

LE GUIDE DU MANAGER DE SITUATION **KINT**

Edition 1 - 2022



SOMMAIRE

POUR ÊTRE MANAGER DE SITUATION :

Chapitre 1

VOUS VOUS POSEREZ LES BONNES QUESTIONS

Chapitre 2

VOUS COMMUNIQUEREZ

Chapitre 3

VOUS VOUS ORGANISEREZ

Chapitre 4

VOUS VOUS DOCUMENTEREZ

Chapitre 5

VOUS RENCONTREZ

Chapitre 6

VOUS MÈNEREZ À BIEN VOTRE MISSION

Chapitre 7

VOUS VOUS PERFECTIONNEREZ

Chapitre 8

VOUS SOIGNEREZ LA FIN DE VOTRE MISSION

Chapitre 9

VOUS VOUS RESSOURCEREZ

Chapitre 10

VOUS CONTRIBUEREZ AU FUTUR DU TRAVAIL

INTRODUCTION

À vous, dirigeant expérimenté qui envisagez de devenir manager de situation, nous vous présentons notre **vision du management de situation KINT**. Pour découvrir le marché, ses acteurs et son évolution, nous vous conseillons de vous rendre sur le site de la fédération [France Transition](#). Dans ce guide, nous avons surtout envie de vous parler de **notre approche**. Mais on vous glisse quand même la définition de France Transition, pour ceux qui débarquent :

« Le Management de Transition est le recours par une organisation (privée, publique, associative) à des compétences managériales opérationnelles externes dans le but d'accomplir une mission spécifique sur une durée limitée dans le temps. Ainsi, une mission de management de transition a toujours un objectif précis, et par définition un début et une fin. Le Management de Transition est un métier en soi. »

Le manager de transition va donc aider les entreprises à **passer un cap décisif avec un regard neuf**, en intervenant principalement au niveau du **top management**. 70 à 80% des missions du marché relèvent des fonctions de direction générale, direction financière, direction des ressources humaines et de la direction industrielle.

Ces managers sont souvent appelés pour faire face à trois types de **situations** : **prendre la relève** après un départ soudain, **épauler une entreprise lors d'une transformation majeure**, ou **gérer une situation de crise**. Les managers de transition vont donc s'atteler à des problématiques urgentes, sensibles, complexes, à **impact fort** sur les opérations ou les résultats de l'entreprise.

Il est très fortement recommandé aux managers de transition de passer par une **entreprise de management de transition (EMT)**. Une EMT sera capable de proposer aux managers des missions qu'ils n'auraient pu obtenir via leur propre réseau. Passer par une EMT permet aussi d'intervenir dans un cadre normalisé et surtout de bénéficier **d'un suivi de projet fort** (on parle d'une relation triangulaire entre le client, le manager et l'EMT).

Chez KINT, le manager de transition devient **manager de situation**. En 2021, la transition n'est plus un état exceptionnel. Derrière KINT, il y a un **réseau d'experts** en évaluation de potentiels et un **réseau mondial** de managers capables d'intervenir dans tous les secteurs, dans les entreprises de toutes tailles, en France et à l'international. **Notre mission ? Convertir chaque situation en futur inspirant pour tous.**

Ce guide, c'est notre vision du métier et nos conseils pour vous y faire une place.

Les Chiffres Du marché

13,6%

**CROISSANCE
DU SECTEUR**

Enregistrée sur les 3
dernières années

42%

**PART DES MISSIONS
DANS L'INDUSTRIE**

Enregistrée en 2021.

65%

**PART DES MISSIONS
INTERMEDIÉES PAR
DES EMT**

Les Chiffres KINT

60%

**CROISSANCE KINT
ENTRE 2021 ET
2022**

35%

**PART DES MISSIONS
RÉALISÉES À
L'INTERNATIONAL**

8,5 MOIS

**DURÉE MOYENNE
DES MISSIONS KINT**

Chapitre 01

VOUS VOUS POSEREZ LES BONNES QUESTIONS

- Portrait du manager de situation
- Prendre le temps de l'introspection

Les qualités fondamentales du manager de situation

« Le meilleur manager est celui qui a le plus de missions à son actif » ; « Il faut être en fin de carrière pour avoir une chance »

On entend beaucoup d'idées préconçues et peu pertinentes sur le management de situation. En revanche, il est certain que le métier n'est pas fait pour tout le monde. KINT a identifié les 6 qualités fondamentales du bon manager de situation.

- 1 **CAPACITÉ D'ADAPTATION**
- 2 **RÉSISTANCE AU STRESS**
- 3 **COURAGE**
- 4 **PERSÉVÉRANCE**
- 5 **AUTONOMIE**
- 6 **HUMILITÉ**



Prenez un court moment d'introspection

Le métier de manager de situation est [passionnant](#) et [attirant](#) pour l'indépendance et la stimulation intellectuelle qu'il permet. Le manager de situation ne doit donc pas rechercher un lien d'appartenance dans la durée ou craindre le changement. Avant de prendre une décision, nous vous conseillons donc de faire un petit travail d'[introspection](#).

Il peut être utile de se poser les bonnes questions pour faire le point.

- Comment avez-vous décidé de devenir manager de situation?

.....

.....

.....

- Qu'est-ce que vos dernières expériences professionnelles vous ont appris sur vous ?

.....

.....

.....

- Quels sont vos objectifs professionnels ?

.....

.....

.....

- Où trouvez-vous votre plaisir dans votre vie professionnelle ?
Qu'est-ce qui fait sens pour vous ?

.....

.....

.....

- De quoi avez-vous besoin dans votre vie professionnelle ?

.....

.....

.....

- Priorisez et classez ces besoins.

.....

.....

.....

- Quelles sont vos attentes en tant que manager de situation ?

.....

.....

.....

- A qui pouvez-vous demander conseil ?

.....

.....

.....

- Avez-vous une idée de vos besoins financiers ? Si oui, à combien les estimez-vous ?

.....

.....

.....

La question de la recherche de mission:

Vous êtes toujours là ? C'est que vous vous sentez prêts à effectuer une mission. Encore faut-il en trouver une! KINT vous livre ses recommandations pour mener à bien cette phase de recherche.

1

SE POSER LES BONNES QUESTIONS

Où voulez-vous aller ? De quoi avez-vous vraiment besoin dans votre carrière ? Comment atteindre cet objectif ?

2

OSER POSTULER

Qui ne tente rien n'a rien ! Participez à un maximum d'entretiens.

3

SE DOCUMENTER

N'hésitez pas à regrouper toutes les informations sur les sociétés clientes en amont de vos entretiens.

4

COMMUNIQUER

Vous voulez garder secrète votre recherche pour mettre toutes les chances de votre côté ? Vous vous rendrez compte que c'est en faisant le contraire que vous gagnerez en clarté !

5

S'ORGANISER

Consacrez un temps régulier à la recherche, fixez-vous des objectifs (*x contacts pris dans la semaine*) et faites un suivi scrupuleux (*impression lors du contact, suivi, actions à mener*).

6

SE LAISSER DU TEMPS

Votre recherche peut durer quelques mois. Soyez patient !

7

ÊTRE CURIEUX

Faites des veilles régulières sur les actualités des entreprises et restez en contact avec d'autres managers pour garder une vision globale du marché.

8

NE JAMAIS SE DÉCOURAGER

Les refus font partie de la carrière du manager de situation. Il ne faut leur donner aucun pouvoir d'influence. A postuler, on gagne toujours en visibilité et on clarifie son projet.

Comment structurer sa recherche?

Il n'existe pas de recette magique mais il est fondamental de se structurer et de se fixer des objectifs pour ne pas perdre le rythme et ne pas se décourager. Les conseils de KINT pour optimiser votre temps de recherche :



Se fixer des objectifs SMART

(pour *Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Timely*)

Une méthode pour s'assurer que les objectifs et les tâches sont planifiés avec réalisme et suffisamment de détails.



S'inspirer du principe de Pareto

Également connu sous le nom de règle des 80/20, cette méthode recommande de se concentrer sur quelques activités vitales plutôt que sur de nombreuses activités insignifiantes.



Rédiger des journaux d'activité ou un agenda

Pour se fixer des plages de travail, évitez de tout faire en même temps et de procrastiner.



Apprendre à dire non

Dire "oui" à tout sans se poser de questions peut ouvrir la voie à des interruptions et des obligations. Dire "non" de temps en temps, de manière ferme et juste, peut amener les autres à respecter davantage votre temps.



Éliminer les distractions

Ne pas se laisser distraire par son entourage lorsqu'on travaille de chez soi, privilégier un endroit calme, s'aider d'outils numériques pour limiter les notifications invasives... tout ce qui aide à la concentration est bon pour rester efficace tout au long de votre recherche.

***« J'ai échangé
un salaire
contre ma
liberté. Je me
rémunère cher
sur 50% de
mon temps, et
j'utilise les
autres 50%
pour
enseigner. »***

Marie-Pierre Dequier, fondatrice de CollectivZ (cabinet de formation)

Chapitre 02

VOUS COMMUNIQUEREZ

- Soigner ses documents de présentation
- Exister sur LinkedIn

Soigner ses documents de présentation

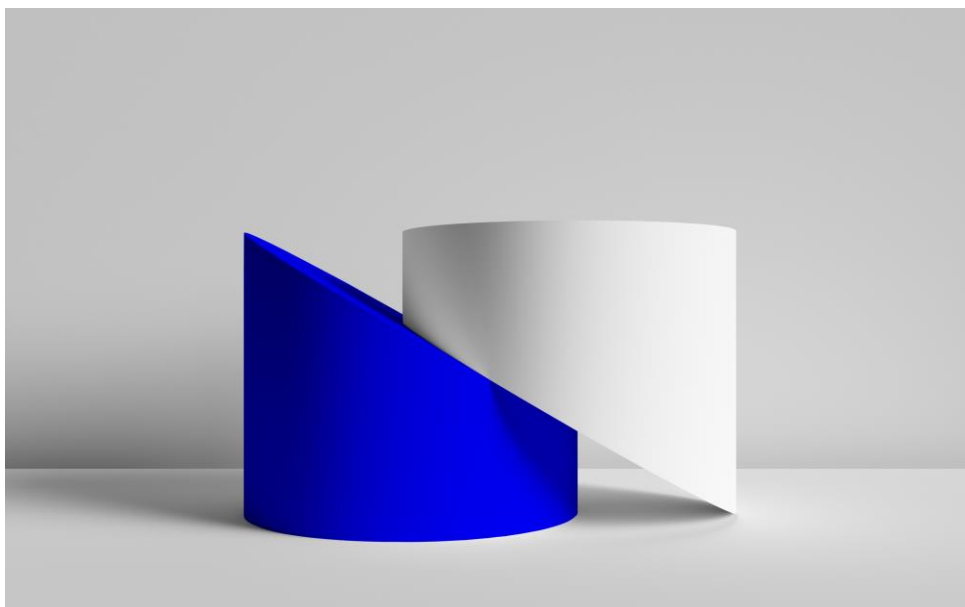
Comme pour n'importe quelle recherche professionnelle, il vous faudra prendre le temps nécessaire pour mettre à jour votre CV et votre profil LinkedIn. Des documents de présentation soignés sont indispensables pour **donner une bonne image** pendant la recherche de mission : il s'agit du marketing de votre offre.

Soigner son CV.

Quelque soit votre niveau d'expérience et votre secteur d'activité, le CV est un **élément essentiel**.

Mettre à jour son profil LinkedIn

Avec près de la moitié de la population active française inscrite sur LinkedIn et **94% des recruteurs** qui l'utilisent pour évaluer les candidats lors du processus de recrutement, votre profil doit être le plus **complet** et le plus **percutant** possible. Tout compte : votre *summary*, votre parcours, vos références et vos posts.



Le CV : apprendre à se raconter

30 secondes : c'est le temps qu'un recruteur passera sur votre CV. Chez KINT, nous recevons des centaines de CV toutes les semaines. Pour faciliter la compréhension rapide de votre parcours et compétences, et **marquer un recruteur**, votre CV doit absolument satisfaire les critères suivants :

- 1** Être sans cesse **actualisé** et à portée de main en **fichier PDF**
- 2** Être **orienté résultats**
- 4** Être pertinent, chronologique et **structuré**
- 5** Être **irréprochable** (lisibilité, orthographe)

Pour éviter les mauvaises surprises, nous vous conseillons de le faire **relire** par des proches qui sauront être de bon conseil.



Les 6 règles d'or de la communication sur LinkedIn

L'équipe de KINT est allée à la rencontre de Margaux Imbert, cheffe de projet chez Linkforce, pour en savoir plus [sur les clés](#) d'une [communication personnelle efficace](#) sur LinkedIn (partages efficaces et rédaction de posts impactants). Nous sommes sortis de cette interview avec 6 grandes recommandations.

Règle 1 : l'émotion crée de l'engagement.

Soyez naturel et authentique et vous serez crédible et impactant.

Règle 2 : comprendre l'algorithme.

L'algorithme de LinkedIn se base sur l'échange et favorise les profils des personnes actives et régulières. Il est donc conseillé de commenter les publications et de créer de l'échange et du débat.

Règle 3 : se fixer un calendrier éditorial.

Il est nécessaire de s'organiser et se fixer des objectifs. Particulièrement au début, pour acquérir un réflexe de rédaction.

Règle 4 : privilégier la qualité.

Un jour de curation, un jour de rédaction, un jour de correction. Certains influenceurs LinkedIn estiment que la rédaction d'un post prend 3 jours, si l'on souhaite produire du contenu de qualité.

Règle 5 : exercer son empathie.

Soyez observateur et à l'écoute pour rédiger des posts pertinents qui raisonnent chez vos abonnés.

Règle 6 : garder une posture d'explorateur.

Il faut parfois essayer plusieurs styles avant trouver le « truc » qui marche, et savoir se renouveler le moment venu.

Les personnes à suivre sur LinkedIn selon Margaux :



➤ **Grégoire Gambatto**

Cofondateur de l'agence growth Germinale et co-auteur du *Growth-Hacking*, ses posts LinkedIn cumulent des millions de vues. A suivre !



➤ **Pauline Sarda**

Pro du marketing digital, Pauline a aussi une carte LinkedIn dans son jeu. Elle accompagne les indépendants pour construire leur stratégie LinkedIn et gagner en visibilité sur les réseaux sociaux.



➤ **Christopher Piton**

Auteur et coach LinkedIn et auteur du livre *A la conquête de LinkedIn*. Il accompagne entreprises et particuliers sur leur stratégie et leur ligne éditoriale.

« C'est l'ère de l'Inbound marketing !

Pour que l'on vienne à vous, il faut publier, écrire dans plein de supports. Partager ne suffit pas. On veut savoir ce que vous pensez. »

Chapitre 03

VOUS VOUS ORGANISEREZ

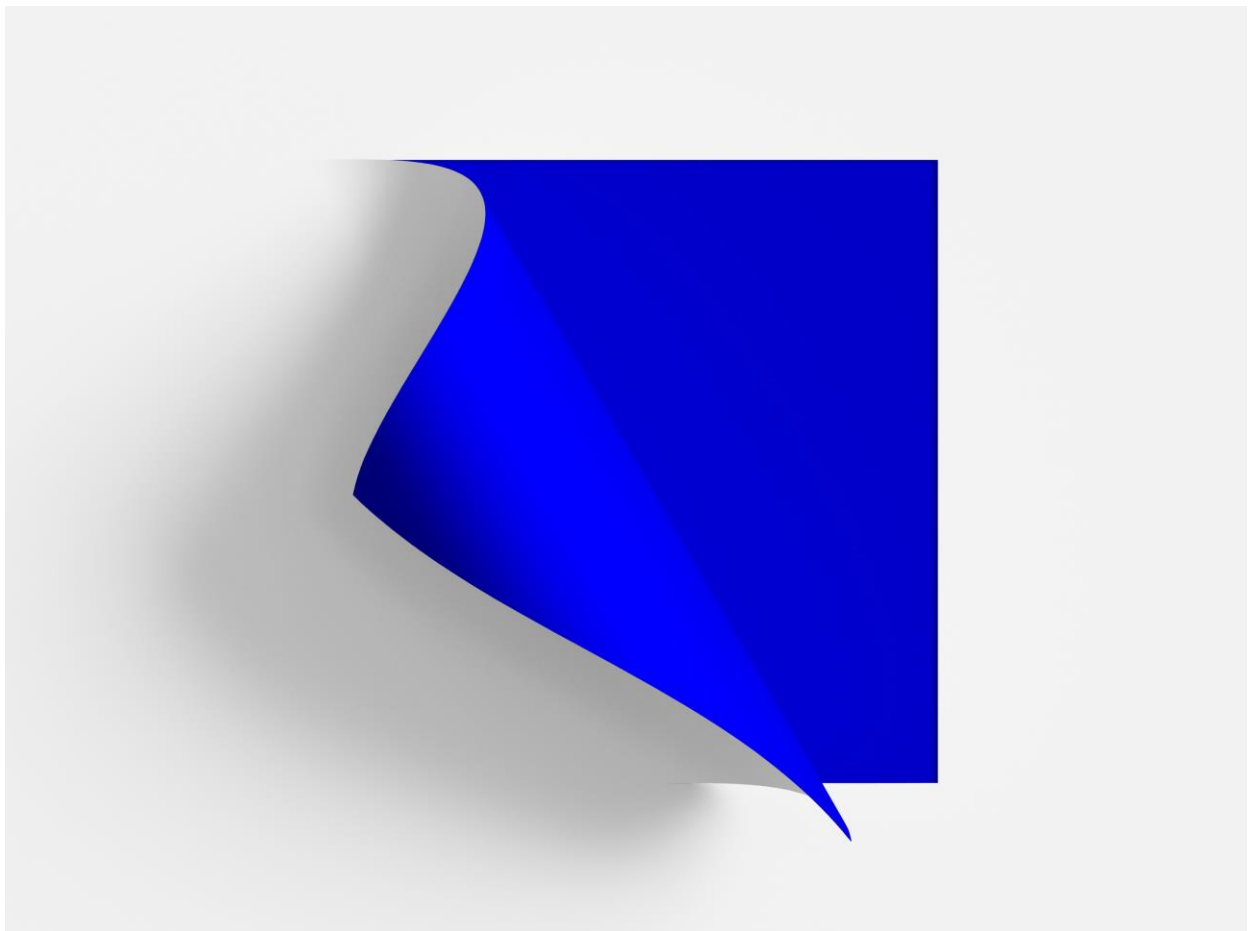
- Choisir son statut juridique
- Fixer son TJM

Anticiper et s'organiser

Ça y est, vous avez décidé de vous lancer en tant que manager de situation et votre communication personnelle est rodée.

Grâce à son [réseau](#) et sa [réputation](#), KINT vous proposera des missions que vous n'auriez pas pu obtenir via votre propre réseau. Si nous collaborons ensemble, nous vous demanderons de nous [indiquer vos préférences](#) en termes de statut juridique et de Taux Journalier (TJM).

Nous proposons [un service complet](#) à nos clients, du cadrage du besoin à la sélection du manager de situation pressenti, en passant par l'encadrement technique et juridique de la mission. C'est nous qui facturons directement au Client le montant de la prestation.



Choisir son statut juridique

C'est maintenant le moment de réfléchir au statut juridique que vous allez choisir. Ce choix doit être **personnel** et **réfléchi**. Le droit français offre les options suivantes pour les managers de situation :

OPTION 1

Le portage salarial : le Manager est salarié d'une entreprise de portage salarial, qui est son employeur légal.

OPTION 2

La facturation directe à l'EMT : le Manager a créé sa propre société, qui facture l'EMT, celle-ci facturant le Client pour sa prestation complète.

OPTION 3

Le statut du Travail Temporaire ou de Salariés d'une EMT

C'est plus rare, mais nous avons déjà eu des managers en CDD.

OPTION 4

Une formule hybride: facturation et portage

FRÉDÉRIQUE SAUVAGE, *Manager KINT*

« Lorsque j'ai choisi de m'orienter vers une mission de management de situation, le portage s'est imposé naturellement. Ce système juridique permet d'exercer ce type de mission et d'apporter des services juridiques en toute légalité. Autre point intéressant : la possibilité de bénéficier des allocations Pôle Emploi entre deux missions. »

Choisir son statut

Entretien avec PASCALE COIN, experte en protection sociale et rémunération



KINT – La situation juridique du manager de situation peut paraître opaque lorsqu'on se lance dans le métier. Quelles sont les différentes options de statut pour le manager de situation, avec leurs avantages et leurs inconvénients ?

P : Choisir le portage revient à choisir un statut de salarié, qui permet une meilleure indemnisation maladie, la prise en charge des accidents du travail et des maladies professionnelles, le droit au chômage et l'accès à la retraite de cadre. Mais c'est un statut plus coûteux qui laisse moins de place aux stratégies individuelles.

Facturer directement à l'EMT revient à choisir un statut d'indépendant moins coûteux, avec un régime maladie de base aligné sur celui du salarié et avec la possibilité de se choisir des garanties supplémentaires « à la carte ». Mais ce statut n'inclut pas de prise en charge par rapport aux accidents du travail, ni d'indemnisation journalière de la maladie, ni de dispositif maternité complet.

Choisir son statut

P : Voici une comparaison chiffrée des deux situations :

	Le manager indépendant	Le manager en portage
Rémunération nette	118 991€	118 991€
Charges patronales	59 256€	-
Charges personnelles	31 009€	54 453€
Dont protection prévoyance/mutuelle	3 754€	5 300€
Résultat net après impôt société	34 899€	0€
Revenu net disponible	87 448€	87 552€
Droit retraite par année cotisée	1 161€	2 041€

Analyse chiffrée : économie réalisée de 34 899€ pour l'indépendant

P : En maintenant les garanties mutuelle/prévoyance et le revenu net, puisque l'enjeu n'est pas forcément de fragiliser la protection du dirigeant ni son revenu net, la différence s'explique essentiellement par les cotisations obligatoires : pour un cadre la cotisation retraite n'est pas du tout la même. La contrepartie de ce gain de charges est donc la baisse des droits retraite.

Ainsi une différence de 880€ par année de droits retraite représente l'équivalent d'un capital de 22K€ placé à 4%

Choisir son statut

P : J'ai pris l'exemple d'un président avec une rémunération de 150K€ annuels marié, dont l'épouse gagne 28K€. Sur sa fiche de paie, il a une mutuelle collective et une prévoyance.

S'il passe en statut de non-salarié en tant que gérant majoritaire, il aura une mutuelle et une prévoyance *Madelin* pour conserver des garanties similaires. Et il devra mettre de côté de l'épargne retraite pour conserver les mêmes droits retraite qu'avec les cotisations obligatoires du salarié. Il reste environ 6000€ de bénéfice annuel supplémentaire dans le second cas.

KINT - À qui conseillez-vous l'une ou l'autre des options ?

Avec 50% de charges sociales en moins, le travailleur indépendant peut gagner plus. Mais la différence ne peut pas se résumer par un chiffre et un calcul : c'est une question personnelle. En plus de la sécurité qu'il permet, le portage évite de s'occuper de problèmes de gestion et de comptabilité. C'est un dispositif plus simple, surtout si le manager ne se projette pas longtemps dans l'indépendance.

Choisir son TJM

Lorsque vous aurez choisi votre statut juridique, on vous demandera de communiquer votre Taux Journalier Moyen. Votre salaire annuel brut est un indicateur : si vous aviez un salaire brut de 150 000 €, il vous faudrait facturer environ 1000€ par jour. La rémunération du manager dépend de différents éléments:

- ☒ **La position de la mission dans la structure et son niveau de responsabilité.**
- ☒ **La prise éventuelle d'un mandat social.**
- ☒ **Le niveau d'expérience requis.**
- ☒ **Les objectifs assignés à la mission ainsi que son intensité.**
- ☒ **Le niveau de marché salarial de la fonction concernée.**
- ☒ **Le secteur d'intervention : entreprises, organisations privées lucratives ou non lucratives, secteur public...**
- ☒ **La taille de la structure ou du service.**
- ☒ **La durée de la mission**

BON À SAVOIR !

Il nous est difficile de chiffrer un TJM moyen ou de vous donner des fourchettes d'évaluation. Chaque mission est traitée au cas par cas, en fonction de la nature de la situation et de son contexte.

Être au clair avec ses besoins financiers

Du début de la recherche de mission jusqu'à la définition d'un TJM, il est important que vous soyez **au clair** avec votre situation et vos **besoins financiers**. KINT vous donne ses conseils pour entreprendre cette transition professionnelle avec **réalisme** et **sérénité**.

- 1 Partir avec un an de trésorerie.
- 2 Réaliser un budget planner.

Marie-Pierre Dequier, *Manager de situation*

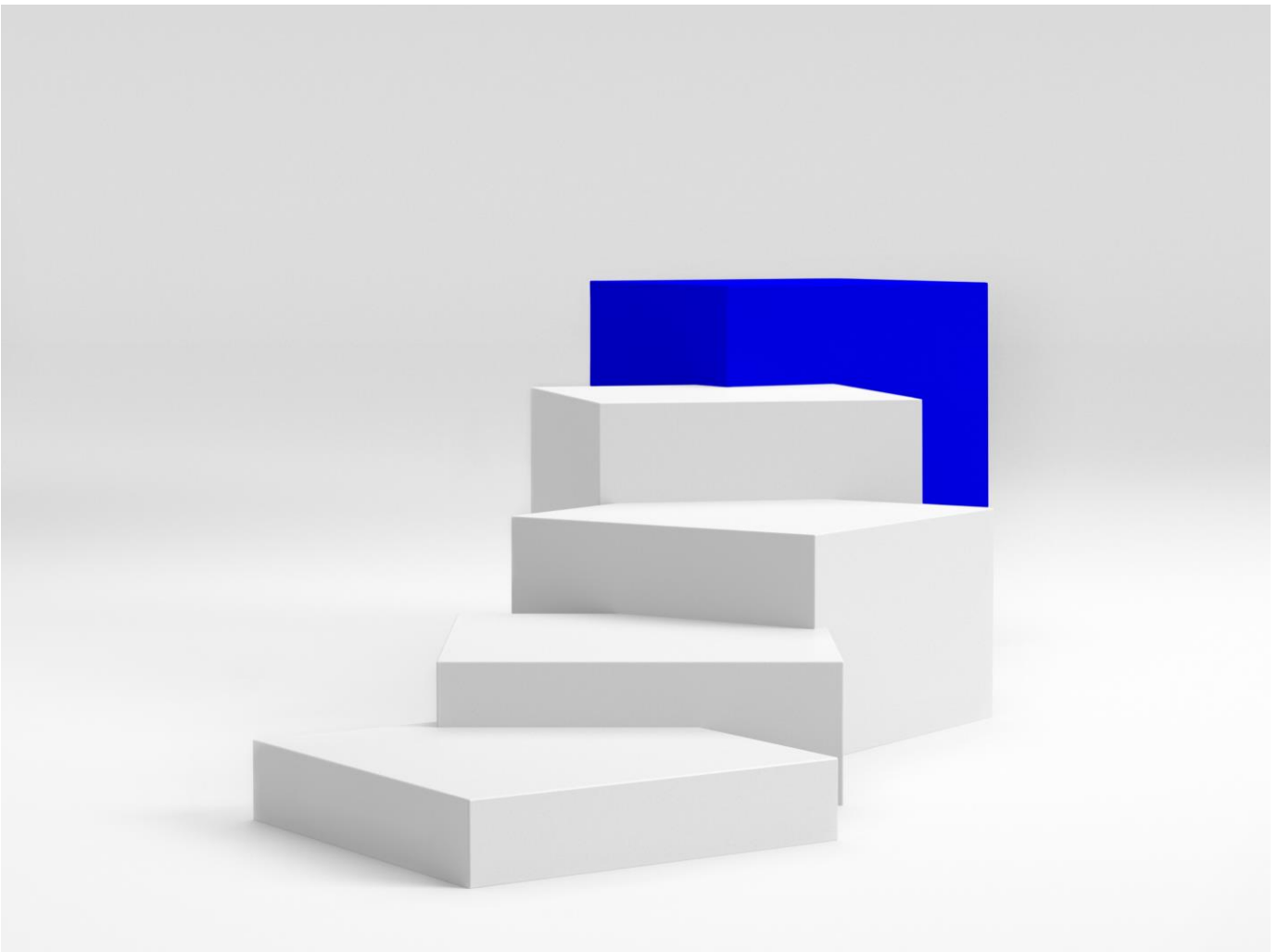
« Bien sûr que l'on est inquiet au début. Il faut avoir un an de trésorerie devant soi : c'est parfois le temps qu'il faut entre la première proposition et le premier règlement client. »



S'ORGANISER

Pendant votre recherche de mission, prenez le temps de réfléchir à vos priorités et chaque mois, fixez-vous un objectif à tenir.

Par exemple : mettre à jour son CV et son profil LinkedIn, prendre rendez-vous avec KINT, envoyer x candidatures, rejoindre une association de managers de transition, participer à des formations, définir ses activités annexes (enseignement, projets spécifiques...), prendre du recul sur soi pour faire évoluer ses pratiques, se faire coacher, participer à des conférences et des meetups...



FOCUS PLANNER

Chaque mois, fixez-vous un objectif.

JANVIER

FEVRIER

MARS

AVRIL

MAI

JUIN

FOCUS PLANNER

JUILLET

AOÛT

SEPTEMBRE

OCTOBRE

NOVEMBRE

DECEMBRE

Chapitre 04

VOUS VOUS
DOCUMENTEREZ

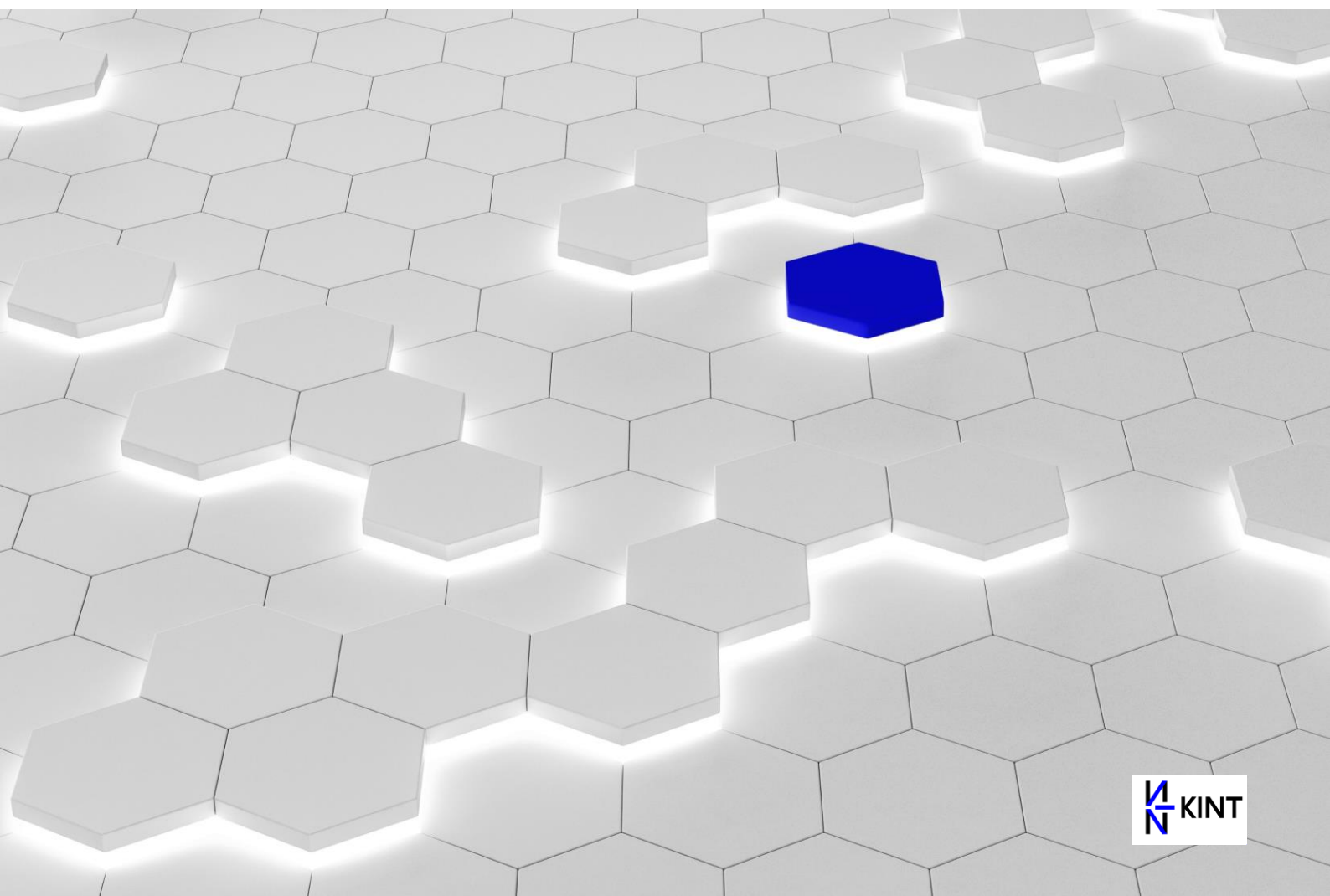
Devenir un manager éclairé

KINT encourage ses managers de situation à développer leur curiosité et leur culture générale. En effet, nous vous conseillons de cultiver votre **goût pour l'apprentissage**, il vous permettra d'affiner votre sens critique et de maintenir une **hauteur de vue**, pour une prise de décision éclairée.

Dans ce chapitre, vous découvrirez :

- Le **Book Club** KINT
- Les **recommandations** presse, podcasts, vidéos, blogs et newsletters.

... de la part de toute l'équipe KINT et de nos chers managers de situation qui nous ont fait de précieuses recommandations !



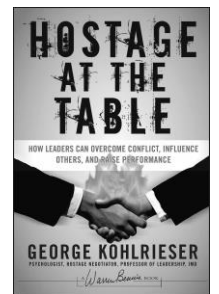
Pour devenir un manager éclairé...



LE BOOK CLUB KINT

LES LIVRES DE MANAGEMENT DE GEORGES KOHLRIESER.

Psychologue et expert dans la libération d'otages pour la police américaine, l'auteur montre comment l'intelligence humaine se met à l'œuvre dans des situations extrêmes et quels leviers mettre en jeu pour réaliser des objectifs. Un point de vue passionnant et rafraîchissant.



***CESSEZ D'ÊTRE GENTIL, SOYEZ VRAI* DE T. D'ANSEMBOURG.**

Un excellent outil pour apprendre à rester dans la bienveillance en disant la réalité des choses et en répondant aux besoins.



LES ROMANS DU PSYCHIATRE IRVIN YALOM.

Les passionnants romans de ce célèbre psychiatre traitent de l'univers psychothérapeutique et du fonctionnement des individus en groupe.



Pour devenir un manager éclairé...



LE BOOK CLUB KINT

LA 25ÈME HEURE, DE G. DECLAIR, B. DINH, J. DUMONT

Après avoir lu ce livre, vous saurez comment gagner une heure de travail par jour et libérer du temps pour faire ce qui vous rend vraiment heureux. Dans cette 2ème édition, plus de 300 fondateurs de startups, serial entrepreneurs et directeurs de fonds d'investissement partagent leurs meilleurs secrets de productivité.



LE MANAGER MINUTE, DE K. BLANCHARD ET S. JOHNSON

Qu'est-ce qu'un manager efficace? Il s'agit non seulement d'accroître la productivité et les profits de son entreprise tout en contribuant à l'épanouissement des membres de son équipe. Cette quête initiatique du manager idéal ne manque pas d'interpeller par sa simplicité et sa limpidité.



Mais aussi : L'obstacle est le chemin d'Alisio ; Le pouvoir de la confiance en soi de B. Tracy ; Imparfait, libre et heureux de C. André

Pour devenir un manager éclairé...



LISEZ LA PRESSE

HARVARD BUSINESS REVIEW

HBR est une référence mondiale sur le leadership, la gestion, et le management.



**Harvard
Business
Review**

FORBES

Forbes, le plus ancien titre Business des Etats-Unis, est un magazine sur l'entrepreneuriat, le business et le leadership à destination des entrepreneurs et des décideurs.



Forbes

WELCOME TO THE JUNGLE

Un média référence sur le travail et le développement professionnel. Il propose des nombreux types de contenus (articles, séries, podcasts, magazines, événements) avec l'objectif d'aider chacun à trouver du sens au travail. Un média précieux pour comprendre et manager les jeunes générations.



**Welcome
to the Jungle**

Pour devenir un manager éclairé...



ECOUTEZ DES PODCASTS

LE GRATIN

Une conversation sur le succès avec Pauline Laigneau. La fondatrice de la marque Gemmyo décortique la réussite de ses invités.



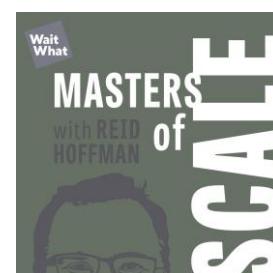
BUSINESS WARS

Netflix contre HBO. Nike contre Adidas. *Business Wars* raconte les histoires vraies de ces entreprises et de leurs dirigeants, investisseurs et cadres.



MASTERS OF SCALE

Le cerveau de LinkedIn, Reid Hoffman, analyse les stratégies de croissance des entreprises les plus prospères qui ont fait passer leur activité de « 0 to a gazillion ».



THE TIM FERRISS SHOW

Ferriss décortique des performances humaines d'exception dans des domaines éclectiques (investissement, échecs, sport...), et creuse pour trouver les outils, les tactiques et les astuces que les auditeurs peuvent utiliser.



Pour devenir un manager éclairé...



PERDEZ-VOUS DANS YOUTUBE

COLD FUSION

Dagogo Altraide raconte les histoires captivantes du monde des affaires et de la technologie, et vous informe sur ce qui se passe à la pointe du progrès, aujourd'hui.



ROBIN SHARMA

Cet expert en leadership mondialement reconnu explore le leadership à 360°C.



VICTOR FERRY

Expert en rhétorique, il partage avec vous des outils pour mettre vos idées en discours, son analyse des discours qui font l'actualité, et des lectures d'ouvrages et d'articles scientifiques.



JAMIE TURNER

Jamie Turner analyse les styles de leadership et décortique les *soft skills* du leader, essentiels pour votre carrière.



Pour devenir un manager éclairé...



PLONGEZ-VOUS DANS DES BLOGS

INC

INC propose du contenu très clair et pertinent ciblé sur les problématiques des fondateurs d'entreprises et grands dirigeants.



BUSINESS BALLS

Un blog en accès libre pour travailler votre efficacité personnelle, améliorer votre leadership et enrichir votre vision du management.



GREAT LEADERSHIP

De la création d'une culture d'entreprise aux compétences clés en matière de leadership, Dan McCarthy couvre tous les sujets du management et livre des conseils honnêtes et pratiques sur le leadership.



Mais aussi : *Mixergy, Seth's Blog, Forbes Leadership, LinkedIn Leadership & Management*

Pour devenir un manager éclairé...



DECOUVREZ DES NEWSLETTERS

LA NEWSLETTER DE KINT

Régulièrement, les consultants de KINT développent une réflexion autour des problématiques du travail, du lien humain, du recrutement, du leadership et des défis du manager de situation.



WELCOME TO THE JUNGLE

La newsletter de WTJ vous informe chaque semaine sur les cultures d'entreprises et vous apporte des conseils concrets sur l'emploi.



HARVARD BUSINESS REVIEW

Management Tip of the Day, Strategy & Exécution, Leadership, Finance & Economy, Beating team burnout... HBR propose des newsletters ciblées par problématique, enjeu ou secteur.



Mais aussi : *The Hustle, Industry 4 good, 15 marches, Lenny's Newsletter, Daniel H. Pink., Ask Jerry, Forbes Career*

**« Lire permet
d'apprendre à se
connaître, d'avoir
davantage confiance
en soi et de
comprendre la
psychologie
humaine. »**

Chapitre 05

VOUS RENCONTREREZ

- Entretenir son réseau
- Se fédérer en associations

Entretenir son réseau

D'innombrables articles et livres vantent son importance et expliquent comment le développer. Chez KINT, on parle aussi beaucoup de [la valeur du réseau](#). Cultiver son réseau est en effet une attitude fondamentale pour le manager de situation.

Amis et camarades de promo, anciens collègues, candidats et clients, administrateurs et investisseurs, dirigeants et managers de situation, associations, consultants et partenaires des EMT...

Le réseau vous permettra des [moments de partage](#), des [échanges de vues business](#), des recommandations et références, de l'[entraide](#) et des renvois d'ascenseur, des aiguillages professionnels pour retrouver une mission, mais aussi des discussions sur des passions communes. Le réseau est indéniablement un [coup de pouce professionnel](#), mais il ajoute également énormément de [plaisir](#) à notre quotidien. L'entretien des liens, c'est véritablement l'ADN de KINT.



Les conseils de KINT

Le réseau constitue donc une **richesse immesurable et fondamentale** sur lequel doit s'appuyer le manager de situation. Voici les conseils de KINT pour en prendre soin:

1 Éviter l'opportunisme

L'entretien de votre réseau ne doit pas être guidé par le potentiel bénéfice qu'on en retire à court terme. Le secret : **soyez généreux** et aidez sans rien attendre en retour !

2 Ne pas se limiter à une dimension business

Votre réseau **ne s'arrête pas au cercle professionnel**. Amis, membres d'une même association, voisins : tout contact est bon à prendre.

3 Cultiver des liens personnalisés sur le long terme

Un bon réseau est **un réseau qui vit** ! Les relations doivent s'inscrire dans **le long terme** et être nourries par des connexions, de l'entraide et du **contact régulier**.

L'avis de Marie-Pierre Dequier

« Il faut aller dans tous les meet-up qui existent, assister à toutes les conférences qui vous intéressent, sortir, rencontrer du monde, et sans chercher explicitement du boulot ! Et il est important d'avoir un discours. Dans les rencontres, il faut dire ce que l'on fait, pourquoi on le fait, et l'incarner par des actes. »

Se fédérer en association

KINT a listé pour vous quelques **grands réseaux** :

LOUDINOT

www.reseau-oudinot.com

Le Réseau Oudinot regroupe des cadres expérimentés et des dirigeants. Il se veut un lieu d'entraide, de partage et de rencontres entre ses membres.

DAUBIGNY

www.reseau-daubigny.com

Le Réseau Daubigny est une association qui rassemble des cadres expérimentés, en poste ou en transition professionnelle. Le réseau vise le développement personnel de ses membres, en s'appuyant sur leurs ressources et expertises pour les soutenir dans le développement de leurs compétences, ou la création d'une nouvelle activité.

AMADEUS EXECUTIVES

www.amadeus-executives.com

Groupement de dirigeants de transition et d'experts de projets de transformation d'entreprises et de situations d'urgence.

Entretenir son réseau

**Entretien avec CYRIL
DE SAUVEBOEUF,
*Manager KINT***



KINT – Avez-vous l'opportunité d'échanger avec d'autres managers de situation sur la pratique du métier, dans des réseaux ou lors d'évènements spécifiques ?

C : Lors de ma première mission en tant que manager de situation, j'ai eu la chance d'être recruté par un manager de situation et nous avons beaucoup échangé sur ce type de missions et leur fonctionnement.

Le réseau est très important. Je suis resté en contact avec beaucoup d'anciens collègues, aujourd'hui devenus consultants ou managers de situation. Nous échangeons régulièrement sur le métier. D'autant qu'il y a un nombre croissant de personnes qui se mettent à leur compte ; devenir indépendant est maintenant très fréquent.

En tant qu'indépendant, j'ai tendance à avoir plusieurs bases de rattachements. Je fais partie simultanément du réseau KINT et du réseau de consultants One Man Support qui me permet d'avoir accès à de la formation et d'appartenir à une communauté.

KINT - Quels conseils donneriez-vous à un jeune manager de situation qui souhaite optimiser son réseau pour se faire une place dans le milieu ?

C : Pour trouver une mission de management de situation, il est important d'avoir un réseau de managers de situation, mais surtout d'avoir un réseau en général.

Les missions sont une excellente opportunité de faire des rencontres. Une partie des personnes que l'on rencontre change régulièrement d'entreprise, ces connaissances peuvent donc donner lieu à de nouvelles missions. J'ajoute qu'au-delà de faire du réseau « pour le réseau », il y a un côté très sympathique et enrichissant à faire des rencontres.

La plateforme Malt apporte également beaucoup de missions, à partir du moment où l'on est bien noté. De manière générale, il est fondamental de fidéliser ses clients pour se faire recommander. Plus on fait bien son boulot, mieux ça se passe, plus on a des chances de retrouver une mission rapidement. C'est un cercle vertueux.

Je m'appuie également sur des réseaux plus anciens, comme mon réseau d'école et celui de mes premières expériences professionnelles.

« By giving your time and expertise and sharing them freely, the pie gets bigger for everyone. »

Chapitre 06

VOUS MÈNEREZ À BIEN VOS MISSIONS

- La charte du manager KINT
- Réussir sa mission

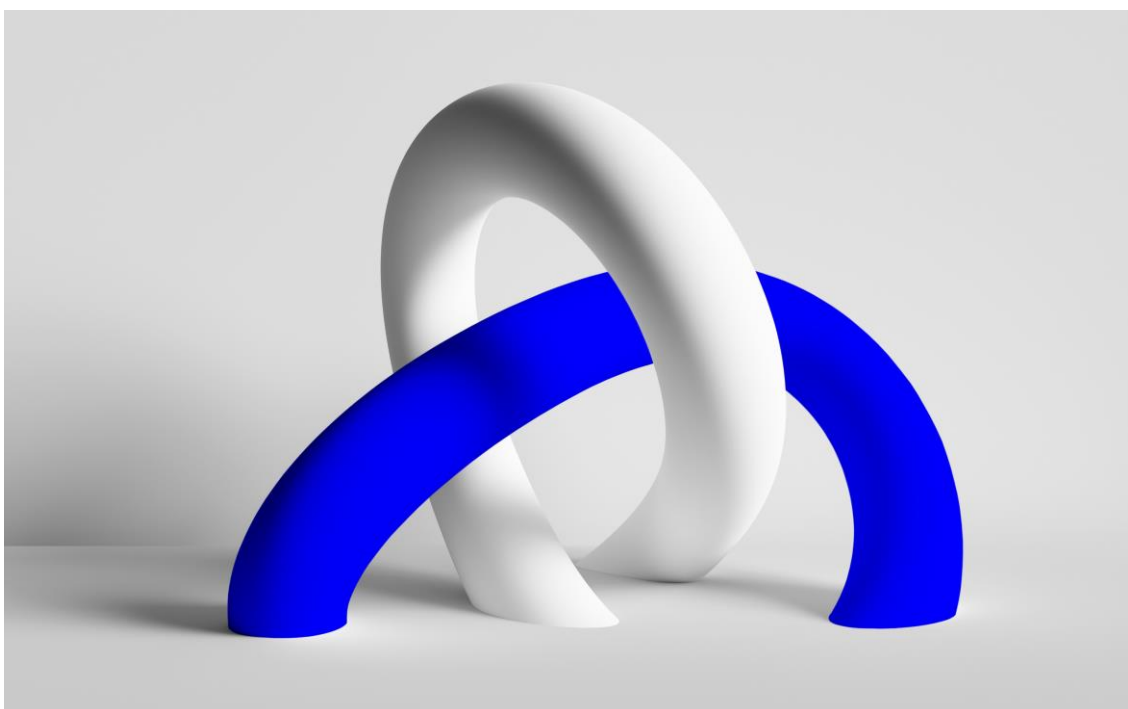
La charte du Manager KINT

Le métier de manager de situation est particulièrement exigeant. Chez KINT, nous avons une règle fondamentale : le manager de situation et le consultant référent KINT sont solidaires et engagés ensemble dans la réussite de la mission, au service du client final.

Le manager de situation incarne la marque KINT et de son côté, le consultant référent est responsable avec lui de la bonne exécution et de la réussite de la mission.

Ainsi, le consultant référent a plusieurs engagements auprès du manager de situation, présents dans la Charte KINT.

Chaque semaine, le consultant référent KINT organise un rendez-vous de suivi de chacun de ses managers de situation en mission. C'est un moment pour faire un point complet sur l'avancement des projets et (ré)aligner les objectifs et la priorité, un moment de mentoring et de soutien technique, mais aussi de convivialité, qui permet de garder le lien avec des hommes et des femmes que nous apprécions.



La charte du Manager KINT

Nous sommes convaincus que la réussite d'une mission tient beaucoup au maintien d'un état d'esprit positif et d'une attitude constructive.

Nous encourageons nos managers à transmettre un message optimiste à leurs équipes, à plonger les équipes dans l'action, à adopter une posture d'humilité et à toujours garder en tête le sens du service et la mission à accomplir.

Nous avons enfin identifié 4 principes fondamentaux au bon déroulement d'une mission :

- **L'adaptation rapide**
- **La persévérance**
- **Le développement et le maintien des liens dans l'entreprise**
- **L'humilité et l'ouverture d'esprit**

Ces différents engagements font la marque de fabrique de KINT : parce que le lien avec nos managers, tout autant que la valeur ajoutée que nous créons avec eux pour nos clients, est notre raison d'être.

Il n'y pas de valeur sans lien ni de lien sans valeur.



Réussir sa mission

Entretien avec **CORINNE SAMAMA,** Senior Advisor KINT



KINT – Tu es coach en management et en leadership, spécialisée dans le coaching individuel et collectif de dirigeants. En quoi consiste ton rôle de coach auprès des dirigeants ? Comment as-tu l’habitude de les accompagner ?

C : Plus que de coach, j’ai un rôle de *sparring partner*. Ce terme rapproche le coaching de dirigeant et le coaching de manager de situation. Dans les deux cas, je suis là pour accompagner le dirigeant dans le temps de son mandat d’exécution.

Pour y arriver, je dois d’abord faire preuve d’une écoute humaine et comprendre comment le manager fonctionne : sa personnalité, ses qualités, mais aussi ses travers. Cette intelligence humaine va me donner des clés pour l’accompagner rapidement et de la façon la plus adaptée.

Je dois ensuite faire preuve d’une écoute tactique et comprendre quel est son enjeu stratégique, organisationnel et opérationnel, de manière à établir une stratégie de réussite pour la mission.

Après cette première étape, il est important que j’apporte rapidement une valeur ajoutée, car le manager n’a pas beaucoup de temps et se doit de laisser une empreinte. Comme le dirigeant doit montrer un impact à son entreprise, il doit y avoir un avant et un après mon intervention.

Réussir sa mission

L'avantage d'être un *sparring partner* externe, c'est que nous ne sommes liés par aucun lien hiérarchique et que je peux tout dire. Je suis là pour l'aider à accomplir sa mission : le rassurer, l'aider à explorer de nouvelles pistes, mais aussi challenger sa vision. Ma liberté de parole me donne donc un potentiel d'aide supérieur à quelqu'un qui travaillerait dans la même organisation.

Selon toi, qu'est-ce qu'une stratégie de communication réussie pour embarquer les équipes et maintenir leur énergie dans la durée ?

C'est un sacré challenge dans la période actuelle. Pour moi, l'art d'une stratégie de communication réussie réside dans la gestion de paradoxes. Premier paradoxe : savoir donner le cap alors qu'on nage tous dans l'incertitude. Le manager de situation est le capitaine du bateau. Il doit apporter un éclairage tout en étant dans le brouillard. Aujourd'hui, on sait qu'il est difficile de projeter une équipe au-delà de 15 jours, mais il est essentiel de le faire malgré tout.

« Savoir donner le cap alors qu'on nage tous dans l'incertitude »

C'est un subtil mélange entre avoir des convictions fortes et garder une posture humble. Il faut savoir mettre son curseur au bon endroit pour pouvoir donner un cap tout en sachant dire « je ne sais pas ».

Second paradoxe : apporter de l'enthousiasme, sans nier l'inquiétude ni se voiler la face. Le manager de situation doit faire rêver tout en gardant un sens de la réalité et du pragmatisme.

Réussir sa mission

Troisième paradoxe : miser sur le collectif. En ce moment plus que jamais, il est essentiel de miser sur les grands vecteurs d'énergie que sont la responsabilisation et la confiance. Deux pistes :

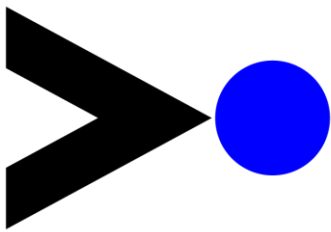
- Être en communication continue de manière à recueillir les informations et les signaux faibles. En ce moment, un des risques est de se déconnecter de ses équipes : soyez vigilants et prenez la température régulièrement.
- Être authentique : « *Je fais ce que je dis, et je dis ce que je fais* ». Aujourd'hui, le manager doit assumer ses erreurs s'il ne veut pas perdre la confiance de ses collaborateurs. Et le manager de situation, qui est moins contraint par la dimension politique, a vraiment l'opportunité de faire du feedback authentique.

« Miser sur la responsabilisation et la confiance »



Partir du bon pied

Les 4 grands conseils de Corinne Samama pour bien commencer sa mission.

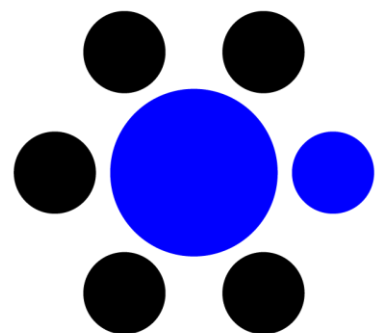


Avoir un beginner's mind

Le manager de situation a été recruté sur son savoir-faire et son expertise, mais il va devoir faire preuve d'[ouverture d'esprit](#) et d'[humilité](#), pour cerner très vite la culture et les jeux politiques autour de lui et comprendre quels éléments vont être des ressources ou des obstacles pour la réussite de sa mission. Au début d'une mission, le manager de situation doit être [une éponge](#), un radar.

Être très agile

Le manager de situation doit partir du principe que [rien ne va se passer comme prévu](#). Les managers qui se distinguent ont cette capacité de confrontation au réel et de [reconfiguration rapide](#). Ils repèrent tous les signaux forts et faibles et vont savoir concilier leur agenda personnel à la réalité. C'est une prouesse !

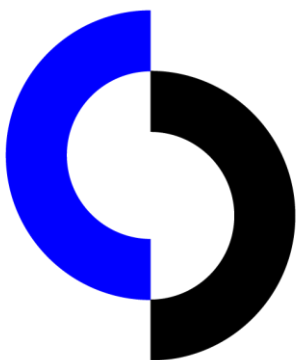


Partir du bon pied

Les 4 grands conseils de Corinne Samama pour bien commencer sa mission.

Prouver sa légitimité

Le manager de situation va devoir [prouver sa légitimité](#) dans l'organisation, même s'il a été choisi. Le risque est de partir tête baissée et d'oublier de faire alliance avec son environnement - le comex, ses pairs et son équipe. Pour y arriver, il doit partir en campagne, [créer une alliance relationnelle](#) et [un capital de confiance](#). On dit souvent que le manager de situation n'a pas à se faire apprécier. C'est un piège !



Se débarrasser de son ego

Le manager de situation doit s'être débarrassé de son envie de plaire. Les meilleurs managers de situation ont souvent fait un travail sur eux-mêmes et ont réglé leurs problèmes personnels. [L'estime de soi ne doit plus être un sujet](#), au risque de mettre en péril la réussite de la mission. Et bonne nouvelle : ça se travaille !

Réussir sa mission

Les recommandations de **FRÉDÉRIQUE SAUVAGE,** Manager KINT



KINT – Quelles sont les bonnes pratiques du métier, selon toi ?

F : Ce métier nécessite d'être très curieux : chaque mission vous plonge dans un nouvel environnement, de nouveaux métiers, une nouvelle terminologie. Lorsque vous commencez votre mission, oubliez vos certitudes et soyez une véritable éponge.

Il est également fondamental de créer un lien de confiance : nous étions plusieurs managers de situation dans ma dernière entreprise et ça n'a pas pris avec tout le monde. Le métier demande une grande souplesse, et arriver sans jugement me semble fondamental. On arrive dans une structure qui est ce qu'elle est. Elle a un besoin et il faut répondre à ce besoin. Ne pas avoir d'attentes est d'autant plus important quand on arrive en période de crise : les équipes peuvent être éprouvées.

Pendant ma mission, j'ai eu le rôle technique auquel je m'attendais, mais j'ai aussi pu apporter un soutien moral aux équipes, qu'il fallait remotiver dans cette période difficile. C'est la grande différence entre le management de situation et le métier de consultant : en plus de son aide technique sur les dossiers, le manager de situation a un vrai rôle d'accompagnement humain.

Je crois enfin qu'il faut rester concentré sur la poursuite de la mission. On peut être tenté d'analyser toute l'entreprise, mais il faut faire en sorte d'arriver à un résultat.

Réussir sa mission

Les recommandations de **GILLES ROBERT,** Manager KINT



KINT - Quels conseils donnerais-tu à un jeune manager de situation qui commence une nouvelle mission ?

G : Dans ce métier, il y a beaucoup d'accompagnement, d'explication, de communication. Il faut bien expliquer ce qu'on est venu faire, identifier et expliciter ce qui n'a pas été exprimé par le management local. Il faut rapidement identifier les leaders d'opinion. C'est un métier d'empathie, où il faut se mettre à la place des gens qui peuvent être méfiants au début. Il faut enfin rassurer et expliquer qu'on est là pour les aider, eux et l'entreprise.

Il est important de faire participer les équipes aux réflexions, de donner du sens à ce qu'on fait, et de leur montrer qu'on n'est pas là pour faire le super héros : tout doit se faire en équipe.

« On n'est pas là pour jouer au super héros »

Récemment, au début d'une mission, j'ai pris du temps pour demander aux équipes ce qui leur avait été communiqué, comment on leur avait présenté les choses et ce qu'ils attendaient de moi.

Ce temps de communication m'a permis de mieux saisir la problématique et la situation sociale, managériale, organisationnelle. J'ai mieux axé ma mission par la suite.

« Le manager de situation a été recruté sur son expertise, mais il va devoir faire preuve d'ouverture d'esprit et d'humilité. »

Chapitre 07

VOUS VOUS PERFECTIONNEREZ

- Apprendre à se connaître
- Développer ses compétences avec le HOGAN

Se perfectionner

Première société de management de situation à utiliser les outils « HOGAN Assessments », KINT innove dans un marché en pleine évolution en mettant en place un suivi et un développement personnalisés de ses managers.

Pourquoi Hogan ? Depuis les années 1980, Hogan est leader dans les évaluations de la personnalité et de la réputation, expert dans l'identification et le développement du talent. Il est le premier fournisseur d'évaluations pour les dirigeants et les managers et a une **autorité scientifique** reconnue sur les « *derailers* ». Aujourd'hui, les évaluations Hogan ont une présence globale dans 57 pays et des rapports d'évaluation en 46 langues. Cet outil est parfaitement adapté au **développement international de KINT**.

Plus que la simple expertise, ce sont bien les **qualités relationnelles** et managériales qui font et **feront la différence** pour nos missions à fort enjeu. En outre, les managers de situation ont eux aussi une carrière à construire et KINT leur apporte, grâce aux évaluations HOGAN, **le moyen de développer leurs « soft skills »**.



Développer ses compétences avec le test HOGAN

**Entretien avec
GILLES DACQUET, Coach KINT**



KINT - Selon toi, comment le manager de situation peut-il progresser dans son métier ? Quels outils ont-ils à disposition chez KINT pour mieux se connaître et se perfectionner ?

G : Chez KINT, on travaille avec l'outil d'évaluation Hogan, qui mesure la façon dont on gère les relations et les enjeux professionnels en temps de crise. Très utilisé par les grands groupes internationaux, c'est un outil fantastique pour la compréhension de soi.

Hogan permet aux managers de situation d'identifier leurs atouts et de s'appuyer sur leurs forces, tout en prenant en compte le regard des autres – à la différence du MBTI, qui est autodéclaratif. La spécificité du Hogan est de pouvoir estimer la probabilité que les autres perçoivent, ou non, ces forces. Il permet donc de réagir en fonction de cette perception.

« Le test Hogan prend en compte le regard des autres »

Hogan permet d'apprivoiser la « partie sombre » de la personnalité qui va se manifester dans des conditions de stress ou d'absence de garde-fous. Dans la terminologie Hogan, on appelle ces manifestations les dérailleurs, qui sont au nombre de 11. Identifier et conscientiser ces dérailleurs permet aux managers d'anticiper ces comportements et de travailler sur des éléments de compensation pour limiter leur portée.

Développer ses compétences avec le test HOGAN

Le test Hogan permet enfin au manager d'identifier et d'assumer ses valeurs: Qu'est-ce qui motive ses décisions ? Avoir conscience de ces valeurs est précieux au moment de la recherche d'une mission, de façon à être en accord avec la culture de l'entreprise en question et de multiplier ses chances de réussite.

KINT - En quoi la connaissance de soi, de ses forces et de ses faiblesses peut-elle permettre de s'améliorer ?

G : S'améliorer demande un certain parcours. Progresser exige de changer ses croyances, de modifier son comportement, et enfin de changer son environnement. Pour un manager de situation, il est donc fondamental de bien se connaître.

À partir du moment où il a compris ce paysage émotionnel, identifié ses traits de personnalité, repéré ces dérailleurs, et compris qu'il n'utilise pas tout son potentiel, le manager peut progresser. Il peut, par exemple, identifier chez lui un schéma répétitif qui impacte la performance de son équipe. Comprendre l'impact qu'on a sur une entreprise est indéniablement un levier de progrès et d'amélioration de sa performance

« Le manager peut alors identifier un schéma répétitif qui impacte la performance de son équipe »

Le test Hogan et sa restitution vont permettre au manager de situation de prendre en main une situation en mettant tout son potentiel au service de la réussite du projet.

« C'est à partir du moment où il a compris qu'il n'utilisait pas tout son potentiel que le manager peut progresser. »

Chapitre 08

VOUS SOIGNEREZ LA
FIN DE VOTRE MISSION

Soigner la fin de sa mission

La réussite de la mission tient non seulement dans la bonne réalisation des objectifs fixés, mais aussi dans la capacité du manager de situation à laisser une empreinte positive et durable dans l'entreprise.

Il est particulièrement important de soigner la fin de la mission, qui peut être déterminante. Former un successeur, responsabiliser les équipes, communiquer sur les axes à explorer sont des moyens de laisser un impact fort sur le long terme. Mais attention à ne pas trop s'identifier au devenir de l'entreprise : la mission est terminée.

Une fois la mission terminée, le manager de situation KINT doit remettre un rapport de mission détaillé à l'entreprise.



Soigner la fin de sa mission

Les recommandations de GILLES ROBERT, Manager KINT



KINT - À la fin d'une mission, comment faites-vous pour inscrire votre passage dans une dynamique de long terme ?

G : Déjà, on a un rapport de fin de mission à produire, où l'on explique ce qui a été fait et où on identifie les axes de travail qui restent à explorer, et les moyens qui peuvent être utilisés, que ce soit des méthodes, des outils, ou des moyens humains.

Je pense qu'à la fin d'une mission, il faut responsabiliser les gens, les remettre au centre de leur avenir, leur redonner un vrai rôle.

Lors de ma dernière mission, les gens ont apprécié de reprendre les sujets à bras le corps. J'ai pu passer le message au management. Savoir faire parler les gens, par des discussions et des échanges, est un aspect très important du rôle du manager de situation. Les gens n'ont pas souvent l'occasion de parler, n'osent plus dire par habitude. Une personne qui vient de l'extérieur peut dénouer ça.

« Parfois, les graines ne prennent pas. Mais c'est le jeu d'une mission : il faut donner ce qu'on a à donner, sans s'identifier ni avoir trop d'attentes. »

Chapitre 09

VOUS VOUS RESSOURCEREZ

- Prendre du temps pour se régénérer
- Se préparer à la prochaine mission

Se ressourcer

Votre mission prend fin, vous avez probablement envie et besoin de vous ressourcer. Voici les recommandations de KINT pour **décompresser sans manquer des opportunités.**

« Que l'on me donne 6 heures pour couper un arbre, j'en passerai quatre à affûter ma hache. » disait Abraham Lincoln.

Traduction : nous vous conseillons de faire des pauses entre deux missions. Votre temps de repos n'est pas juste un temps de « non-travail » ou un temps de paresse. **Cette aération est nécessaire**, car elle nourrira votre temps d'activité en vous permettant d'être **plus efficace et plus créatif**. Alors, profitez de votre temps d'intermissions pour voyager, passer du temps en famille, ou simplement vous reposer. C'est normal et sain.

Cependant, nous vous conseillons de **rester à l'affût** : trouver la prochaine mission prend parfois du temps - répondre aux appels et faire des rencontres peut déboucher sur des opportunités.



Se ressourcer

Les conseils de nos managers

KINT – Comment gérez-vous les transitions entre vos missions? À quoi consacrez-vous ces moments et quel temps de pause vous accordez-vous en général ?

Patrick Dupard, manager KINT : La gestion du temps de transition entre deux missions est très personnelle : certains managers de situation essaient d'enchaîner les missions quand certains préfèrent profiter de cette liberté pour se dédier à d'autres activités, des passions, des voyages. Pour l'instant, j'ai profité de ces temps de pause pour voyager pendant plusieurs mois, pendant l'été.

Je commence généralement à chercher une mission à la fin de la mission précédente. Il est important de rester actif dans la recherche, en donnant des nouvelles pour dire qu'on est disponible et en restant à l'écoute de nouvelles opportunités. On est toujours un peu tributaire d'une mission, qui ne commence jamais exactement quand on veut. Il faut rester flexible et adaptable en termes d'intermissions.

« Il faut rester flexible et adaptable en termes d'intermissions ».

Jean-Pierre Garampon, manager KINT : Je sais qu'il y a des missions où je ne vais pas toucher terre et prendre de vraies pauses une fois ces missions terminées. Ceci dit, je préfère continuer à travailler avec des missions de conseil plus light. Cela me permet de rester à jour, tout en regardant les offres qui passent et en restant connecté à mon réseau. En général, je m'accorde deux mois tranquilles.

« On est toujours tributaire d'une mission, qui ne commence jamais quand on veut. Il faut rester flexible et adaptable. »

Chapitre 10

VOUS CONTRIBUEREZ
AU FUTUR DU TRAVAIL

Contribuer au futur du travail

Pourquoi nous croyons en notre métier.

L'hybridation du marché du travail

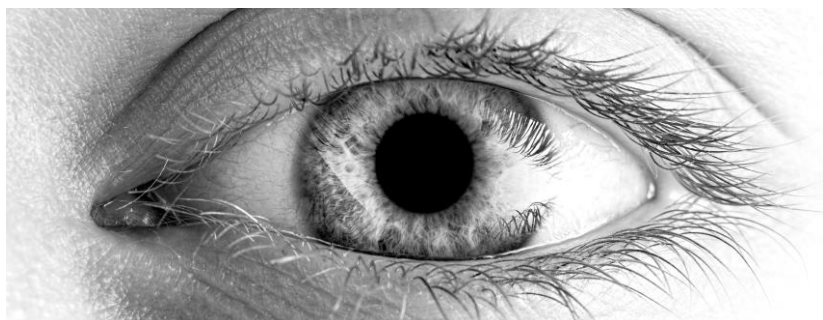
On a longtemps opposé CDI, management de situation et conseil. On commençait sa carrière en CDI et passé un certain âge, les managers se résolvaient, avec plus ou moins d'enthousiasme, à faire des missions...

Cette situation a totalement changé. Les jeunes indépendants ont donné un nouveau souffle à ce statut, et à présent, toutes les générations suivent le mouvement.

Les carrières seront de plus en plus des successions de temps longs (type CDI) et de temps courts (missions, conseil). KINT adresse toutes ces situations, ce qui ne veut pas forcément dire que tout le monde peut tout faire : c'est là que notre analyse permet de faire pour l'entreprise, comme pour le manager, le bon choix.

L'inattendu est le « Nouveau Normal »

Il est très difficile de savoir comment les crises sanitaires, économiques, écologiques, géopolitiques sans précédent vont façonner le monde. Une seule certitude : aujourd'hui, l'inattendu est le « Nouveau Normal ». Volatilité, incertitude, complexité et ambiguïté sont en toile de fond. Toutes les entreprises doivent composer avec ce nouvel ordre et maîtriser l'art de se reconfigurer et de réallouer leurs actifs en permanence.



Contribuer au futur du travail

Le mot « conseil » ne veut plus rien dire

Les « conseils » **ne suffisent plus**. La plupart des cabinets proposent certes une « mise en œuvre », mais les compétences mobilisées n'ont pas vocation à embarquer des équipes, conduire le changement sur le terrain, ou contourner des obstacles qui ne pouvaient être anticipés en phase d'analyse. Or ce sont tout autant de nouvelles données... qui peuvent **changer les plans initiaux**.

Bien sûr, les entreprises **auront toujours besoin de consultants** : en stratégie (pour obtenir notamment des benchmarks mondiaux), ou sur des sujets d'expertises (technologiques, fonctionnelles, sectorielles). Mais le management de situation a **un positionnement unique, prometteur** dans le monde du « conseil », parce que manager, ce n'est pas conseiller.



Contribuer au futur du travail

Dans un environnement économique où la **vitesse d'adaptation** et la **mobilisation des équipes** sont **plus vitales que jamais**, le management de situation apporte beaucoup d'avantages :

- 1 La combinaison de la vision stratégique et de la dimension opérationnelle (l'ADN du Dirigeant)**
- 2 La pertinence grâce au regroupement de toutes les expertises requises au sein d'une équipe projet**
- 3 L'efficacité avec 100% de profils expérimentés**
- 4 La capacité de mise en œuvre (c'est avant tout ce qu'on nous demande)**
- 5 Le juste coût (facturation à la journée)**
- 6 La conduite du changement**
- 7 Le management des équipes locales (un consultant classique n'est pas formé pour)**
- 8 L'identification et la formation de relais dans l'entreprise, pour assurer la pérennité**

Contribuer au futur du travail

KINT vous livre sa vision prospective du marché du travail

Nous constatons l'accélération de deux tendances : la nécessité de réallouer de plus en plus rapidement les compétences au sein de l'entreprise et un besoin individuel croissant vers davantage d'autonomie, d'individuation, de désir de s'écarter des jeux politiques et des relations d'autorité.

Ces grandes tendances organisationnelles, sociologiques et culturelles sont lourdes. À l'écoute de ces changements, KINT propose à ses managers des missions variées, où ils jouissent d'une forte autonomie, d'une exposition forte, d'un accompagnement bienveillant tout en leur garantissant le lien avec la communauté KINT.

Bouleversement des carrières

Les managers peuvent de moins en moins compter sur des carrières stables. Ils doivent ainsi s'appuyer sur leurs compétences, leur adaptabilité, leur personnalité et surtout leur réseau. C'est un bouleversement, auquel chacun doit se préparer, dès son début de carrière. La « protection » provient donc beaucoup moins de l'entreprise, ex-mère nourricière, que de soi-même.

Le rapport au temps, aux types de liens avec l'entreprise seront également différents. Le seul CDI dans la même entreprise (cela existe encore !), ou la succession classique de quelques CDI, vont laisser la place à un nouveau style de carrière, qui ressemble à du morse (une succession de temps longs et de temps courts, les deux s'enrichissant mutuellement). Ainsi, la dénomination même de CDI, CDD, management de situation, période de conseil, n'évoque que la forme de l'engagement. Ce qui est important est : qu'est-ce que le manager a réalisé, appris ? Dans quelles situations a-t-il le plus de

valeur ajoutée ? Si sa carrière a une succession de temps courts trop importante, qu'a-t-il réalisé ? Qu'a-t-il appris sur son mode de management ? Si les temps longs sont trop... longs, quid de son adaptabilité, de sa capacité à se réinventer ?

La gestion du temps de carrière est également bouleversée par l'évolution de la place du travail par rapport aux autres occupations. Aujourd'hui, nous envisageons nos activités, lucratives ou non, en mode « projet » (même la parentalité !) et mener plusieurs activités en parallèle tend à devenir la norme.

Une autre conséquence est l'obsolescence du parcours linéaire (formation, travail, retraite), pourtant toujours d'actualité. Aujourd'hui, une personne peut se former, monter en compétences et s'ouvrir à de nouvelles situations tout au long de sa vie professionnelle. Cela pourrait devenir une condition pour maintenir son employabilité et le plaisir à travailler.

Enfin, l'âge, qui n'est pas un sujet dans des pays comme les États-Unis, peut encore représenter un élément bloquant en France, où l'on est considéré comme « trop vieux » après 50 ans dans certaines entreprises, alors que l'on peut être promu SVP d'un grand groupe aux US à plus de 67 ans (nous avons des exemples). Le regard sur l'âge des entreprises françaises change, mais beaucoup trop lentement, à cause du regard très franco-français sur les CV, où l'on regarde le parcours (le passé) mais pas l'avenir (qu'est-ce que cette personne est, à l'instant T, capable d'accomplir) ? Chez KINT, nous attendons avant tout de l'énergie, de l'engagement et la capacité à mobiliser les autres.

Contribuer au futur du travail

Le plaisir au travail : besoin de sens et de stimulation

La recherche de sens au travail, l'importance croissante de l'identité individuelle et la décroissance du collectif, font évoluer les modes de management. Ainsi, le *servant leadership* introduit par Robert Greenleaf dans les années 1970 promeut un management au service des salariés. Dans cette vision, le manager n'est plus une figure autoritaire, mais un guide. S'il identifie un socle de valeurs et certains process, il sait laisser de la liberté à son équipe. En contrepartie, la personne qui ne retrouve plus son corpus de valeurs individuelles dans son travail au quotidien, pourrait bien ne plus avoir sa place dans le projet.

Bonheur au travail, épanouissement professionnel, « métiers passions » ... Plaisir et sens sont désormais au centre des aspirations professionnelles. 82% des sondés de l'étude Ifop Philonomist parue en 2020 estiment que l'entreprise est responsable de les rendre heureux. Les salariés français expriment notamment une forte demande d'autonomie, de reconnaissance, d'association aux décisions et de sens. On ne recherche plus seulement à appliquer nos connaissances, mais à s'investir dans des expériences porteuses de sens. C'est un progrès : ce mouvement encourage mécaniquement les entreprises à réfléchir au bien-être de leurs équipes.

Cette posture comporte certains risques. Recherche d'immédiateté, intolérance à l'ennui et à la répétition, impulsivité, déception, tendance au zapping professionnel sont les maux de l'époque. Rappelons simplement que personne n'a

jamais rencontré de succès sans effort et que tout métier a son lot de répétition.

Pour l'anecdote, le chercheur Paul A. O'Keefe, professeur de psychologie au Yale-NUS College à Singapour, a identifié chez les gens deux types de « théories implicites de l'intérêt ». La « théorie fixe » correspond à la croyance que nos intérêts sont relativement fixes et immuables et qu'ils se révèlent d'eux-mêmes. Cette croyance en induit une autre : celle que la poursuite d'une passion s'accompagne forcément d'une motivation sans limites. À l'inverse, la « théorie de la croissance » est la croyance que nos intérêts ne sont pas innés et qu'ils se développent avec du temps, de l'effort et de l'investissement. Le chercheur a constaté que les personnes habitées de cette croyance s'intéressent davantage à de nouvelles choses, anticipent plus les difficultés et sont plus persévérantes dans les difficultés.

Alignés avec les convictions de Paul O'Keefe, nous envisageons les échecs comme des étapes nécessaires et saines de tout processus de croissance. Redéfinir l'échec comme le catalyseur de l'amélioration plutôt que comme une destination finale est central pour rester humble, motivé et en capacité de se reconfigurer. Chez KINT, nous valorisons l'engagement, la confiance et le dépassement de soi.

Contribuer au futur du travail

Bienveillance et morale : prudence

Valeur affichée ? Raison d'être ? On retrouve la bienveillance au cœur de beaucoup de discours, mais la définir précisément est une tâche ardue. Chez KINT, nous n'étions pas satisfaits de la façon dont on parle de bienveillance. Tout en étant puissamment animé par cette valeur et convaincu de son impact dans le monde professionnel, on peut, entre cliché et mièvrerie, avoir du mal à échapper au flou de la notion.

Selon la même étude Ifop Philonomist parue en 2020, les salariés français estiment que l'entreprise n'a pas à se mêler de morale. Loin d'adhérer à une vision idéaliste de l'entreprise appelée à « rendre le monde meilleur », qu'ils ne sont que 12 % à valider, 88 % des Français interrogés pensent que l'entreprise éthique « *ne cherche pas à sauver le monde, mais fait en sorte de ne pas nuire* », affichant ainsi une méfiance vis-à-vis du paternalisme moral et préférant que l'entreprise s'en tienne à une éthique minimale proche de celle défendue par le philosophe Ruwen Ogien. Selon le philosophe, qui fustige une morale bien-pensante et intrusive, il faut éviter le syndrome du sauveur sans absoudre l'entreprise de sa responsabilité de ne pas nuire à autrui et à l'environnement. Selon Ogien, « *on peut être universaliste à propos du juste et relativiste à propos du bien* ».

Selon le philosophe d'entreprise Thibault Brière, spécialiste des sujets de management, et en particulier de « management toxique », l'entreprise n'a pas à intervenir dans la conception du bien que se forment les gens. Elle ne peut que demander à ce que leurs actes et attitudes soient compatibles avec les standards comportementaux qu'elle énonce. Prétendre mieux savoir que les individus, ce qui leur est bon, c'est la base de tous les despotismes, surtout lorsqu'ils se revendiquent "*éclairés*". La possibilité, pour un individu, de se contredire, de se nuire, de mal choisir voire de choisir le mal, doit toujours être maintenue parce que la liberté de choix est un bien plus précieux que quoi que l'on

puisse choisir. Quand bien même certains parviendraient à identifier "le" Bien, nul ne saurait y être contraint.

Si l'entreprise doit être éthique, elle n'a pas à se poser en juge de vertu et à déterminer qui est bienveillant et qui est malveillant. Thibault Brière indique deux orientations de bienveillance possibles pour le manager. D'abord, être vrai et oser dire les choses. Deuxièmement, faire preuve de liberté et ainsi libérer l'autre de l'image que je me forme d'elle-même. Aujourd'hui, pour former à la bienveillance, les entreprises misent de plus en plus sur des formations à la communication non-violente et incitent leurs salariés à pratiquer la méditation pleine conscience. L'idée étant toujours de faire en sorte que l'individu préfère convertir son regard plutôt que modifier l'ordre extérieur des choses.

Pour compléter cette définition de la bienveillance, nous vous proposons une citation de Flaubert, que voici : « *Notre cœur ne doit être bon qu'à sentir celui des autres* ». Voilà, en une ligne, parfaitement décrits ce que nous ressentons et la façon dont nous voulons faire notre métier. De quoi s'agit-il ? Nous avons défini chez KINT notre raison d'être de la façon suivante « *L'expertise de la sélection et la passion du lien garantissent l'efficacité de l'équipe* ». Dans notre exercice d'évaluation, l'effacement de soi (de sa personnalité, de ses propres sentiments) permet l'élargissement du regard et en garantit l'acuité. Cette bienveillance est donc non seulement empathique (nous aimons les gens et n'avons pas peur de le dire), mais également performative (elle permet de mieux évaluer, de mieux faire notre métier).

Contribuer au futur du travail

Bien-être et sécurité psychique

Notre société va vers plus de flexibilité. Nous insistons cependant sur un point : le CDI n'est pas une véritable sécurité, contrairement à une solide confiance en soi, des compétences actualisées et un réseau entretenu. Le sondage Ifop montre que 29 % des salariés français citent parmi leurs motivations premières au travail, la convivialité et les bonnes relations avec leurs collègues. Par ailleurs, 45 % pensent qu'il faudrait impliquer davantage les salariés pour débattre sur le sens de leur activité. Flexibilité, autonomie et contrats courts ne riment pas forcément avec absence de sécurité affective, de reconnaissance et de liens humains forts.

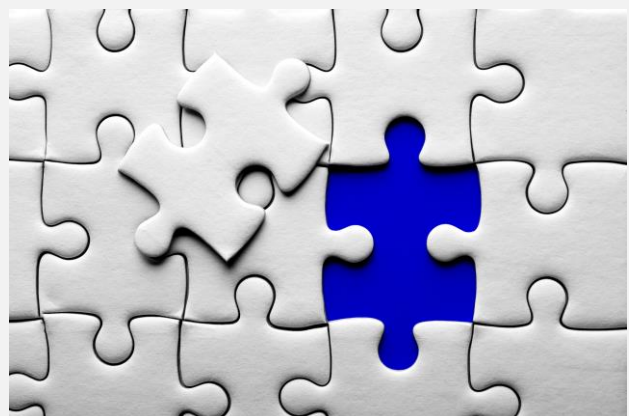
Malgré cela, l'individualisation croissante des évaluations, la flexibilisation accrue des organisations et la disparition des collectifs au travail sont porteuses d'insécurité personnelle et d'augmentation du stress. Les données chiffrées sur l'état de la santé mentale dans les entreprises sont plutôt inquiétantes. Une note du Ministère Fédéral du Travail Allemand publiée fin mars 2019 indique que le nombre de jours de maladie dus à des problèmes psychologiques a plus que doublé au cours des dix dernières années, passant d'environ 48 millions (2007) à 107 millions (2017). Le vrai défi de notre époque est bien de prendre soin des liens et des gens.

Chez KINT, nous croyons à la puissance du lien humain pour préserver stabilité, épanouissement et croissance au travail. Bien-être et épanouissement sont des sujets à la mode chez les RH et sont très valorisés dans le discours managérial. Cependant, l'intériorisation du bien-être pourrait constituer une réponse illusoire à ce phénomène, comme le soutient Christophe Vignon, psychanalyste spécialisé sur les sujets liés au management, au travail et aux organisations.

Le fantasme du bien-être pourrait tout autant avoir contribué, au cours des cinquante dernières années, au développement de l'individualisme, à une insécurité croissante, à un sentiment de vide existentiel et à un narcissisme exacerbé. Combiné aux pratiques managériales récentes, il pourrait également conduire à

une insécurisation psychique et à une précarisation subjective. Selon lui, déplacer la focale du psychique vers le social peut constituer une façon plus humaine d'aborder la question du mal-être.

C'est là que KINT souhaite intervenir en créant du lien social. Nous constatons que si l'on peut fonctionner avec des niveaux de sécurité contractuelle et financière moins importants, on ne se passe pas de sécurité affective. Nous avons tous besoin de reconnaissance, qu'on nous dise : « *Good job !* » régulièrement. Cela peut passer par une certaine qualité de disponibilité, une écoute attentive, et un suivi régulier des managers de situation. Enfin, la constitution de la communauté des managers de situation KINT a vocation à créer une forme de convivialité et un réseau d'entraide. Vous êtes les bienvenus !



NOUS SOMMES KINT, SITUATION MANAGERS

Parce que notre métier est notre passion. Parce que créativité, engagement et bienveillance sont nos valeurs.

KINT vous aide à innover, à passer des caps, à rendre vos organisations plus robustes, à accélérer vos projets, en créant de la valeur et en fédérant vos équipes. Ensemble, convertissons les incertitudes en conquêtes et chaque situation en futur inspirant pour tous.

100% Des missions
sont pourvues

98% Des missions
sont des succès



kintpartners.com



82 boulevard des Batignolles 75017 PARIS
FRANCE

SUIVEZ-NOUS

