

## VIVE L'IMPLÉMENTATION !

Par Claire Delisle, le 23/11/2016



Grâce à la culture de l'implémentation, entreprenez votre carrière !

*Nous sommes les pilotes de notre propre carrière. C'est en tout cas ce qu'affirment de nombreux experts RH, pour lesquels évoluer sur l'actuel marché du travail implique d'agir comme si chacun était à la tête de sa propre entreprise. Et être entrepreneur est un état d'esprit : c'est tourner son attitude vers l'action et mener à bien ses idées. Dans ce contexte, le recours à la culture de « l'implémentation » est un atout. On vous en dit plus.*

**Un changement de paradigme**

Finis, les parcours professionnels rectilignes ? Pour **David Mélo**, Maître de conférences en sociologie à l'Université d'Orléans, « *il reste des segments du monde de l'emploi (les entreprises publiques ou anciennement publiques par exemple) dans lesquels un certain nombre de catégories de travailleurs accomplissent toute leur carrière. Néanmoins, il est vrai que les carrières sont de plus en plus touchées par des changements d'affectation* ».

Reid Hoffman, fondateur de LinkedIn, va plus loin. « *Vous restez en moyenne 2 à 4 ans dans un même poste. Cela fait de vous un business. Vous êtes entrepreneur de votre propre business. Comment allez-vous trouver votre prochain job ? Comment allez-vous gérer votre carrière ? Comment allez-vous obtenir votre prochaine promotion ? Tout cela repose sur vos épaules... au même titre que ces responsabilités pèsent aussi sur les épaules d'un entrepreneur* », expliquait-il lors d'une interview en 2009. Reste à concrétiser les idées jusqu'à les transformer en réussites. Et c'est bien connu, les entrepreneurs qui réussissent sont souvent ceux qui ont adopté les méthodes de l'implémentation.

## **Vous avez dit... « implémenter » ?**

Le concept est souvent utilisé à tort et à travers... sans forcément être compris. . « *Implémenter c'est réaliser son projet, son idée ou son objectif, totalement et intelligemment. Je précise « totalement » parce qu'on perd souvent une part significative du potentiel de valeur en cours de route, ou alors on échoue en calant dans les derniers mètres...* », explique **Flavien Kulawik**, PDG et co-fondateur de KLB Group qui a fait de l'implémentation son cœur de métier. Et à en croire le dirigeant, cela s'apprend. KLB Group recrute et forme ainsi depuis vingt ans des centaines d'« implémenteurs » afin de mener à bien les projets de ses clients, entreprises et acteurs du secteur public, qui ont besoin d'un coup de pouce pour franchir la ligne d'arrivée et développer leur business.

KLB Group, qui se présente volontiers comme « *le garant de l'exécution stratégique* », a adopté une approche assez innovante sur le terrain du conseil. Car « *les idées ne valent rien sans l'implémentation* », ajoute Flavien Kulawik. Aussi, trois dimensions sont incontournables. Il s'agit d'associer trois dimensions métier complémentaires : « *le conseil, pour s'assurer qu'on fasse les bonnes choses ; le management pour bien les faire ; et l'exécution, pour les faire jusqu'au bout* ».

De quoi inspirer quiconque souhaiterait développer sa capacité à donner corps à ses idées au sein de son entreprise... et surtout un sacré coup de booster à sa carrière. D'ailleurs, les entreprises sont de plus en plus encouragées à développer le potentiel entrepreneurial de leurs salariés afin de créer de la valeur à tous les échelons.

## **Tous intrapreneurs ?**

Pour **Jean-Paul Charlez**, Directeur général des RH du groupe ETAM et Président de l'Association nationale des DRH (ANDRH), cette « gestion des talents » est actuellement l'un des principaux défis que les entreprises ont à relever et constitue

l'une des évolutions RH majeures de ces dernières années. Cet homme de terrain, qui a œuvré au sein d'entreprises prestigieuses telles que Renault ou Nouvelles Frontières, a notamment pour objectif que l'ANDRH donne des clefs à ses 5.000 adhérents afin d'accompagner les salariés dans la nouvelle ère « à la Steve Jobs ».

« *Ce qui m'importe, ce qui me fascine, c'est ce que réalisent les gens* », confie Jean-Paul Charlez. L'homme se passionne pour la « *gestion des talents* » et le « *développement d'une intelligence* », ou « *des* » intelligences, comme le suggère Flavien Kulawik dont le groupe s'inspire d'un modèle baptisé SMART (pour *Strong Mind Action Relational Thinking*). Ce dernier est utilisé chez KLB Group afin d'évaluer et développer les compétences des « *implémenteurs* ». Il s'agit de « *continuer à innover, à prendre des risques, et créer des intrapreneurs* », précise Flavien Kulawik qui évoque une tendance sur le marché RH, celle de l'intrapreneuriat.

Ce terme est apparu à la fin des années 70 dans un article de Gifford et Elizabeth Pinchot intitulé *Intra-Corporate Entrepreneurship*. Ce concept a ensuite été repris par le fameux Steve Jobs, encore cité par Jean-Paul Charlez : « *l'équipe Macintosh fut ce que l'on appelle communément l'intrapreneuriat* », a confié le patron d'Apple à Newsweek en 1985. Ces personnes sont à la fois salariées et indépendantes dans leurs modes de fonctionnement et de pensée. Ces intrapreneurs ne doivent pas être confondus avec les « *hauts potentiels* », même s'ils peuvent en faire partie.

Dans une tribune publiée par les Echos, **Bénédicte de Raphélis Soissan**, fondatrice et présidente de Clustree va plus loin ; selon elle « *les hauts potentiels sont morts, vive les intrapreneurs* ». « *Il faut ainsi arrêter de chercher ceux qui excellent dans leurs missions et compétences, pour se mettre en quête de ceux qui sauront évoluer dans un environnement inconnu, imprévisible et constamment en mouvement, ceux qui n'ont pas besoin d'avoir des missions et des compétences définies, mais qui au contraire sauront être multi-casquettes et réinventer leur métier dont les contours n'existeront plus, mais qui sauront aussi ne pas se mettre de limite dans leur façon d'appréhender les choses* » explique-t-elle.

A l'instar de l'entrepreneur, l'intrapreneur veut agir pour changer le cours des choses, résoudre un problème ou créer quelque chose de nouveau. Une équation « gagnant-gagnant » pour le salarié et pour l'entreprise : collectif redynamisé, marque employeur redorée... et d'un point de vue économique, l'intrapreneuriat permet également l'exploration et la découverte de nouveaux marchés ou la réduction des coûts par l'amélioration des méthodes, des pratiques, des processus.

« *Cette forme d'entrepreneuriat constitue un vrai levier managérial. Elle permet de réconcilier les grandes entreprises avec l'innovation et de miser sur leur première ressource, le capital humain* », suggère pour sa part **Ophélie Ayouaz**, responsable de l'innovation de Talentis, spécialisée dans le coaching de dirigeants, pour laquelle il s'agit d'une véritable tendance de fond. Aussi, les experts encouragent les dirigeants à développer les talents de leurs collaborateurs, parmi lesquels la capacité d'implémentation. Il s'agit clairement d'un outil décisif sur les marchés... mais aussi d'un atout concurrentiel indéniable sur le CV du salarié de demain.

