération prévaut sur le principe hiérarchique dont on sait qu'il est encore extrêmement présent dans les collectivités locales. »

> «Il est urgent que les collectivités se préparent activement à cette révolution pourtant déjà bien entamée.»

« C'est donc encore interroger son rôle de manager que de considérer l'activité hors les murs d'un agent d'une commune par exemple ; c'est aussi interroger le mode de production, les missions confiées à l'agent, les objectifs qui lui sont donnés et le contrôle de la qualité du travail et tout cela est de la responsabilité du manager. Alors, que le télétravail recule, stagne ou ne fasse qu'effectuer deux pas en arrière pour mieux avancer, il est surtout certain que les collectivités locales ne sont pas à la pointe du mouvement. Et il est aussi certain que ce mouvement de fond les rattrapera. Il est urgent qu'elles se préparent activement à cette révolution pourtant déjà bien entamée. »

Pour aller plus loin sur les Lois du service Public ou lois de Rolland, lire l'extrait du livre de Philippe

Les Petites Affiches de Vaucluse depuis 1839

Ecrit par le 15 novembre 2026

Raimbault, Professeur de droit à L'université de Toulouse et aujourd'hui inspecteur général : https://books.openedition.org/putc/1606?lang=fr

---

« Savoir renoncer à un projet ? Une idée stratégique ! »



Cette semaine, Rémy Canuti, consultant pour la société vauclusienne Care conseil & management spécialisée en conseil aux collectivités locales et accompagnement de dirigeants basée à Uchaux, revient sur les notions de renoncement. Quand faut-il savoir renoncer pour ne

Les Petites Affiches de Vaucluse depuis 1839

Ecrit par le 15 novembre 2026

pas aller au-devant de la catastrophe ou du simple échec ? Car renoncer, n'est pas forcément un échec, si ce renoncement est utile à la conservation des énergies, des finances et du moral des troupes.

« Tout le monde s'accordera, je pense, sur le fait qu'un manager est avant tout un leader. Il doit être entreprenant, bienveillant, à l'écoute, charismatique, empathique, favoriser l'intelligence collective, faire émerger les nouveaux talents, diriger sans imposer, se remettre en question aussi souvent que nécessaire, être attentif aux objectifs de son équipe tout comme aux siens, 'cheffer' mais pas trop, s'adapter à la réalité du terrain, aux exigences du public, aux attentes des élus s'il travaille dans le public, penser la durabilité des politiques publiques, leur interdépendance, réfléchir à la résilience de la structure dans laquelle il travaille, gérer les risques psychosociaux et les exigences de sens dans le travail des employés… la liste est sans fin. »

> « Il est indispensable de prévoir la possibilité de renoncement. »

« Dans ces conditions, bien sûr, puisque tout est fait en conformité avec les innombrables exigences juridiques, éthiques, financières et environnementales de notre temps, la question du renoncement est extrêmement difficile à poser. »
« Le projet, quel qu'il soit, doit aboutir car tous les paramètres ont été pris en compte : du bien-être des salariés jusqu'aux répercussions budgétaires en matière de fonctionnement… Or, il est indispensable de prévoir la possibilité de renoncement. Plus le projet est important, plus il importe d'y réfléchir en amont de la décision. »

« Il est vrai qu'en mode projet, on ira jusqu'à cartographier les risques en leur conférant plus ou moins d'importance et en diminuant la probabilité d'occurence à mesure qu'ils s'effacent. Cependant, il n'est pas question ici d'évoquer l'échec, mais l'abandon, le renoncement à un projet et à une idée dans lesquels beaucoup d'énergie a été investie. Or, c'est sans doute l'une des choses les plus difficiles à faire et cela est aussi du ressort du cadre-dirigeant. »

« Les raisons peuvent en être multiples : les besoins ont changé, les finances se sont taries, le projet s'avère plus onéreux que prévu en raison de difficultés internationales, une pandémie surprend tout le monde, une majorité change son fusil d'épaule en matière de préférence, bref…
La question se pose donc de savoir comment faire. Et plus encore de déterminer quand il faudra s'arrêter, ne plus lutter contre l'inévitable, mais sauver ce qui peut être encore sauvé ou stopper l'hémorragie financière et d'énergie que constitue le projet. »

> « Apprendre à revenir sur sa décision, quelle que soit la valeur de la décision prise précédemment. »

Les Petites Affiches de Vaucluse depuis 1839

Ecrit par le 15 novembre 2026

« Un exemple me revient toujours à ce sujet et qui constitue l'un des apprentissages de réponse aux situations d'urgence des pilotes de ligne. On leur apprend à revenir sur leur décision, quelle que soit la valeur de la décision prise précédemment, car il est de leur devoir de renoncer au parti pris quelques minutes plus tôt, si c'est la seule et unique solution. La vie des passagers, l'intégrité de l'avion sont en jeu et les répercussions d'une mauvaise appréciation sont extrêmement lourdes.
Plusieurs biais cognitifs peuvent nous empêcher de prendre la bonne décision, c'est-à-dire de stopper un projet. Parmi les plus risqués, notons le biais de l'excès de confiance dont le nom est à lui seul évocateur ; le biais du cadrage serré, qui limite notre vision quant au nombre de possibilités autres que celles choisies ; voire le biais de l'intuition, qui nous conforte dans la solution que nous avons choisie. »

« Et puis il y a simplement le fait de se sentir un peu coupable d'avoir dépensé et fait dépenser tant d'énergie pour rien… La gêne de s'être trompé. À l'heure du super-manager qui doit gérer des situations de plus en plus complexes avec toujours plus de qualités, il est presque indécent de se fourvoyer et d'abandonner… Or, un abandon, ce n'est jamais rien. En ce sens, c'est aussi utile en matière de retour d'expérience qu'un échec. Et il appartient au manager d'effectuer le geste indispensable qui lui ouvrira les voies de la compréhension et de la responsabilité.
Renoncer c'est donc avant tout choisir, c'est-à-dire faire le choix de privilégier ce qui ne l'était pas auparavant, en sacrifiant ce qui était de l'ordre de l'important mais qui ne l'est plus. En ce sens, i n'y a rien de plus stratégique comme décision. »

Je m'ennuie en réunion, mais j'me soigne…

Les Petites Affiches de Vaucluse depuis 1839

Ecrit par le 15 novembre 2026



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'entres 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.

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'enchainais ainsi les rendez-vous et elles n'étaient pas rares les semaines qui me voyait participer à une quarantaine de réunions, de taille et d'intérêt divers, il faut bien

Les Petites Affiches de Vaucluse depuis 1839

Ecrit par le 15 novembre 2026

le dire. Pour beaucoup d'entres 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 peur 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 créé une zone d'incertitude 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.

Les Petites Affiches de Vaucluse depuis 1839

Ecrit par le 15 novembre 2026

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 ?

Les Petites Affiches de Vaucluse depuis 1839

Ecrit par le 15 novembre 2026



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.

Les Petites Affiches de Vaucluse depuis 1839

Ecrit par le 15 novembre 2026

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

Les Petites Affiches de Vaucluse depuis 1839

Ecrit par le 15 novembre 2026

ceci est forcément l’affaire de tous.