

# Grand Angle Organisation

## Construire l'organisation agile



06

Comment faire rimer agilité avec stabilité



18

De l'importance d'être agile



26

Neuf principes pour faire évoluer l'organisation



38

Quand le digital met l'humain au cœur de l'organisation



Grand Angle

# Organisation

Construire l'organisation agile

## TABLE DES MATIÈRES

Préface	04
Comment faire rimer agilité avec stabilité	06
De l'importance d'être agile	18
Neuf principes pour faire évoluer l'organisation	26
Quand le digital met l'humain au cœur de l'organisation	38

# Préface

Premier d'une série de quatre, ce compendium d'articles publié par le pôle de compétences Organisation de McKinsey s'adresse aux dirigeants d'entreprises et d'entités publiques en charge, au sein de leur structure, d'organiser les équipes, de gérer les ressources humaines et de conduire le changement.

Ces dirigeants sont aujourd'hui placés aux avant-postes d'évolutions rapides, souvent déstabilisantes, parfois porteuses d'injonctions paradoxales : ruptures technologiques, hyper-concurrence mondiale, remise en cause des organisations fondées sur la division du travail et la verticalité, exigence de sens des salariés comme des consommateurs, pour n'en citer que quelques-unes parmi les plus notoires. Ces dirigeants, lorsque nous dialoguons avec eux, nous font part de leur enthousiasme face à ces enjeux – mais quelquefois aussi de leurs incertitudes face à l'ampleur et au rythme des mutations qu'il leur faut accompagner.

Il est vrai que nombre de paradigmes des « sciences organisationnelles » paraissent à l'heure actuelle battus en brèche. Dès lors que des notions aussi fondamentales que « le travail » ou « l'entreprise » deviennent floues, les savoirs académiques ou la littérature managériale peuvent sembler d'un maigre secours au moment de la prise de décision.

C'est pourquoi il nous a paru utile de revisiter quelques dimensions essentielles de la fonction Organisation, à la lueur des dernières évolutions qui ont marqué la discipline : modèle organisationnel, intégration post-fusion, conduite du changement, gestion des talents. Nous avons délibérément opté pour une approche tout à la fois analytique et empirique de ces thèmes, fondée sur des études internationales à large échelle menées par notre cabinet, mais aussi sur les enseignements issus de missions menées aux côtés d'entreprises ou d'institutions publiques de premier plan.

Dans ce premier numéro, nous abordons la conception organisationnelle sous plusieurs angles complémentaires. Les deux premiers articles s'attachent à la finalité : pourquoi engager une réorganisation et quels buts lui assigner ? Nous soutenons qu'un surcroît d'agilité constitue l'objectif ultime auquel devrait aspirer toute réorganisation. Mais nous précisons aussi une notion importante, parfois mal comprise : l'agilité n'est pas « que » de la vélocité. L'agilité est un alliage – et c'est ce qui lui donne toute sa force – entre vitesse et stabilité. Loin d'être déstructurées ou frénétiques, les entreprises agiles apparaissent, au contraire, hautement « organisées ».

Le troisième article couvre la question du « comment » en identifiant quelques principes opérationnels auxquels recourent les entreprises qui réussissent leurs réorganisations. Le fait que ces entreprises restent aujourd'hui une minorité montre que ces préceptes, empreints de bon sens, ne nécessitent pas moins une approche structurée et un leadership avisé pour être mis en œuvre efficacement.

Enfin, le dernier article se focalise sur une nouvelle catégorie d'outils à disposition des dirigeants d'organisations : les plate-formes numériques de gestion des talents. En mettant la technologie au service de la gestion du capital humain, l'entreprise s'ouvre sur son écosystème, parvient plus aisément à concilier vitesse et stabilité, mais se recentre aussi sur la clef de sa performance et de sa santé à long terme : l'humain.

Nous vous souhaitons une lecture aussi utile qu'agréable et nous réjouissons par avance de vos éventuels commentaires.



**Mary Meaney**

Partner senior  
Responsable du pôle de  
compétences Organisation  
en Europe



**Jean-Christophe  
Mieszala**

Partner senior  
Directeur général de McKinsey  
en France



**Hortense  
de la Boutetière**

Partner  
Responsable du pôle  
de compétences Organisation  
en France



# Comment faire rimer agilité avec stabilité

Wouter Aghina, Aaron de Smet et Kirsten Weerda

Pour devenir plus agiles, les entreprises peuvent configurer leur organisation de sorte qu'elle favorise à la fois la stabilité et la vitesse.

Pour de grandes entreprises complexes et mondialisées, devenir plus agile apparaît souvent comme une gageure. Cette perception repose en grande partie sur un présupposé : vitesse et stabilité seraient antinomiques. Dès lors, les dirigeants devraient nécessairement arbitrer entre, d'une part, la vélocité et la flexibilité souhaitables, et d'autre part, la stabilité, indispensable pour réaliser des économies d'échelle, et qui implique un minimum de structures et de processus formels.

Le fameux « dilemme des *start-ups* » illustrerait ce compromis présumé inévitable. De fait, il est fréquent qu'après une phase initiale où les *start-ups* se développent à un rythme débridé, elles atteignent une taille critique au-delà de laquelle elles peinent à conserver leur élan originel. On associe par ailleurs souvent les grandes entreprises à une certaine lenteur et lourdeur bureaucratique : leurs procédures, leurs politiques internes et les niveaux hiérarchiques, instaurés pour favoriser les économies d'échelle, finiraient inexorablement par altérer leur réactivité.

Pourtant, nos travaux de recherche ont montré que vitesse et stabilité ne s'opposaient pas. Bien au contraire, les organisations reconnues comme « agiles » sont justement celles qui parviennent à combiner stabilité – elles sont résilientes, fiables et efficaces – et dynamisme – elles sont véloces, souples et réactives (voir article suivant « *De l'importance d'être agile* »).

Pour réussir cette combinaison paradoxale, ces organisations agiles se sont dotées d'une « plate-forme organisationnelle » (structure, gouvernance et processus) relativement immuable qui leur procure stabilité et robustesse. Sur cette plate-forme se greffent des éléments plus éphémères, dynamiques, ouverts, qui leur permettent de réagir sur-le-champ aux menaces ou aux opportunités qui surgissent.

Cet article s'attache à décrire ce type d'organisation, sur la base de missions menées aux côtés de grandes entreprises mondiales qui ont pensé leur organisation dans le double objectif de devenir plus stables et plus rapides.

### Stabilité, vitesse : choisir... les deux !

Dans leur quête d'agilité, beaucoup d'organisations, aidées de chercheurs et de consultants, s'appuyant sur une littérature managériale foisonnante, ont ces dernières années privilégié ce qui n'est qu'une des dimensions de l'agilité : elles ont cherché à devenir plus « mobiles », c'est-à-dire plus flexibles, plus rapides.

Pour ce faire, elles ont eu recours à des stratégies variées, instaurant par exemple des structures distinctes du reste de l'organisation (les « *labs* », « *makery* » et autres « *corporate garages* »), ou plus récemment, avec le concept d'holocratie<sup>1</sup>, disséminant des équipes auto-organisées au sein de l'organisation. Ces initiatives ont parfois débouché sur des gains effectifs de vitesse.

---

<sup>1</sup> Holocratie : ce concept est notamment utilisé par Zappos, le vendeur en ligne de vêtements de sport, qui encourage ses employés à agir en « intrapreneurs » et à définir eux-mêmes ce qui constitue le sens de leur travail et leurs missions.

Mais, comme le montrent à la fois nos enquêtes statistiques et nos observations sur le terrain, la vitesse seule ne procure qu'un bénéfice limité en termes de santé organisationnelle. Associée à la stabilité, en revanche, elle se traduit par une agilité « bidimensionnelle » qui offre un avantage compétitif bien plus déterminant.

De fait, nos analyses, menées en 2015 sur un panel de 161 entreprises et plus de 365 000 salariés, ont permis d'établir une forte corrélation entre agilité et santé organisationnelle. Ainsi, les entreprises qui combinent rapidité et stabilité ont-elles 70 % de chance de figurer dans le quartile supérieur du classement de santé organisationnelle, c'est-à-dire bien davantage que les entreprises focalisées sur une des deux dimensions seulement (pour un outil d'autodiagnostic organisationnel en première approche, voir *figure 1*). Pour mémoire, la « santé organisationnelle » définit la capacité d'une organisation à s'aligner sur une stratégie, à la mettre en œuvre ainsi qu'à la renouveler. Il est avéré que cette santé organisationnelle est associée à des performances fortes et durables, notamment sur le plan financier.

Ces résultats sont confirmés par une étude<sup>2</sup> du professeur Rita Gunther McGrath, de la Columbia Business School, qui portait sur dix grandes entreprises américaines ayant perpétué une croissance de leur chiffre d'affaires d'au moins 5 % par an entre 1999 et 2009. Ses conclusions ? Ces entreprises hautement performantes sont à la fois très stables, dotées de certains dispositifs organisationnels fixes sur de longues périodes et innovantes, capables de se transformer et de réallouer leurs ressources rapidement.

Mais dans les faits, comment ces organisations parviennent-elles à marier la carpe et le lapin ? Il apparaît que leur ingéniosité consiste à cumuler une épine dorsale organisationnelle persistante avec des dispositifs organisationnels plus flexibles, fréquemment remis à jour.

A ce titre, une analogie permet d'illustrer leur fonctionnement : celle avec les *smartphones*, réputés pour leur facilité d'usage et la richesse de leurs fonctionnalités. Les *smartphones* fonctionnent en associant d'une part un équipement matériel (*hardware*) et un système d'exploitation, quasiment intangibles à l'exception des actualisations de ce dernier, et d'autre part, une multitude d'applications qui, elles, peuvent être téléchargées, mises à jour, supprimées ou remplacées, au fur et à mesure de l'évolution des attentes de l'utilisateur et des nouvelles offres du marché.

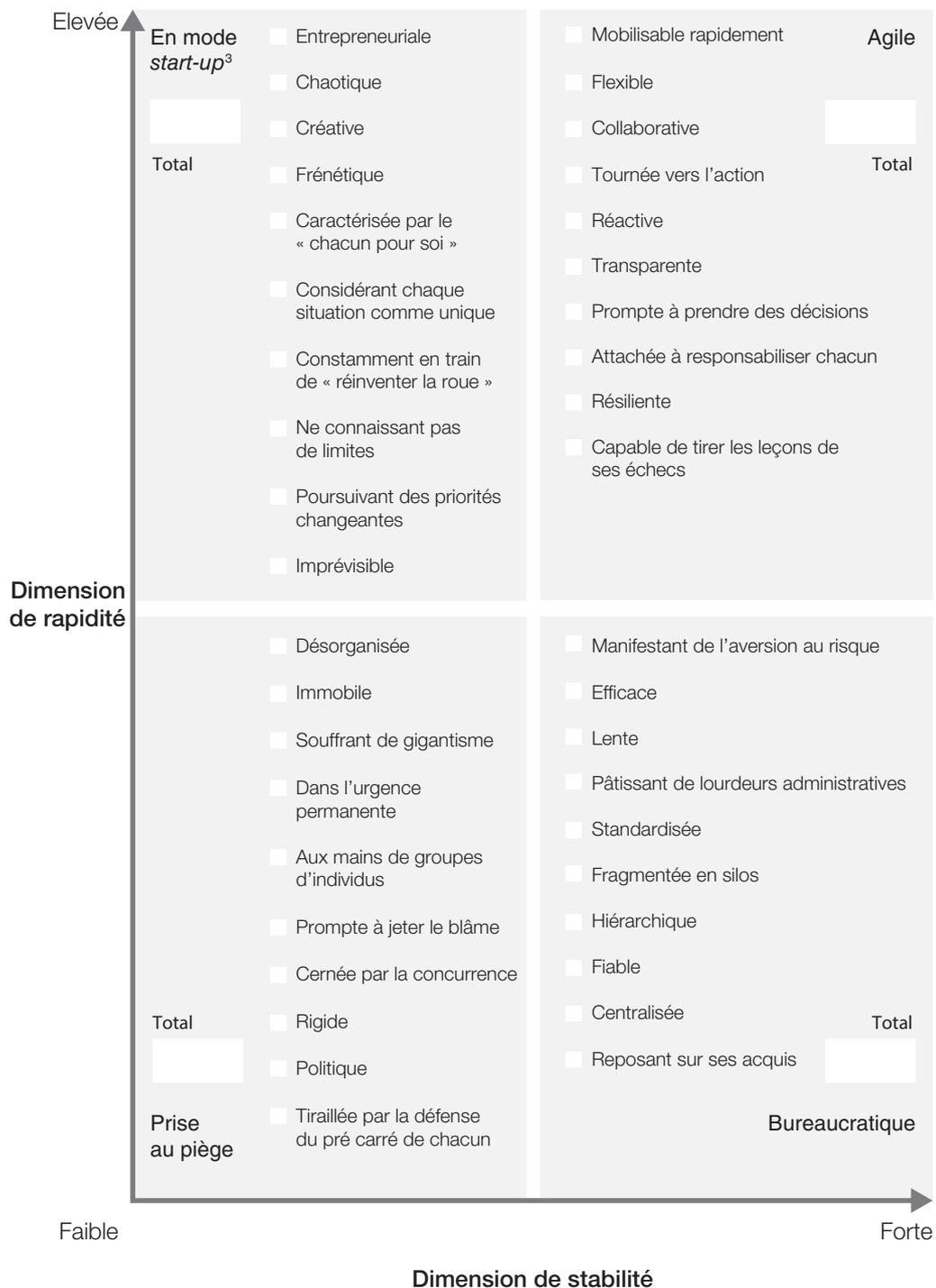
Tout comme des *smartphones*, les entreprises agiles disposent de « plates-formes organisationnelles » durables, qui forment leur colonne vertébrale (à ceci près que, là où l'équipement et le système d'exploitation du *smartphone* n'ont qu'une durée de vie de deux à trois ans, les plates-formes organisationnelles des entreprises agiles durent plutôt cinq à dix ans, voire davantage). Sur ces plates-formes, les entreprises agiles « installent » ensuite des « applications organisationnelles » à la demande : compétences, processus, ressources, projets, etc., en fonction des circonstances auxquelles elles sont confrontées – menaces ou opportunités (voir *figure 2* – p10).

---

<sup>2</sup> Rita Gunther McGrath, « *How the growth outliers do it* », Harvard Business Review, janvier-février 2012, hbr.org.

**Figure 1 – Autodiagnostic en première approche : où se situe votre organisation ?**

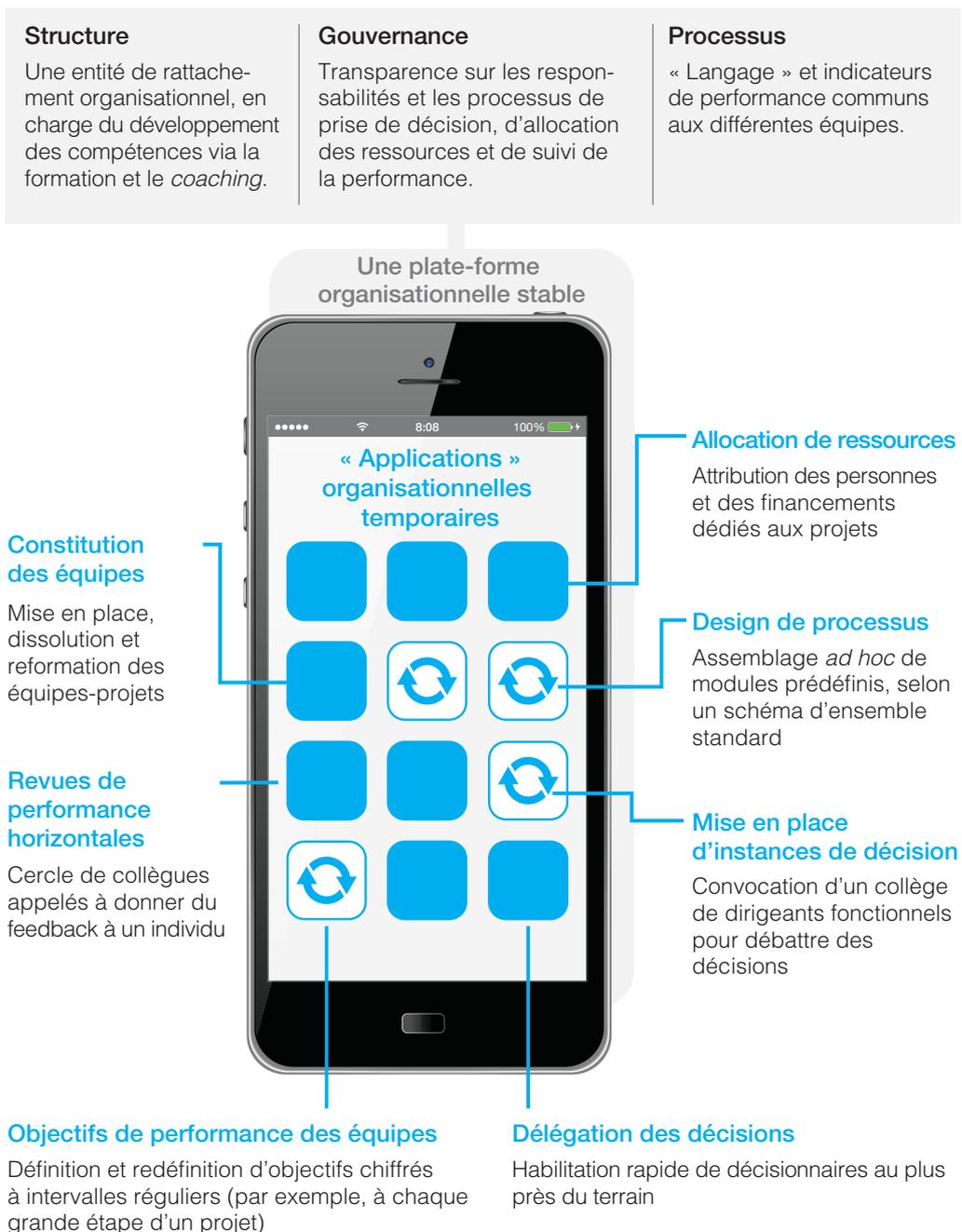
Cochez chaque case qui vous paraît qualifier votre organisation. Le quadrant avec le plus de croix indique, en première approche, à quelle catégorie se rattache votre organisation.



<sup>3</sup> Entreprise présentant des traits d'organisation souvent caractéristiques d'une *start-up*, sans nécessairement être une *start-up*.

**Figure 2 – Une analogie entre l’agilité et les smartphones**

Tout comme les smartphones s’appuient sur un équipement matériel permanent, sur lequel sont installées des applications temporaires, une entreprise agile est constituée d’une plateforme organisationnelle stable qui supporte des entités organisationnelles, des schémas de gouvernance ou des processus adaptables. Ces derniers sont « installés », « mis à jour » ou supprimés rapidement, pour s’adapter aux évolutions de l’environnement externe de l’entreprise et de ses marchés.



## Configurer l'organisation pour allier efficacement stabilité et vitesse

Nos recherches ont mis en évidence que les entreprises agiles mettaient en œuvre ce principe dual « plate-forme organisationnelle » / « applications organisationnelles » sur trois dimensions de leur organisation : la structure, qui détermine la répartition des ressources ; la gouvernance, qui définit les prises de décision ; et les processus, qui régissent les opérations, et en particulier la gestion de la performance.

### La structure

Dans les organisations dotées d'une structure « traditionnelle », des organigrammes très formalisés spécifient non seulement qui fait quoi, qui reporte à qui, mais aussi, qui évalue et qui récompense la performance – en général, la même personne, un « patron », ou deux dans les organisations matricielles (voir l'encadré « Sortir de la vision mécaniste de l'organisation » – p.12).

Les organisations agiles, au contraire, distinguent une entité de rattachement et une entité de prestation pour chacun de leurs collaborateurs. Ainsi, elles opèrent tout d'abord un choix en faveur d'une entité première à laquelle est rattaché chaque employé – souvent une fonction ou un pays. C'est « dans » cette entité que travaille le salarié, c'est-à-dire que celle-ci développe ses compétences, établit ses directives générales, et par défaut, lui fournit l'infrastructure et les outils nécessaires à son travail. En revanche, ses tâches quotidiennes, l'évaluation de sa performance et la détermination d'éventuels bonus, s'effectuent au sein d'équipes transverses, constituées pour mener à bien une mission ou un projet spécifique. C'est « pour » cette entité que le salarié travaille pour une durée variable. L'entité de rattachement constitue donc le point d'ancrage du salarié tout au long de sa carrière dans l'entreprise, tandis que les équipes transverses se font, se défont, s'adaptent, au gré de l'évolution des ressources et des exigences du marché. Parfois, ces équipes mouvantes apparaissent formellement dans l'organigramme, sous le nom de secteurs d'activités, de segments de marché ou de lignes de produits ; parfois non – notamment dans les entreprises holocratiques ou certaines *start-ups*.

L'exemple d'un fabricant mondial de produits chimiques illustre les avantages de cette approche. Peinant à mettre en œuvre sa nouvelle stratégie internationale, le groupe a modifié sa structure, auparavant organisée par activités, en mettant en place une dimension de rattachement fonctionnelle (production, ventes, « *supply chain* » ou service clients, par exemple) au sein de laquelle chaque salarié est durablement affecté. En parallèle, le groupe a mis en place une organisation par lignes de produits, sur laquelle chaque directeur, rattaché au PDG, exerce la responsabilité opérationnelle avec une large autonomie. C'est dans cette organisation secondaire, par lignes de produits, que se pilotent la rentabilité des activités, la collaboration entre les fonctions et les régions. C'est aussi à ce niveau que sont décidés, de façon autonome, la stratégie produit, l'allocation des ressources et les investissements.

## Sortir de la vision mécaniste de l'organisation

Le concept même d'agilité organisationnelle exige de renoncer à la vision mécaniste de l'organisation, qui a profondément influencé la théorie des organisations. Frederick Taylor et Max Weber, dont les idées dominent la discipline depuis plus d'un siècle, continuent à inspirer des analogies entre l'entreprise et la machine.

Dans cette vision, les organisations sont censées fonctionner comme des mécaniques bien huilées. Des structures minutieusement réglées déterminent la répartition des ressources, du pouvoir et de l'autorité. Elles spécifient les limites de chaque rôle et les liens hiérarchiques. Lorsque des décisions exigent que les instances collaborent, des comités de gouvernance réunissent des responsables bien identifiés pour qu'ils partagent les informations et évaluent les options. Des procédures, des normes, des manuels, précis et détaillés, garantissent que chacun agisse en conformité avec les directives. Le bon fonctionnement de l'organisation repose sur une structure, une gouvernance et des processus agencés de façon claire, univoque et prévisible.

Le problème aujourd'hui réside dans l'accélération du changement. Le temps que les entreprises mettent au point la machine organisationnelle parfaite, le monde a changé et le modèle est à nouveau obsolète. Dans une étude réalisée par McKinsey en 2015, plus de la moitié des cadres interrogés ont déclaré qu'ils menaient un changement organisationnel d'envergure (au niveau de leur unité d'activité ou de leur entreprise) tous les deux ou trois ans, et que chaque réorganisation prenait une à deux années (voir article suivant « *Neuf principes pour faire évoluer l'organisation* »). Qu'est-ce qui justifie une telle fréquence ? Une vision mécaniste de l'organisation mène logiquement à des remaniements chaque fois que l'environnement change. Mais dans un monde qui évolue en permanence, cette philosophie engendre des perturbations permanentes et une lassitude liées au bouleversement organisationnel quasi continu. Pis, seulement 23 % des réorganisations dans notre échantillon étaient considérées comme réussies, les autres étant jugées comme destructrices de valeur.

L'inconvénient d'une approche mécaniste de l'organisation est qu'elle bride la créativité, l'innovation et l'auto-organisation que les évolutions sociales et technologiques rendent possibles à l'heure actuelle. Alors que des organisations comme Wikipédia parviennent à mobiliser, via Internet, un énorme potentiel collectif grâce à de nouveaux modèles collaboratifs, certains dirigeants d'entreprises traditionnelles peuvent leur envier cette facilité. Renoncer à la vision mécaniste – qui privilégie le contrôle et la précision de l'ingénierie managériale – leur permettrait de libérer les ressources de leur organisation.

Grâce à ces changements, le groupe est beaucoup plus réactif, et, sans devoir passer par des réorganisations majeures en interne, il peut saisir les occasions qui se présentent sur les marchés émergents, notamment en Chine. Par exemple, un ingénieur d'application rattaché à la fonction « support technique » pourra, à un moment donné, travailler avec une équipe commerciale en Chine, sur un produit chimique pour le marché pharmaceutique, puis plus tard, être intégré à une nouvelle équipe chargée d'introduire ce produit sur le marché du BTP. Le rôle, les responsabilités et le développement de carrière de cet ingénieur dépendront d'une entité fonctionnelle stable mais, pour reprendre l'analogie du *smartphone*, l'équipe à laquelle il sera intégré constituera une « application » transitoire, répondant à un besoin temporaire.

Autre exemple, celui d'un acteur du commerce électronique en croissance rapide, qui poursuit la même logique. Pour lui aussi, l'entité de rattachement, facteur de stabilité, est définie par la fonction, tandis que le dynamisme est apporté par de petites unités structurées autour de segments de clients. Ces unités n'apparaissent pas dans l'organigramme de l'entreprise ; elles constituent des cellules d'activités informelles, temporaires, occupées par des employés mobilisés aux quatre coins de l'organisation (rattachés aux systèmes d'information, au marketing, à la finance, etc.) Les performances de ces unités sont évaluées tous les 90 jours à l'aide d'indicateurs bien définis. Les dirigeants décident alors de maintenir les équipes en place ou de les redéployer, et de leur allouer plus ou moins de ressources. Le processus de réallocation de ressources se révèle beaucoup plus dynamique dans cet environnement que dans les structures classiques. Pourquoi ? Parce que les unités organisées autour de segments de marché ne sont pas « propriétaires » de leurs ressources ; ce sont les entités fonctionnelles qui les détiennent. Les unités avec le plus de potentiel, et qui fonctionnent bien, reçoivent davantage de ressources, celles avec moins de potentiel, ou qui n'affichent pas les résultats escomptés, en sont privées et finissent par périr.

A ce stade, une observation s'impose : lorsque les entreprises agiles font le choix d'une dimension principale de rattachement, ce choix est pérenne. Par exemple, Coca-Cola, qui depuis plusieurs décennies affiche l'un des meilleurs rendements pour l'actionnaire de son secteur, a toujours implicitement fait prévaloir cette association stabilité/vitesse. Sa structure organisationnelle de base est restée la même au fil du temps, avec une dimension principale de rattachement ordonnée par zones géographiques (régions, pays), en complément desquelles opèrent quelques grandes fonctions centrales (marketing, finance, RH, etc.). Parfois, Coca-Cola s'autorise de petits ajustements, qui facilitent un redéploiement rapide des ressources pour saisir une opportunité ou remédier à une difficulté ponctuelle, mais le schéma général demeure fondamentalement inchangé.

Cette remarquable stabilité a, par contraste, cruellement fait défaut à une grande entreprise de biens de consommation qui, après une laborieuse réorganisation de ses activités par région, s'est aperçue que de nouvelles dynamiques de marchés rendaient cette structure caduque un an à peine après sa mise en place. Pour reprendre l'analogie du *smartphone*, les dirigeants de cette entreprise avaient entièrement reconstruit le matériel et le système d'exploitation en fonction des besoins qu'ils anticipaient, au lieu de développer des « applications » susceptibles d'être remplacées en fonction des circonstances.

En définitive, les entreprises agiles tirent avantage de la stabilité de leurs plates-formes organisationnelles pour accélérer le redéploiement de leurs collaborateurs. Elles évitent ainsi en grande partie les perturbations et les craintes liées à la perte d'emploi, qui accompagnent habituellement la réaffectation des employés des unités les moins performantes dans les entreprises classiques. C'est un atout déterminant pour tous les projets dont il est impossible de déterminer à l'avance la durée qui pourra, selon les circonstances, aussi bien se limiter à quelques semaines ou s'étaler sur plusieurs années. Dans une telle configuration, la responsabilité des fonctions de rattachement est d'assurer le développement des compétences pour permettre à leurs collaborateurs de passer rapidement d'un poste à l'autre – autrement dit, de veiller à leur employabilité.

## La gouvernance

Les entreprises agiles appliquent à leurs règles de gouvernance un principe similaire d'équilibre entre codification et souplesse du processus de décision.

C'est principalement au niveau des décisions « collaboratives » qu'une telle démarche leur permet de faire la différence. Dans la plupart des organisations, on distingue en effet trois catégories de décisions : les décisions stratégiques – celles dont la fréquence est rare et les enjeux majeurs ; les décisions collaboratives, donc, plus fréquentes, qui requièrent de nombreux échanges d'information et une collaboration entre les différentes entités de l'organisation ; et enfin, les décisions opérationnelles, qui pour être efficaces, doivent répondre à un principe de subsidiarité et être prises au plus près du terrain.

De fait, on observe que ce sont les décisions collaboratives qui entravent le plus souvent l'agilité des organisations. Dès lors, comment les entreprises agiles abordent-elles ce type de décisions ?

Dans un premier temps, elles s'efforcent de faire le distinguo entre ce qui relève du collaboratif et de l'opérationnel, de sorte que la prise de décision en comité soit réservée aux sujets qui le méritent. Ensuite, ces entreprises clarifient le rôle et les responsabilités de chaque participant aux comités de décision, en veillant à éviter les chevauchements. Ces éléments concourent à la stabilité de la « plate-forme » organisationnelle. En même temps, les entreprises agiles introduisent plusieurs facteurs de vitesse et de réactivité dans leurs processus de décision : par exemple, elles font tourner les personnes qui composent les comités de décision et les sélectionnent en fonction des circonstances particulières ; elles les réunissent « virtuellement » chaque fois que c'est possible et varient le format des réunions, pour en simplifier la logistique ; enfin, elles s'efforcent de minimiser le temps consacré à l'information, au profit du débat contradictoire et de la prise de décision effective (à cet effet, l'information est le plus souvent validée et diffusée en amont des réunions).

Ainsi, par exemple, une multinationale du secteur énergétique a introduit cette approche après avoir fait le constat de l'inefficacité de son système de gouvernance – le comité directeur ne parvenait tout simplement plus à exercer son pouvoir de décision. A titre d'illustration, l'ordre du jour de ses réunions était fixé par l'assistant du PDG, au terme

d'un intense lobbying de chaque dirigeant qui souhaitait y voir figurer l'un de « ses » sujets. L'essentiel des réunions se passait à écouter des présentations et à en discuter. Déterminée à s'amender, l'entreprise a alors nommé un chef de cabinet, responsable de la préparation des travaux du comité directeur. Elle s'est assigné un objectif de 90 % du temps de réunion désormais consacré aux débats et à la prise effective de décisions. Le PDG a demandé aux participants de préparer les réunions en visionnant à l'avance les présentations, ce qui a réduit à moins de 10 % le temps de réunion consacré au partage d'informations. Les rôles, les responsabilités et les droits de vote ont aussi été précisés et clarifiés. Un comité stratégique a été instauré, en vue de consulter un groupe élargi de personnes en préparation des décisions importantes, sans pour autant multiplier le nombre de décisionnaires finaux ni retarder la prise de décision. Grâce à ces mesures, le climat de collaboration et de confiance a pu être rétabli. Cela s'est notamment traduit par le fait qu'il n'y ait plus de « réunions après la réunion » pour évoquer des sujets que personne n'aurait osé aborder en comité de direction.

Une démarche comparable a permis de redynamiser le processus de décision, auparavant rigide et peu efficace, d'un grand groupe pharmaceutique. Celui-ci s'est efforcé de clarifier les mandats de gouvernance des diverses instances décisionnelles en conciliant stabilité et flexibilité. Précédemment, la simple mise à jour de la formulation d'un médicament pour un pays donné prenait au moins six mois et supposait un laborieux processus d'autorisation impliquant six comités. Aujourd'hui, une équipe transversale est habilitée à prendre ce type de décision en quelques semaines à peine, si nécessaire avec la collaboration d'une autre équipe, n'ayant pas de pouvoir de décision et facilite juste la coordination. Chaque responsable de branche de produits s'est vu attribuer un seuil d'habilitation en-deçà duquel il peut agir en toute autonomie. La clarification des droits de vote et des compétences de chacun facilite la réunion des membres en comité restreint. Elle permet de prendre les décisions urgentes en visioconférence ou par téléphone.

### Les processus

De la même manière que les entreprises agiles font cohabiter dynamisme et permanence au niveau de leur structure et de leur gouvernance, elles veillent également à inscrire leurs processus clefs dans un schéma stable, même si les processus eux-mêmes évoluent souvent.

Le plus souvent, il s'agira du ou des processus distinctifs de l'entreprise, ceux qui fondent son avantage compétitif, qu'elle est en mesure de standardiser et que ses concurrents peuvent difficilement copier. Dans un groupe comme P&G, par exemple, dont le fer de lance est l'innovation et les marques, le développement de nouveaux produits et le marketing constituent les processus les plus distinctifs. Pour Amazon, il s'agit de sa chaîne logistique synchronisée, avec un « langage », des indicateurs et des pratiques partagés entre les différents silos et avec les partenaires de l'entreprise. Dans d'autres entreprises encore, les processus distinctifs relèvent de l'innovation, de la mise sur le marché des produits ou de la gestion des commandes.

Dans les entreprises agiles, les rouages de ces processus sont clairs pour l'ensemble des collaborateurs impliqués : l'enchaînement des étapes du lancement de nouvelles initiatives, les investissements, le *timing*, etc. sont dans une large mesure « des automatismes ». C'est l'existence de cette *lingua franca* qui permet à l'organisation de redéployer plus rapidement les équipes et les ressources dans de nouvelles entités, de nouvelles zones géographiques, de nouvelles activités.

A l'inverse, lorsque cette standardisation minimale est absente, l'agilité s'en ressent. Ainsi, par exemple, les dirigeants d'une multinationale du secteur technologique étaient confrontés à une lenteur excessive dans la mise en œuvre locale des initiatives qu'ils lançaient. Un diagnostic approfondi de la situation a révélé que, de manière presque systématique, les équipes locales élaboraient leurs propres processus pour appliquer les directives du siège. Le résultat, bien sûr, était une forte variabilité de processus visant pourtant les mêmes objectifs, débouchant parfois sur des instances de gouvernance et des structures divergentes ou redondantes. Les employés perdaient énormément de temps à déterminer les meilleures pratiques, à débattre des mérites de leurs méthodes respectives, sans que les changements encouragés au niveau du groupe ne se traduisent par des gains d'efficacité concrets. Depuis, le groupe s'est doté d'un langage opérationnel commun. Il a forgé un cadre normalisé pour tous les processus, valable pour les soixante activités de son portefeuille. Dans la mesure du possible, ces processus sont uniformisés à l'échelle mondiale, mais des marges de manœuvre sont toutefois prévues pour permettre à chaque entité d'adapter, dans des limites bien définies, les processus à son modèle économique et aux besoins spécifiques de ses clients. Tous les processus opérationnels s'inscrivent désormais dans l'une des sept chaînes de valeur et l'un des 22 « méta-processus » standardisés du groupe, comme par exemple le processus de gestion de la commande à l'encaissement (« *order to cash* »). Deux nouveaux rôles ont été créés pour introduire le dynamisme et la souplesse nécessaires : celui de « pilote de processus opérationnel », qui se fait le champion d'un processus distinctif et veille à son amélioration continue ; et celui « d'intégrateur », qui veille à la collaboration transversale, à la mise en œuvre et à la gestion de la performance autour d'un processus. La mise en place de ce système n'en est qu'à ses débuts, mais on constate déjà des gains de vitesse notables, tandis que les processus n'ont plus à être reconfigurés en permanence.

Pour favoriser l'agilité des processus, le management de la performance revêt une importance cruciale. En la matière, la conception « pyramidale » continue de prévaloir dans de nombreuses entreprises : le PDG et l'équipe dirigeante édictent des objectifs stratégiques, qui sont déclinés au niveau des unités opérationnelles, puis aux différents niveaux inférieurs, jusqu'aux individus. Ensuite, chaque niveau élabore ses propres indicateurs de performance, souvent sans tenir compte des autres, et parfois même en contradiction avec d'autres unités fonctionnelles ou opérationnelles qui œuvrent pourtant au même objectif général. La mentalité de silo s'en trouve renforcée et les dysfonctionnements deviennent inévitables.

Une entreprise que nous avons pu observer a récemment rompu avec cette approche pyramidale du management de la performance. A l'inverse, elle s'est attachée à élaborer un ensemble de critères de performance partagés tout au long de la chaîne de valeur. Son système initial était en effet loin d'être optimal : en amont de la chaîne de valeur, les responsables commerciaux étaient rémunérés en fonction de leur chiffre d'affaires. Ils avaient donc tendance à gonfler l'approvisionnement au début d'un cycle de production. Les responsables logistique, évalués eux sur leur capacité à minimiser les invendus, réduisaient les stocks dès qu'ils en avaient l'occasion. En conséquence, la chaîne logistique atteignait ses objectifs au détriment des commerciaux, qui se retrouvaient souvent en rupture de stocks, avec parfois des clients importants non livrés. Pour résoudre ce problème, des indicateurs clés de performance ont été mis en commun entre toutes les fonctions de l'entreprise : l'exactitude des prévisions de ventes ou le taux de satisfaction client, par exemple. Ces indicateurs déterminent aussi bien les rétributions des commerciaux que des responsables de la production ou de la logistique. Cette démarche s'est accompagnée d'une revue trimestrielle des objectifs collectifs, d'échanges plus fréquents sur la performance individuelle et collective, ainsi que de l'introduction d'évaluations collégiales. Les gains d'agilité, via ce levier du management de la performance, ont été substantiels.

□ □ □

De nos observations, il ressort que les entreprises agiles s'efforcent de repenser régulièrement leur organisation – tant au niveau des structures, que de la gouvernance, que des processus – en veillant à préserver un équilibre entre rapidité et stabilité.

Mais pour une entreprise qui aspire à devenir agile, le changement peut s'avérer des plus complexes. L'une des clefs de ce changement réside certainement dans les attitudes et comportements qui prévalent au sein de l'entreprise. Bien sûr, ceux-ci ne peuvent pas muer du jour au lendemain, au seul moyen de déclarations d'intention ou de chartes des valeurs d'entreprise. Mais il convient néanmoins d'inculquer, avec méthode et constance, une « norme » d'action propre à l'entreprise, qui devienne le terreau de l'agilité.

Certains comportements peuvent être observés très fréquemment dans les entreprises agiles, comme le parti pris pour l'action ou la transparence. D'autres sont plus spécifiques au secteur d'activité, à l'histoire de chaque entreprise, à sa culture ou à sa propre définition de la santé et de la performance<sup>4</sup>. Plus ces comportements seront encouragés – et incarnés – à tous les niveaux de l'organisation, plus il deviendra facile d'en changer les structures, la gouvernance et les processus, afin que celle-ci devienne plus agile.

[Les auteurs tiennent à remercier Steven Aronowitz, Monica Murarka, Kirk Rieckhoff et Rob Theunissen, tous collaborateurs de McKinsey, pour leur contribution à cet article.](#)

[Wouter Aghina est Partner au bureau d'Amsterdam, Aaron de Smet est Partner au bureau de Houston et Kirsten Weerda est experte senior au bureau de Munich.](#)

---

<sup>4</sup> Voir « *The hidden value of organizational health – and how to capture it* » par Aaron de Smet, Bill Shaninger et Mathew Smith, McKinsey Quarterly, avril 2014, disponible sur [mckinsey.com](http://mckinsey.com).

# De l'importance d'être agile

Michael Bazigos, Aaron de Smet et Chris Gagnon

Nos récents travaux de recherche permettent de mieux caractériser l'agilité – une combinaison de vitesse et de stabilité organisationnelle – et d'en décrypter les ressorts.



Depuis dix ans, nous analysons les effets de certaines pratiques managériales sur diverses dimensions de la santé des organisations<sup>1</sup>. A cet effet, nous avons développé un « *Organizational Health Index (OHI)* » qui rassemble des données collectées auprès de plus de deux millions de personnes, dans près de 1 000 entreprises de tous secteurs. Cette base statistique s'avère précieuse pour comprendre comment des formes d'organisation ou des comportements de leadership spécifiques influent sur la santé des entreprises, que ce soit positivement ou négativement.

C'est cet outil qui nous avait permis de déterminer, de longue date, l'importance de la stabilité d'une organisation pour sa santé organisationnelle, et d'identifier les processus et les structures qui contribuent à cette stabilité. Mais comment la stabilité d'une organisation se conjugait-elle avec son indispensable mise en mouvement ? C'est ce que nous avons cherché à appréhender, entre novembre 2013 et octobre 2014, en introduisant une dimension d'analyse supplémentaire, celle de la vitesse et de la flexibilité de l'organisation face au changement. Ce faisant, notre objectif était de mettre en lumière l'influence sur la santé organisationnelle de caractéristiques souvent associées à « l'agilité », comme la réactivité des dirigeants et des managers, la souplesse d'ajustement de l'entreprise, ou encore son rythme de transformation.

Le croisement de ces deux dimensions – celle, familière, de la stabilité et celle, nouvelle, de la vitesse – offre un cadre conceptuel inédit pour décrire les liens entre agilité, santé et performance des organisations. De fait, en positionnant une organisation dans une matrice associant, sur un axe, son degré de stabilité, et sur l'autre, sa vitesse, on peut pronostiquer sa santé organisationnelle, et donc *in fine* sa performance, avec un degré de prévisibilité étonnant. A tel point que c'est bien la combinaison de ces deux caractéristiques – stabilité et vitesse – qui nous paraît devoir définir la réelle agilité d'une organisation (voir l'encadré « Méthodologie »).

### **Méthodologie**

Pour évaluer la vitesse des organisations, nous avons interrogé leurs employés sur la fréquence à laquelle ils observaient leurs dirigeants, ainsi que (dans une autre question) leurs managers, prendre rapidement des décisions importantes, et sur la fréquence à laquelle leur organisation menait des transformations.

Pour évaluer la stabilité, nous les avons interrogés sur la fréquence à laquelle leur organisation fixait des objectifs opérationnels clairs, mesurait objectivement la performance, sur l'existence de normes et dispositifs encourageant la responsabilisation, sur l'existence de fiches de postes claires, et enfin, sur l'existence de processus de capitalisation des connaissances et des idées.

Pour chaque entreprise, le ratio de réponses « souvent » et « presque toujours » par rapport aux autres réponses permet de calculer son indice d'agilité.

<sup>1</sup> Nous définissons la santé d'une organisation – ou « santé organisationnelle » – comme son aptitude à s'aligner sur une stratégie, à la mettre en œuvre, ainsi qu'à la renouveler plus rapidement que ses concurrentes. Ainsi caractérisée, cette santé détermine largement la capacité d'une organisation à obtenir des performances fortes et durables.

Pourtant, stabilité et vitesse pourraient, a priori, sembler antinomiques. Certes, on conçoit bien qu'il faille un minimum de l'une comme de l'autre. Ainsi, personne ne s'attendrait à ce qu'une organisation inerte puisse prospérer. Ni à ce qu'une entreprise avançant à un rythme effréné, mais sans s'appuyer sur aucun processus ni aucune structure, puisse pérenniser ses résultats au-delà de quelques trimestres. Mais de nombreux dirigeants pourraient légitimement soutenir que stabilité et vitesse sont des tensions antagonistes dans l'entreprise, que davantage de l'une implique moins de l'autre, autrement dit, qu'il faudrait « positionner le curseur » entre les deux. Pourtant, nos recherches les plus récentes montrent que c'est le contraire : non seulement, stabilité et vitesse sont conciliables, mais c'est même l'alliance des deux qui fonde l'agilité.

Ainsi, il est frappant de constater que chacune des 37 pratiques managériales que nous avons analysées, lorsqu'elle est associée à la vitesse et la stabilité, produit de meilleurs résultats, aussi bien dans leur champ d'application respectif, que sur la santé globale de l'organisation. C'est tout particulièrement vrai pour quatre de ces pratiques – la bonne gestion financière, les dispositifs d'incitation, la capacité à s'inspirer d'idées externes à l'organisation, et enfin, l'implication des collaborateurs dans l'élaboration de la vision d'entreprise – pour lesquelles la vitesse et la stabilité exercent un effet démultiplicateur notablement puissant.

Ces premières conclusions sont corroborées par l'observation minutieuse<sup>2</sup> des différentes catégories d'organisations. En effet, lorsque l'on regroupe les entreprises en fonction de leur score sur l'échelle de vitesse et celle de stabilité<sup>3</sup>, les résultats montrent clairement l'avantage pris par le petit groupe de celles qui associent les deux caractéristiques (voir *figure 1 – p22*) :

- Relativement peu d'entreprises se distinguent par leur agilité. La majorité d'entre elles, presque 60 %, présentent des scores de vitesse, de stabilité, ou des deux, proches de la moyenne.
- 22 % des entreprises étudiées sont lentes – dont 14 % de « lentes et instables » (qualifiées de « prises au piège ») et 8 % de « lentes et stables » (qualifiées de « bureaucratiques »). Ces entreprises affichent en moyenne une plus mauvaise santé organisationnelle : de ce fait, elles sont les moins représentées dans le quartile supérieur du classement en termes de santé organisationnelle, où seules figurent 5 % des entreprises « prises au piège » et 17 % des entreprises « bureaucratiques ».

---

<sup>2</sup> Notre étude porte sur un panel de 161 entreprises du monde entier et compile des questionnaires adressés à plus de 365 000 salariés, dans le cadre d'une nouvelle version de « l' *Organizational Health Index (OHI)* » intégrant des questions sur la stabilité et la vitesse.

<sup>3</sup> Il s'agit ici d'un score relatif, établi par différence entre le score sur l'indice de vitesse ou celui de stabilité et le score composite obtenu sur l'indice OHI.

- Une entreprise sur cinq est rapide. 8 % sont seulement rapides (nous leur avons attribué l'étiquette « en mode *start-up* » ; même si toutes ces entreprises ne sont pas nécessairement de création récente, le qualificatif fait référence au dynamisme parfois chaotique de ce type d'organisation). Les autres, 12 %, cumulent stabilité et vitesse, et sont donc qualifiées d'agiles. Toutes les entreprises rapides affichent de meilleurs scores de santé organisationnelle que les autres. Ainsi, la majorité (52 %) des entreprises « en mode *start-up* » affichent des scores de santé organisationnelle supérieurs à la moyenne, même si elles atteignent rarement le quartile supérieur (23 %). Mais ce sont les entreprises agiles qui bénéficient de l'avantage le plus déterminant : leurs chances de figurer dans le quartile supérieur de notre classement en termes de santé organisationnelle sont de 70 % (*figure 2 – p22*).

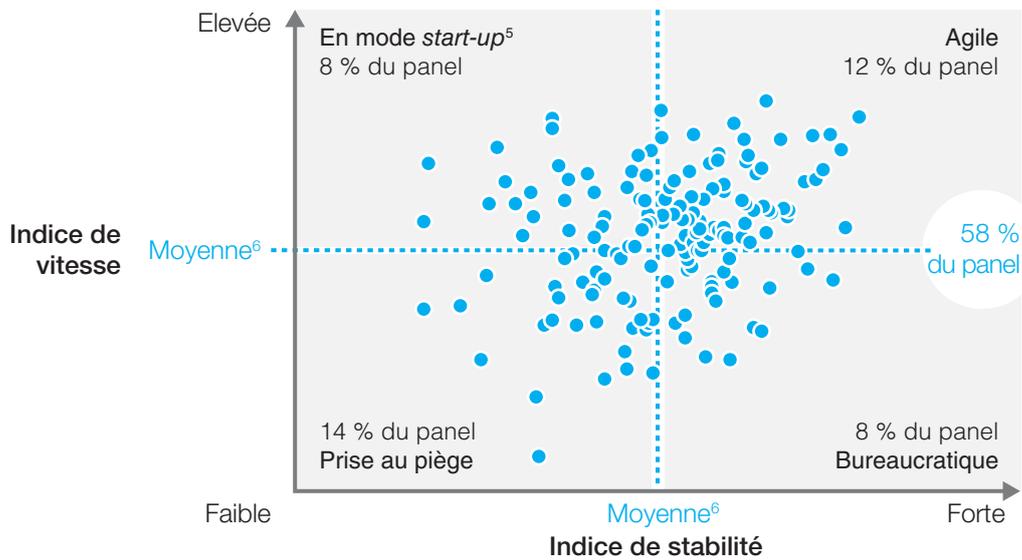
Des écarts aussi notables nous ont intrigués. Nous avons donc approfondi l'analyse des entreprises agiles pour mieux cerner leurs spécificités et ce qui fondait leur ascendant. Cette démarche nous a permis d'identifier dix pratiques managériales distinguant plus particulièrement les entreprises les plus agiles des moins agiles de notre panel (*figure 3 – p23*). Nos conclusions sont les suivantes :

- La clarté sur le rôle de chaque salarié et la rigueur dans l'exécution ressortent nettement parmi les entreprises les plus agiles (celles figurant dans le quartile supérieur du classement d'agilité), mais sont pratiquement absentes au sein des entreprises les moins agiles (celles du quartile inférieur). Cela confirme que l'une des forces des entreprises agiles est leur capacité à conjuguer rapidité d'action et changement, d'une part, et clarté organisationnelle, ainsi que structures robustes, d'autre part.
- Les entreprises agiles sont particulièrement performantes en matière d'innovation et de développement des connaissances. A ce titre, elles s'apparentent à de véritables « machines à innover et à apprendre ». Trois pratiques managériales associées à cette préoccupation figurent dans le haut du classement : une innovation systématisée « à tous les étages » de l'organisation, la capacité à s'inspirer des idées externes à l'organisation, et le partage des connaissances en interne.
- Les entreprises agiles se montrent enfin très performantes sur le plan de la motivation. Dans l'indice de santé organisationnelle, cinq pratiques managériales sont associées à cette dimension, et les entreprises agiles excellent particulièrement dans deux d'entre elles : la capacité à se donner des valeurs porteuses de sens et le charisme des dirigeants.

Ces résultats statistiques résonnent également avec un certain nombre de cas que nous avons pu observer « sur le terrain ».

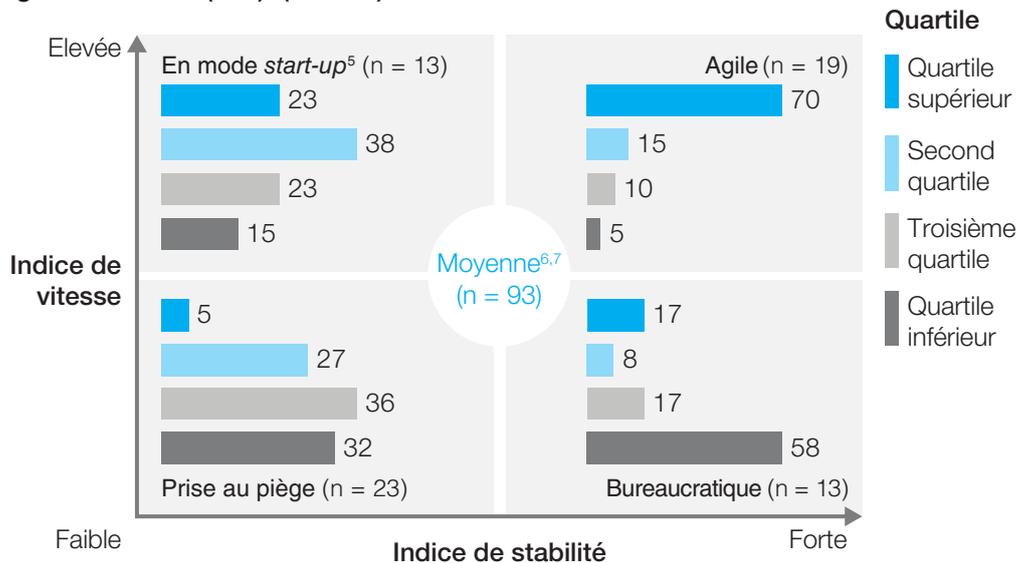
**Figure 1 – Peu d’entreprises se distinguent à la fois par leur stabilité et par leur rapidité – 58 % se situent autour de la moyenne**

Distribution de 161 entreprises en fonction de leur score sur l’index de santé organisationnelle<sup>4</sup>



**Figure 2 – 70 % des entreprises agiles se classent dans le quartile supérieur de l’index de santé organisationnelle**

% des organisations au sein de chaque catégorie, par quartile, sur l’index de la santé organisationnelle (OHI)<sup>4</sup> (n = 161)



<sup>4</sup> Les scores ont été ajustés de façon à prendre en compte la part de variance OHI liée simultanément aux deux acteurs de vitesse et de stabilité, afin de mettre en évidence la contribution spécifique de chaque facteur (vitesse ou stabilité) sur chacun des deux axes.

<sup>5</sup> Entreprises de tout type – pas nécessairement des *start-ups* au sens strict du terme – avec un mode d’organisation informel souvent caractéristique des premiers stades de développement des *start-ups*.

<sup>6</sup> Déviation standard moyenne de +/- 0,50 sur chaque axe de la matrice.

<sup>7</sup> Les 93 entreprises qui se situent proches de la moyenne se répartissent quasiment à parts égales entre les quartiles de santé organisationnelle.

**Figure 3 – Dix pratiques managériales distinguent les entreprises les plus agiles des moins agiles**

**Classement des 161 entreprises en fonction de leur score OHI**

Pratique	Classement pour la plus agile	▶	Classement pour la moins agile	Champs d'application
Clarté sur le rôle de chaque salarié	1	34	35	Responsabilisation
Innovation systématisée à tous les échelons de l'organisation	2	35	37	Innovation et formation
Capacité à s'inspirer des idées externes	3	24	27	Innovation et formation
Processus formel de développement des compétences	4	15	19	Compétences
Rigueur dans l'exécution	5	28	33	Valeurs / culture
Mise en compétition interne	6	23	29	Valeurs / culture
Valeurs d'entreprise porteuses de sens	7	24	31	Motivation
Partage des connaissances	8	13	21	Innovation et formation
Charisme des dirigeants	9	23	32	Motivation
Évaluation individualisée des performances	10	10	20	Coordination et contrôle

Ainsi, l'une des entreprises les plus agiles que nous ayons observée se distinguait justement par son excellence en matière de stabilité et de vitesse. En l'espèce, il s'agit d'une entreprise de services spécialisée dans l'externalisation de processus opérationnels. Depuis plusieurs années, elle enregistre une très bonne performance financière et connaît une croissance soutenue de son activité, ainsi que de ses parts de marché, notamment grâce à l'extension de son périmètre géographique. Mais elle sait aussi se retirer de certains marchés lorsque la situation l'exige. En 2014, elle s'est très rapidement désengagée de plusieurs d'entre eux, tout en compensant la perte de revenus qui s'en est suivie par un meilleur rendement opérationnel sur ses marchés les plus porteurs, préservant au final sa rentabilité.

Cet exemple d'agilité contraste avec le cas de deux autres entreprises, la première de type bureaucratique et la seconde « en mode *start-up* ».

La première entreprise est un spécialiste des services d'audit et de conseil fiscal. Ses processus et sa structure sont d'une stabilité poussée à l'extrême, dans un environnement, il est vrai, hautement régulé par de multiples instances étatiques et juridictionnelles. Mais tandis que ses concurrentes ont réussi à préserver un certain dynamisme, cette entreprise vise le risque zéro en matière de conformité et de contentieux. Dès lors, elle s'interdit, par exemple, de conserver toute évaluation des performances individuelles dans les dossiers de ses collaborateurs – un choix assez inhabituel dans un secteur où la plupart des entreprises constituent des bases de données détaillées sur les compétences de leurs salariés. Le motif invoqué par le responsable de la conformité dans l'entreprise repose sur le risque de litige : un client mécontent pourrait faire saisir ces données et démontrer devant un tribunal que l'entreprise était informée d'un manque de compétences ou d'aptitudes chez le collaborateur à l'origine du préjudice. Par ailleurs, un comité de direction composé exclusivement d'associés seniors, dont plusieurs aspirent au rôle de président-directeur général, ralentit encore un processus de décision déjà très lourd. Hyper-structurée, mais presque paralysée, cette entreprise se trouve, depuis plusieurs années, distancée par ses concurrentes dans les classements de performance.

L'exemple d'organisation « en mode *start-up* » concerne une *joint-venture* entre deux grandes entreprises d'électronique grand public, l'une nord-américaine, l'autre européenne. Ces dernières s'étaient alliées pour développer une gamme d'équipements de communication, qui avait permis de concrétiser un premier projet prometteur. Celui-ci avait débouché sur un succès commercial, le produit mis sur le marché ayant reçu plusieurs prix d'innovation et attiré une forte demande des consommateurs. L'équipement en question avait été conçu par une seule personne en un temps record, une réussite exemplaire en termes de vitesse et de flexibilité. Mais cette personne s'était vue attribuer ensuite trois responsabilités fonctionnelles simultanées, toutes trois à un niveau de direction, ce qui ne constituait pas un gage de développement pour la coentreprise. En négligeant de formaliser les processus d'innovation, la coentreprise ne parvint pas à élaborer un deuxième produit gagnant. La vitesse qui avait marqué la première phase du projet finit par décroître, d'autant plus que les dirigeants des deux parties prenantes passaient leur temps à renégocier l'accord initial. Une compétition interne malsaine a empêché les dirigeants de prendre la mesure des menaces extérieures. L'aventure s'est achevée sur un seul et unique succès, faute d'avoir pu donner un cadre formel à la dynamique initiale.

□ □ □

Nos travaux de recherche ont montré une solide corrélation entre la santé organisationnelle et la création de valeur : ainsi, les entreprises affichant la meilleure santé organisationnelle sur-performent largement les autres en termes de rendement global à long terme pour l'actionnaire<sup>8</sup>. Ces nouvelles recherches permettent d'établir le lien entre la vitesse et la stabilité de l'organisation, d'une part, et sa santé organisationnelle, donc sa performance, d'autre part. Ce n'est pas l'une ou l'autre qui importent, c'est l'une et l'autre.

Les auteurs tiennent à remercier Wouter Aghina, Lili Duan, Claudio Feser, Dinora Fitzgerald, Bill Schaninger, Rob Theunissen, Kirsten Weerda, Abby Wurts et Cynthia Zhang, tous collaborateurs de McKinsey, pour leur contribution à cet article.

Michael Bazigos dirige la recherche en science des organisations chez McKinsey et travaille au bureau de New York ; Aaron de Smet est Partner au bureau de Houston et Chris Gagnon est Partner senior au bureau de New Jersey.

---

<sup>8</sup> Voir « *The hidden value of organizational health – and how to capture it* » par Aaron de Smet, Bill Shaninger et Mathew Smith, McKinsey Quarterly, avril 2014, sur [mckinsey.com](http://mckinsey.com).



# Neuf principes pour faire évoluer l'organisation

Steven Aronowitz, Aaron de Smet et Deirdre McGinty

Chaque transformation est unique, mais neuf principes permettent de lui assurer les meilleures chances de succès.

*« Hâtez-vous lentement, et sans perdre courage, vingt fois sur le métier remettez votre ouvrage ».*

Si Nicolas Boileau était vivant aujourd'hui, sans doute pourrait-il adresser, non sans malice, ces vers écrits il y a près de trois cent cinquante ans, aux entreprises modernes qui tentent de se réorganiser.

Une récente enquête de McKinsey, menée auprès de nombreux dirigeants et cadres supérieurs, montre en effet que beaucoup d'entreprises vivent à l'heure du changement organisationnel quasi permanent. De fait, près de 60 % des participants à l'enquête ont répondu qu'ils avaient connu une ou plusieurs réorganisations au cours des vingt-quatre mois écoulés – chiffre qui atteint 85 % si l'on considère une période de trois ans ou plus. Il y a encore une ou deux générations, la plupart des cadres supérieurs ne traversaient une transformation organisationnelle que de façon tout à fait exceptionnelle dans leur carrière.

Pour expliquer cette frénésie de transformation, on peut invoquer bien sûr l'accélération du changement, due à l'instabilité économique croissante et à la montée en puissance de la technologie. Logiquement, les changements d'orientation stratégique impliquent des refontes organisationnelles. Et les simples ajustements à la marge, qui suffisaient parfois dans le passé, se montrent désormais trop limités pour suivre les cadences technologique et économique actuelles, faisant désormais souvent opter pour le « big bang » organisationnel.

Le problème, c'est que la multiplication des réorganisations semble aller de pair avec la frustration engendrée par leur fréquente inefficacité. Selon notre enquête toujours, moins d'un quart des démarches de changement organisationnel aboutissent au résultat attendu. 44 % s'enlisent après leur lancement. Un tiers d'entre elles sont menées à terme, mais ne tiennent pas leurs promesses en termes de résultats ni d'amélioration de la performance.

C'est donc un euphémisme de suggérer que la marge de progrès est significative en matière de transformation organisationnelle. Mais existe-t-il une « recette » pour le succès ?

Sans prétendre répondre par l'affirmative à cette question, nous décrivons dans cet article les points communs des entreprises qui obtiennent le plus de succès dans leurs transformations organisationnelles. Nous tirons ces enseignements de l'observation statistique et empirique d'un grand nombre de cas, en pointant ce que les entreprises les plus avancées en la matière ont fait différemment des autres.

Pour ces entreprises, réussir ne signifie pas seulement éviter les dépenses inutiles, le temps perdu, le scepticisme et la morosité que génèrent invariablement les tentatives avortées. Pour elles, des réorganisations bien pensées et bien mises en œuvre ont produit des effets rapides et durables sur la motivation du personnel, la capacité à prendre des décisions vite et bien, et les résultats financiers. Dès lors, elles ne peuvent qu'inspirer toute entreprise qui souhaite faire aboutir une transformation organisationnelle réellement créatrice de valeur.

## Pourquoi refondre son organisation ?

Il convient tout d'abord de s'entendre sur ce qu'est une « transformation organisationnelle ». Il s'agit d'une démarche de grande envergure, qui vise à harmoniser tant la structure, que les processus, la culture et les ressources humaines de l'entreprise, afin que tous contribuent le plus efficacement possible à la mise en œuvre de sa stratégie. Elle va donc bien au-delà d'un simple remaniement d'organigramme. A ce titre, une transformation organisationnelle a vocation à traiter des processus structurants, mais aussi de la gestion de la performance individuelle et collective, du recrutement des talents ou du développement des compétences. En définitive, l'ambition d'une telle transformation n'est rien moins que de faire converger les efforts de l'ensemble de l'organisation vers les buts qu'elle s'est assignés.

Comment les dirigeants peuvent-ils savoir qu'une refonte aussi profonde est devenue nécessaire ? Parfois, l'évidence s'impose : par exemple, après l'annonce d'un plan de croissance ambitieux ou après une fusion. Mais il arrive aussi que seuls des signaux faibles les alertent : par exemple lorsque des idées, qui font pourtant consensus au sein du comité directeur, ne sont pas mises en œuvre sur le terrain, ou lorsque les cadres passent un temps anormalement long en réunion. Ces indices suggèrent que les collaborateurs de l'entreprise n'ont plus une idée suffisamment claire de ce qu'on attend d'eux dans leur travail ou que la chaîne de décision est grippée. Une transformation paraît alors requise pour réallouer les ressources vers les vraies priorités stratégiques et les opportunités de croissance, réduire les coûts, raccourcir les chaînes de décision et responsabiliser davantage les collaborateurs.

Le cas d'une entreprise de biens de grande consommation, qui souhaitait étendre ses activités en dehors des États-Unis illustre un motif classique de transformation organisationnelle. Au départ, l'organisation du groupe était la suivante : l'équipe en charge du marketing à l'international était non seulement basée outre-Atlantique, mais la part variable de sa rémunération était largement indexée sur les résultats commerciaux de ses activités aux États-Unis. La performance des autres régions ne faisait l'objet d'aucun suivi spécifique. Pour appuyer sa nouvelle stratégie mondiale et pour développer des marques et des produits véritablement internationaux, le groupe a scindé le marketing international du marketing aux États-Unis. Il a mis en place une nouvelle structure, avec à la clef un remaniement de l'équipe dirigeante, de nouveaux processus, de nouveaux systèmes et de nouveaux dispositifs de gestion de la performance. Cette réorganisation en profondeur a permis de stimuler la croissance internationale, notamment sur les marchés émergents comme la Russie, où les ventes ont triplé, et la Chine, où elles ont presque doublé depuis.

## Éviter les écueils de la réorganisation

Mais de tels succès sont rares, hélas, alors qu'une transformation mal maîtrisée peut s'avérer dévastatrice. Les dirigeants qui ne parviennent pas à tenir leurs promesses, non seulement font perdre un temps précieux à leur entreprise, mais aussi conduisent les collaborateurs à se désintéresser, voire à contrer l'initiative, parce qu'ils anticipent déjà son échec et son remplacement par une autre, avec d'autres objectifs, dans les deux ou trois ans suivants.

S'inspirer des démarches de transformation organisationnelle qui ont été couronnées de succès peut permettre d'éviter cet écueil. C'est cette conviction qui nous a amenés à étudier la manière dont 1 323 entreprises avaient récemment mené des réorganisations de grande ampleur. En combinant cette analyse avec nos propres expériences en la matière, nous avons pu dégager neuf principes fortement corrélés à la réussite des refontes organisationnelles. Ils recouvrent les différentes étapes de la démarche : de l'alignement préalable au choix du modèle d'organisation, en passant par les mesures de suivi des progrès et les indicateurs de performance, sans oublier la conduite du changement et la gestion des risques.

Même appliqué isolément, chacun de ces principes est utile. Cependant, nos analyses montrent que c'est en combinaison qu'ils se montrent les plus efficaces : ainsi, 73 % des dirigeants d'entreprises qui avaient mis en pratique plus de six des neuf principes estimaient que leur démarche de transformation avait été couronnée de succès – un taux de réussite déclarée six fois plus élevé que dans les entreprises qui n'avaient suivi qu'un ou deux des neuf principes. Suivre tous les neuf principes dans une approche structurée engendre un taux de réussite encore supérieur : 86 % (voir *figure 1* – p30).

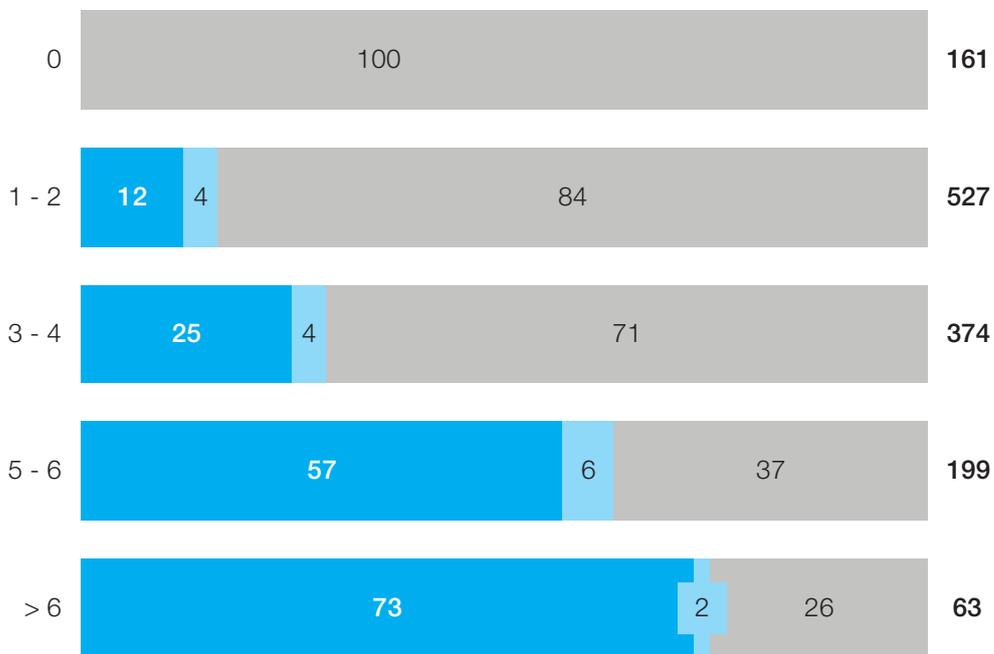
Si certains de ces principes paraissent relever du bon sens, il est important de souligner que leur efficacité n'était pas pour autant démontrée. Nous avons en effet testé plus de 20 pratiques couramment appliquées dans les transformations organisationnelles. Pour plus de la moitié d'entre elles, aucune corrélation claire avec le succès des réorganisations n'a pu être établie – parfois de manière étonnante. Ainsi par exemple, nous nous attendions à ce que l'utilisation du *benchmarking* pour choisir une structure qui aurait fait ses preuves dans des entreprises comparables soit corrélée à la réussite de la transformation, mais notre analyse n'en apporte pas de preuve formelle. Notons enfin que, compte tenu de l'envergure de notre panel, les neuf principes identifiés s'appliquent quels que soient les secteurs, les régions et la taille des entreprises concernées. Ils sont valables pour tous les types de changement organisationnel : refontes complètes, intégrations post-fusion ou démarches plus circonscrites, comme par exemple des programmes de réduction de coûts ou des réformes de la gouvernance.

**Figure 1 – Nos analyses ont identifié neuf principes associés à la réussite d'une transformation organisationnelle**

% des démarches de transformation, le total peut différer de 100 % en raison des arrondis

- La transformation a atteint ses objectifs et a été suivie d'une amélioration des performances
- La transformation a atteint ses objectifs mais n'a pas été suivie d'une amélioration des performances
- La transformation n'a pas atteint ses objectifs ou a été interrompue

**Nombre de principes suivis** **100 % =**



**Suivre tous les principes dans une approche structurée engendre un taux de réussite encore plus élevé**



Source : enquête McKinsey sur les transformations organisationnelles menée en 2014 auprès de 1 323 entreprises

## 1. Viser avant tout l'horizon stratégique de long terme

Lorsqu'ils lancent une transformation organisationnelle, les dirigeants peuvent avoir tendance à se concentrer sur les déficiences présentes de l'organisation. Il est bien naturel de se préoccuper des problèmes du moment et de prêter l'oreille aux doléances d'équipes et de cadres frustrés par les dysfonctionnements. Cependant, les changements organisationnels qui traitent uniquement les difficultés immédiates finissent souvent par leur substituer d'autres problèmes. Les entreprises doivent donc d'entrée de jeu être très claires quant à la finalité de la réorganisation, et s'assurer que cette finalité est intimement liée à la stratégie de long terme.

Ainsi, une enseigne de la grande distribution ambitionnait de simplifier l'expérience client. Elle a annoncé immédiatement que la réorganisation visait à accélérer la croissance et qu'elle passerait par une redéfinition du rôle des managers avec, pour chacun, « une responsabilité bien définie sur un segment de marché précis ». La spécificité de cet impératif stratégique s'est révélée beaucoup plus constructive qu'un vœu pieux de devenir « se focaliser sur le client ».

## 2. Accorder suffisamment de soin à l'analyse du contexte

60 % des cadres interrogés dans notre étude ont reconnu qu'ils n'avaient pas consacré assez de temps au diagnostic complet de leur organisation avant d'entamer sa transformation. Les biais d'excès de confiance ne sont pas rares et les dirigeants peuvent avoir tendance à considérer qu'ils appréhendent parfaitement la situation de l'organisation, de même que le rôle exact des équipes. En réalité, il arrive que les données sur lesquelles s'appuie l'encadrement soient fausses ou périmées. Exemple emblématique : une grande banque internationale avait annoncé publiquement une restructuration se traduisant par la suppression de plusieurs milliers d'emplois. Ce n'est qu'après avoir lancé la transformation qu'elle s'est rendu compte de l'inexactitude des informations sur lesquelles elle s'était fondée. Des dizaines de milliers de postes, mentionnés dans les communiqués de presse, étaient en fait mal répertoriés, et dans de nombreux cas, les employés avaient déjà quitté l'entreprise. Cette nouvelle réalité de l'organisation changeait complètement la donne : la transformation n'avait plus ni la même portée, ni les mêmes effets.

Mais être sûr de ses chiffres ne suffit pas. Au-delà, il faut connaître les rouages – parfois informels – de l'organisation, recenser les talents identifiés et latents, comprendre les forces et fragilités des divers processus. Cette étape est capitale pour agir sur la cause profonde des difficultés présentes, et non sur les symptômes. La négliger, c'est courir le risque de devoir engager une nouvelle réorganisation un ou deux ans plus tard. Cette compréhension fine de la réalité sera précieuse pour les dirigeants : elle révélera les embûches potentielles, mais aussi les forces sur lesquelles ils pourront s'appuyer dans la poursuite de leurs ambitions stratégiques.

### 3. Adopter une démarche rationnelle pour déterminer le nouveau modèle organisationnel

Il arrive souvent que le choix d'une nouvelle structure organisationnelle soit guidé par des hypothèses non vérifiées, voire des intuitions. L'intuition est un mode de décision parfaitement adapté à certaines situations, mais compte tenu des enjeux et de la complexité d'une réorganisation, elle n'est pas appropriée ici. Dans notre enquête, près de quatre répondants sur cinq, qui assumaient avoir pris leurs décisions en se fondant sur leur intuition ou leurs convictions, reconnaissaient que leur plan d'action avait mal tourné. Nous avons pu observer que, pour opérer des choix judicieux, les dirigeants devaient rationaliser les critères de sélection du modèle cible organisationnel, être conscients de leurs biais cognitifs et en minimiser l'influence, grâce notamment au débat contradictoire, et enfin, s'affranchir des jeux de pouvoir.

Il est intéressant de noter que le magazine Fortune, dans une analyse des « most admired companies » de son classement, n'a pas trouvé de points communs dans la structure organisationnelle de ces entreprises, excepté la flexibilité de leur modèle opérationnel<sup>1</sup>. Cela confirme notre propre expérience : les solutions toutes faites ne fonctionnent pas. Chaque entreprise présente une combinaison unique de stratégie, de capital humain et d'autres actifs, de culture, etc. qui détermine une réponse spécifique aux questions comme la définition des rôles, le type de gouvernance et les systèmes de gestion de la performance. Bien sûr, on pourra trouver des points communs sur certaines dimensions fondamentales liées à la nature des fonctions, à l'implantation géographique ou aux segments de marché couverts par l'entreprise. Mais réussir une transformation organisationnelle ne pourra jamais se résumer à appliquer un modèle générique – seuls un groupe de dirigeants qualifiés, procédant à l'examen libre et rationnel des différentes options, pourra trouver le modèle *ad hoc*.

Ainsi par exemple, les dirigeants d'un organisme public de retraites étaient-ils initialement convaincus de la nécessité d'une nouvelle organisation définie par ligne de produits. Invités à revoir et à approfondir leur approche, ils en sont finalement arrivés à un modèle par fonctions – santé, pensions et investissements. Ce système sert parfaitement le régime de retraites dont il est question depuis cinq ans et a permis de substantielles économies de fonctionnement, ainsi que le lancement de nouveaux services innovants.

### 4. Penser au-delà des organigrammes

La structure hiérarchique d'une entreprise constitue l'un des aspects les plus visibles et les plus contrôlables de son organisation. Mais ce caractère « tangible » peut conduire à négliger d'autres éléments structurels sous-jacents, des processus ou des facteurs humains, qui comptent tout autant pour le bon fonctionnement d'une organisation. Dans certains cas, le simple remaniement d'organigramme peut ne pas avoir plus d'efficacité que le réarrangement des sièges sur le pont du Titanic !

---

<sup>1</sup> Mina Kimes, « *What admired firms don't have in common* », Fortune, 6 mars 2009, archive.fortune.com.

Certaines entreprises, comme Apple ou Pixar, sont connues pour penser au-delà des organigrammes. Ainsi par exemple, elles prennent en considération l'influence des lieux de vie commune, où socialisent et échangent leurs collaborateurs, ou bien les répercussions du modèle organisationnel sur la culture et les comportements au travail. Une entreprise de logiciels de jeu, petite mais en forte croissance, avait fait quelques ajustements mineurs dans les rôles des hauts dirigeants et au niveau du reporting. Mais ces changements n'ont pas produit beaucoup d'effets, à l'inverse d'un autre mis en place quelques temps après : un nouveau dispositif de gestion de la performance, qui a permis d'identifier les entités de l'organisation en pointe dans la transformation, et celles qui restaient à la traîne.

Notre analyse démontre que les transformations organisationnelles portant sur un grand nombre de dimensions ont trois fois plus de chances d'aboutir que celles se limitant à une ou deux dimensions. Le plus fort taux de succès s'observe pour les entreprises qui travaillent simultanément sur deux dimensions en rapport avec la structure de l'organisation, deux en rapport avec ses processus, et deux avec des facteurs humains. Une approche focalisée exclusivement sur la structure hiérarchique risque donc fort d'être incomplète.

## 5. Raisonner en termes de compétences, pas de personnes

Définir d'abord les rôles et les compétences requises par un poste pour sélectionner ensuite la personne qui va l'occuper, et pas l'inverse, constitue une « règle d'or » de la réorganisation d'entreprise. Elle est malheureusement plus facile à énoncer qu'à appliquer. Il est en effet tentant de procéder à rebours : attribuer aux personnes des cases de l'organigramme, puis « construire le poste » autour de chacune d'elle, en fonction de ses aptitudes (et en tenant compte de ses éventuelles lacunes).

L'exercice peut vite tourner aux « chaises musicales » – les différentes entités cherchant à se subtiliser les collaborateurs les plus talentueux pour combler des postes rendus vacants par effet « dominos ». Cette guerre des talents internes peut s'avérer particulièrement déstabilisante et anxiogène. Il est donc préférable d'opter pour une démarche méthodique et transparente afin d'affecter les talents là où ils seront les mieux employés.

Heureusement, la technologie offre désormais des outils pour répartir de façon optimale des centaines de personnes dans une organisation, en simulant en temps réel le coût et les effets induits de la nouvelle configuration. A titre d'exemple, McKinsey a développé une application nommée « OrgLab » qui aide les dirigeants à affecter les salariés au sein d'organisations remodelées, en intégrant de multiples contraintes telles que coûts, compétences, niveaux hiérarchiques et champs de responsabilité. Ce type d'outil permet une approche collaborative élargie, accélère le processus de réaffectation, et le rend plus rigoureux.

## 6. Tenir compte de la culture d'entreprise – et la faire évoluer

Mener une transformation organisationnelle n'est pas un travail mécanique ; les salariés d'une entreprise ne sont pas des rouages qu'il suffirait de recombinaison habilement. Les organisations, faut-il le rappeler, sont des communautés d'hommes et de femmes qui ont chacun leurs convictions, leurs émotions, leurs espoirs et aussi leurs craintes. Ne pas tenir compte de leurs réactions prévisibles, même si elles peuvent sembler irrationnelles ou illégitimes aux dirigeants, voue la démarche de changement à l'échec, à plus ou moins brève échéance.

Il est donc primordial d'évaluer objectivement le climat social de l'entreprise et les perceptions des collaborateurs face au changement programmé. Alors seulement, un plan d'action adapté pourra être mis en œuvre : faire preuve de pédagogie sur les buts poursuivis à travers la réorganisation, incarner au plus haut niveau de l'organisation les changements de comportement requis, mettre en place les tableaux de bord et dispositifs de suivi, ou encore, former les salariés pour les doter des compétences et savoir-faire nécessaires.

Une entreprise du secteur des services de paiement illustre bien ce principe : confrontée à l'évolution des attentes de ses clients, ainsi qu'à plusieurs bouleversements technologiques et réglementaires, elle a compris l'importance de changer les mentalités en même temps qu'elle réorganisait ses activités. Jusqu'alors, ses forces commerciales avaient eu l'habitude de travailler avec des banques et de grandes enseignes de la distribution. Mais en menant une réflexion prospective, l'entreprise s'était rendu compte qu'elle devrait à l'avenir coopérer avec différents acteurs du numérique, aussi bien des fabricants d'équipements que des éditeurs de logiciels. Nommer un nouveau patron, modifier les descriptifs de poste ou refondre les processus, ne suffiraient pas à accomplir cette transition. Sur la foi de ce constat, l'entreprise s'est lancée dans un ambitieux programme de mutation culturelle. Elle a littéralement transformé le système de représentation de ses experts commerciaux, qui ont abandonné le point de vue « nous créons de la valeur pour nos clients » au profit de « nous créons de la valeur avec nos partenaires ».

## 7. Définir des indicateurs de suivi des progrès et des résultats de la réorganisation

De la même manière que tout véhicule est équipé d'un compteur de vitesse et d'un compteur kilométrique, une réorganisation doit pouvoir être suivie en temps réel et dans ses effets à long terme. Autrement dit, les dirigeants doivent pouvoir évaluer à la fois son déroulement et ses résultats. Bien souvent, les indicateurs de performance existants de l'entreprise – aussi pertinents soient-ils – n'ont pas été conçus pour cela. Il est donc judicieux de prévoir, de préférence dès la phase de définition des aspirations de la démarche, quels critères permettront un suivi simple et précis.

Ainsi par exemple, un fabricant de produits de haute technologie avait installé, lors d'une réorganisation majeure, un « poste de commandement » où étaient affichés en temps réel toute une série d'indicateurs, tels le nombre de commandes reçues et expédiées, la performance de la chaîne logistique ou le nombre de réclamations de clients. Ce dispositif a permis à l'entreprise de capter des signaux d'alerte ponctuels, mais aussi de vérifier que la réorganisation produisait bien les effets escomptés.

Une entreprise de services en réseaux avait, elle, décidé de suivre la part du coût de l'encadrement dans le coût total du travail. Elle s'était en effet rendu compte que la cause profonde de la lenteur des décisions dont elle pâtissait, et des coûts élevés de structure qu'elle supportait, était le nombre excessif de niveaux hiérarchiques et les champs de responsabilité trop étroits de ses cadres. L'évolution de cet indicateur, dans chaque division et au niveau du groupe, constitue désormais un point systématique à l'ordre du jour des comités de direction mensuels.

Dernier exemple, un fabricant de matériaux avait décidé de se réorganiser par grandes fonctions : R&D, production, ventes, etc. Cependant, il craignait, à juste titre, de perdre la culture d'excellence et de rentabilité qui prévalait jusqu'alors dans son organisation par lignes de produits. Pour éviter que ne s'instaurent des silos fonctionnels, le fabricant s'est doté d'indicateurs de performance communs, portant sur les niveaux de prix, l'innovation, ou encore, l'efficacité de l'allocation des ressources.

## **8. S'assurer d'une communication efficace et incarnée par les dirigeants**

Une réorganisation affecte intimement les collaborateurs de l'entreprise : elle peut changer l'équipe à laquelle ils sont intégrés, le responsable auquel ils reportent, le contenu de leurs missions, ou même leur lieu de travail et de vie. Dès lors, les salariés ont des attentes légitimement élevées en termes de communication. Tout d'abord, celle-ci gagnera à être mise en œuvre par les dirigeants eux-mêmes. Une communication impersonnelle, en provenance d'un siège anonyme ou d'un « PMO » (bureau de gestion du projet de réorganisation), sera beaucoup moins rassurante que des messages directs portés par les dirigeants, diffusés à tous les niveaux de l'organisation. Ensuite, une communication interactive, dans laquelle les messages peuvent descendre, mais aussi remonter l'échelle hiérarchique, permettra aux collaborateurs d'exposer leurs préoccupations et astreindra les dirigeants à la clarté. Planifier les canaux de communication mobilisés, et produire des messages percutants et positifs, prend du temps et doit être anticipé dès le début de la démarche. Enfin, il est essentiel de rester pédagogue, sans craindre de se répéter : dans le feu des discussions sur un changement qu'ils préparent depuis des semaines, voire des mois, les états-majors peuvent avoir tendance à oublier à quel point le projet reste nébuleux pour les équipes sur le terrain.

A titre d'illustration de ce principe, une institution financière a porté un soin tout particulier à la communication pour faire adhérer ses salariés à une opération de réorganisation. Une convention d'entreprise a été organisée et retransmise en direct dans toutes les filiales pour présenter les nouveaux dirigeants. Lors de cette réunion virtuelle, ces derniers ont pu démontrer leur engagement aux côtés du PDG, tandis que cette dernière racontait comment elle en était arrivée à la conclusion qu'une transformation organisationnelle s'imposait. Elle exposait aussi quelle serait sa propre contribution au changement, ainsi que ses engagements pour que la démarche soit couronnée de succès. Tous les salariés concernés par la réorganisation ont ensuite pu échanger, localement, avec leurs anciens et leurs nouveaux responsables, ainsi qu'avec des représentants des ressources humaines.

## 9. Prévoir un plan de gestion des risques de transition

Il arrive parfois que, dans la hâte de déployer la nouvelle organisation, des dirigeants passent outre la gestion préventive des risques. Toute réorganisation comporte pourtant une part d'aléa : risque d'interruption des activités, de défection de certains salariés, de démotivation, ou encore, de défaut dans la mise en œuvre. Pour éviter que ces risques, s'ils se matérialisent, ne mettent en échec l'ensemble de la transformation, les entreprises doivent les identifier en amont, les surveiller une fois la réorganisation engagée, et le cas échéant, en atténuer les effets selon un plan préétabli.

Dans l'entreprise de biens de grande consommation déjà citée, les dirigeants s'étaient rendu compte que le déploiement de la nouvelle organisation des ventes et du marketing allait interférer avec le pic de ventes de la fin d'année. L'entreprise a pu réagir rapidement et repousser la transition de quelques semaines – qui n'a de ce fait pas affecté ses ventes.

Le plan de gestion des risques doit prévoir le suivi de quelques indicateurs opérationnels, financiers et commerciaux clefs pendant la transition organisationnelle. Ponctuellement, des baromètres de climat interne, menés dans les entités sensibles de l'entreprise, peuvent également se révéler très utiles. Il est de la responsabilité des dirigeants et des managers d'être proactifs face aux risques inhérents à une transformation organisationnelle, et la meilleure façon de s'assurer qu'ils en prennent conscience est encore d'explicitier cet objectif, et de l'intégrer aux dispositifs d'évaluation de la performance ainsi qu'aux politiques de rémunération.

□ □ □

Les entreprises qui réussissent sont celles qui combinent la permanence de certaines composantes essentielles de leur organisation avec le dynamisme d'autres qui évoluent au rythme de leurs marchés et de leurs orientations stratégiques.

Dès lors, une réorganisation est aussi un moment privilégié pour faire la part des choses : la « plate-forme » organisationnelle stable est-elle encore adaptée ? Quelles sont les composantes dynamiques qui doivent être mises à jour ? Les dirigeants et les entreprises exceptionnels savent mieux que les autres profiter de circonstances hors-normes pour répondre à ces questions fondamentales, et redessiner leur avenir.

Les neuf recommandations qui précèdent peuvent les aider à mettre en œuvre leurs ambitions.

Les auteurs tiennent à remercier [Wouter Aghina](#), [Lili Duan](#), [Monika Murarka](#) et [Kirsten Weerda](#), tous collaborateurs de McKinsey, pour leur contribution à cet article.

[Steven Aronowitz](#) est Partner expert au bureau de San Francisco, [Aaron de Smet](#) est Partner au bureau de Houston et [Deirdre McGinty](#) est une ancienne directrice de projets du bureau de Philadelphie.

# Quand le digital met l'humain au cœur de l'organisation

Aaron de Smet, Susan Lund et William Schaninger

Les plate-formes numériques de gestion des talents vont jouer un rôle pivot à l'avenir. Elles devraient aussi permettre aux organisations de replacer l'humain au cœur de la gestion du capital humain.



Le débat sur la meilleure manière d'organiser les entreprises n'est pas prêt d'être tranché, et va même probablement s'intensifier avec la numérisation et l'automatisation croissante du travail.

Alors que les consommateurs ont massivement adopté le numérique, la « digitalisation » des emplois, mais aussi, plus vraisemblablement, de certaines tâches ou fonctions dans ces emplois, débute tout juste, selon une étude menée récemment aux États-Unis par le McKinsey Global Institute (MGI)<sup>1</sup>. Même les entreprises à la pointe des investissements et des usages numériques n'ont pour l'instant achevé qu'une digitalisation très partielle du travail (voir *figure 1 – p40*)<sup>2</sup>.

Les changements risquent pourtant de s'accélérer. Passés les effets de mode et les controverses, l'intelligence artificielle est sur le point de déboucher sur l'automatisation, non plus seulement des tâches physiquement éprouvantes ou routinières, mais aussi de nombreuses activités intellectuelles. Ainsi, le MGI évalue à près de 45 % la part des activités humaines qui pourraient être automatisées par le biais de technologies déjà existantes<sup>3</sup>.

La digitalisation prochaine de nombreux métiers – et les incidences économiques considérables de l'automatisation – vont remettre en cause la structure des organisations, mais aussi la manière dont elles gèrent leur capital humain. Pour réussir leur mue, celles-ci devront trouver un juste équilibre entre la vitesse – les plus rapides s'assurant un avantage concurrentiel sur les autres – et le degré de déstabilisation qu'elles sont capables d'absorber, alors que la nature même du travail de nombreux employés sera profondément affectée.

## DU ROC AUX SABLES MOUVANTS

La menace sur la santé organisationnelle est évidente. Dans l'article « *Comment faire rimer agilité avec stabilité* », nous avons montré que l'agilité, à laquelle aspirent les grandes entreprises pour tirer parti de leur taille et résister à la « disruption » des nouveaux entrants sur leurs marchés, était un alliage de vitesse et de stabilité. Pour user d'une image, ces entreprises doivent bâtir une structure paradoxale, comparable au Musée d'Orsay ou au Musée d'art asiatique de San Francisco, constitués d'un ancien bâtiment en pierre sur lequel on a ajouté des éléments modernes en verre et en métal.

Or nos recherches ont montré que le rôle des salariés, c'est-à-dire le contenu de leur travail, ainsi que les processus qui l'encadrent, étaient les pierres angulaires de la stabilité des organisations. De fait, ces deux facteurs sont respectivement au premier et au quatrième rang des facteurs qui distinguent les entreprises agiles des autres. Que va-t-il se passer lorsque ces rôles et ces processus, qui sont aujourd'hui le roc dans lequel sont ancrées les fondations des organisations, seront fragmentés et se transformeront en sables mouvants ?

---

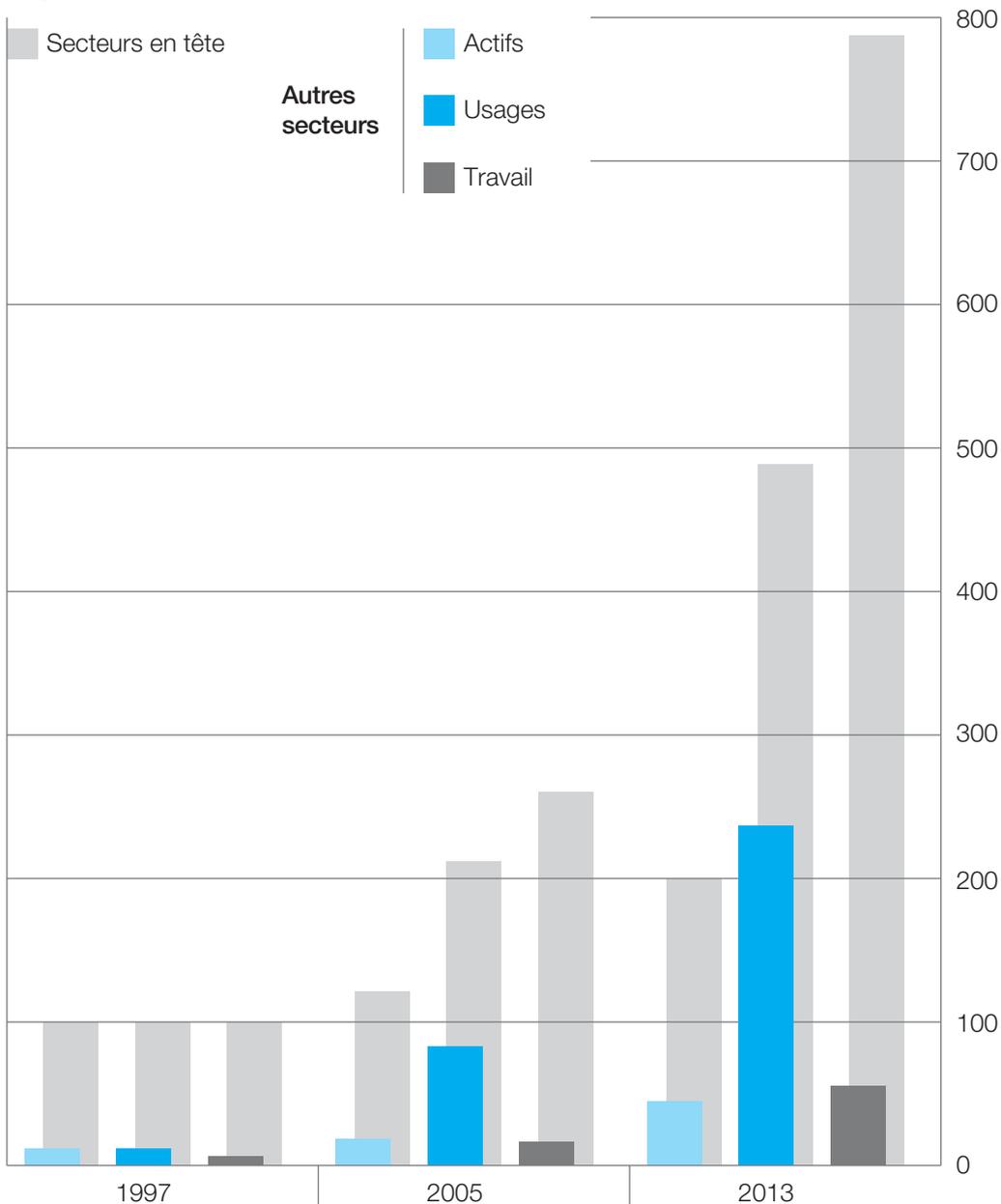
<sup>1</sup> Créé en 1990, le McKinsey Global Institute (MGI) est un centre d'études indépendant qui, au sein de McKinsey & Company, conduit un effort de recherche permanent destiné à analyser les mécanismes de l'économie mondialisée.

<sup>2</sup> À ce sujet, voir l'étude du McKinsey Global Institute, « *Digital America: A tale of the haves and the have-mores* », décembre 2015, [mckinsey.com](http://mckinsey.com).

<sup>3</sup> Voir l'article « *Four fundamentals of workplace automation* » sur [mckinsey.com](http://mckinsey.com).

**Figure 1 – Selon une récente étude du McKinsey Global Institute, les entreprises de nombreux secteurs sont loin d’avoir achevé mutation numérique de leur capital humain, et accusent un retard considérable par rapport aux secteurs les plus en pointe**

Degré de numérisation<sup>4</sup>; index : secteur en tête en 1997 = 100



Sources : ARP Research ; DMA ; Bureau américain d’analyses économiques ; Bureau américain de statistiques sur le travail ; enquêtes socio-technologiques de McKinsey de 2007 (sur un panel de 1 867 entreprises) et 2014 (sur un panel de 2 346 entreprises) ; analyse du McKinsey Global Institute

<sup>4</sup> Mesuré en agrégeant 18 indicateurs couvrant actifs, usages et travail.

C'est, à n'en pas douter, une révolution majeure qui s'annonce, tant la plupart des concepts utilisés en science des organisations tiennent pour acquises, depuis des décennies, la définition des postes et des tâches, ainsi que la façon de travailler, individuellement ou en équipe.

Or, il est probable que la robotisation s'affranchisse totalement de ces schémas, en fragmentant chaque emploi en tâches et en sous-tâches susceptibles d'être automatisées. Cela obligera les entreprises à composer de nouveaux rôles à partir des tâches qui ne peuvent être automatisées, et à redéfinir ainsi des postes cohérents, au prix parfois d'une conception totalement inédite du travail. On peut déjà observer les prémices de cette évolution dans certaines organisations, qui s'attachent à libérer les « travailleurs du savoir » aux compétences les plus pointues des tâches routinières ou banales, comme ces cliniques de chirurgie cardio-vasculaire où les cardiologues expérimentés n'interviennent que sur l'opération proprement dite, laissant à d'autres, plus jeunes ou moins spécialisés, les actes pré- ou post-opératoires. On voit la même évolution dans les cabinets d'avocats ou certaines grandes écoles, qui cherchent à exploiter au mieux leurs talents les plus rares<sup>5</sup>.

Mais ce grand « mécano » organisationnel ne se limitera pas à redéfinir le contenu de chaque « boîte » : il faudra encore réarranger l'agencement de ces boîtes et leurs liens, autant dire, dans la plupart des cas, redessiner complètement les organigrammes. Cette nouvelle donne va-t-elle libérer l'énergie au sein des organisations, les rendant plus agiles, plus saines, plus performantes ? Ou bien va-t-elle entraîner l'effondrement, le dysfonctionnement des organisations, chacun cherchant vainement à comprendre son rôle au sein de l'entreprise, qui fait quoi, où, pourquoi ?

### Retrouver de la stabilité

Les réponses à ces questions dépendent sans aucun doute de la capacité des dirigeants à recréer une forme de stabilité pour leurs employés. Une mission éminemment complexe, dans l'environnement actuel des entreprises, mais pour laquelle ces dirigeants peuvent, par chance, s'appuyer sur les mêmes technologies numériques qui auront déstabilisé leur organisation au départ.

En effet, de nombreuses solutions technologiques émergent à l'heure actuelle, qui peuvent contribuer à résoudre les difficultés liées à la réorganisation du travail. Les plate-formes numériques de gestion des talents font partie des plus prometteuses. Leur principe de fonctionnement est, très schématiquement, le suivant : dans un premier temps, les postes qui impliquent des tâches multiples sont découpés en sous-tâches spécifiques ; on distingue ensuite les tâches automatisables de celles pour lesquelles les humains sont plus efficaces ; parallèlement, on identifie les compétences, la localisation et la disponibilité des salariés<sup>6</sup> ; enfin, on crée un mécanisme de marché pour rapprocher les besoins et les hommes.

---

<sup>5</sup> Voir Martin Dewhurst, Bryan Hanock et Diana Ellsworth, « *Redesigning knowledge work* », Harvard Business Review, janvier-février 2013, hbr.org.

<sup>6</sup> Pour une description plus détaillée de cette démarche, voir Susan Lund, James Manyika et Sree Ramaswamy, « *Preparing for a new era of work* », McKinsey Quarterly, novembre 2012, mckinsey.com.

Ces « places de marché » internes, capables de mobiliser et d'affecter les talents de façon optimale, sont longtemps restées un idéal théorique, ou au mieux, un mécanisme artisanal, difficile à étendre à grande échelle<sup>7</sup>. Mais les plate-formes numériques autorisent aujourd'hui leur mise en œuvre effective : des logiciels, associés en modules complémentaires, permettent d'identifier les compétences, savoir-faire et expériences des salariés, face aux besoins liés à des projets ou des processus, puis de réconcilier les deux. Grâce à ces plate-formes, les entreprises peuvent améliorer leur réactivité, leur flexibilité, et réduire leurs frais généraux.

Mais, en soi, ces nouvelles plate-formes ne permettent pas de redonner de la stabilité aux salariés, même si elles facilitent la création de nouvelles structures organisationnelles. Nous verrons, dans la suite de cet article, qu'il convient de réunir certaines conditions pour qu'elles y contribuent. Comme souvent, l'efficacité de l'outil dépend de son usage avisé, et la mise en œuvre de ces technologies devra être intégrée dans une réflexion globale sur la stabilité organisationnelle.

Ainsi, par exemple, les entreprises devront veiller à intégrer dans l'usage de ces plate-formes des éléments de permanence pour la vie professionnelle de leurs salariés, par exemple les fonctions auxquelles se rattache leur métier, leurs champs d'expertise ou la région dans laquelle ils habitent. Ces points d'ancrage sont essentiels pour conserver une forme de stabilité, quand par ailleurs, les structures organisationnelles sont complètement redessinées. Autre point d'attention crucial que l'on pourrait citer : la juste mesure et la juste rétribution de la performance, sur un marché interne des talents fluide et dynamique. C'est en effet grâce à des signaux de marché clairs que les salariés pourront continuer de s'impliquer dans un travail créateur de valeur, alors même que les dispositifs habituels d'évaluation, de développement des compétences et de rémunération seront totalement redéfinis.

Mais l'intérêt des plate-formes numériques dépasse largement l'allocation optimale de la main-d'œuvre. La combinaison de plate-formes numériques, de places de marché, et d'interactions plus aisées avec des salariés « digitalisés », offre à la gestion du capital humain des perspectives de développement sans précédent. A tous les niveaux, les salariés vont pouvoir se concentrer sur les tâches à plus forte valeur ajoutée, libérés des tâches automatisables par les robots et algorithmes. Les cadres aussi vont pouvoir bénéficier de ces outils : par exemple, les processus d'évaluation laborieux et chronophages pourront être en partie automatisés grâce au partage d'information sur les plate-formes numériques. Le temps ainsi gagné pourra être réinvesti dans le *coaching* et le développement professionnel de leurs équipes. Toutes ces évolutions devront cependant éviter l'écueil du « taylorisme numérique », qui loin de libérer les salariés et de conférer davantage de sens à leur travail, les enchaînerait dans un contrôle tatillon et omniprésent<sup>8</sup>.

En définitive, si elles sont mises en œuvre de façon pertinente, les plate-formes numériques de gestion des talents peuvent contribuer à recentrer la gestion du capital humain sur son fondement même : l'humain.

---

<sup>7</sup> A ce sujet, voir l'article « *Digital Taylorism* », The Economist, 12 septembre 2015, economist.com.

<sup>8</sup> Voir Lowell L. Bryan, Claudia I. Joyce et Leigh M. Weiss, « *Making a market in talent* », McKinsey Quarterly, mai 2006, mckinsey.com.

## Raisonner en termes de plate-forme, et non de structure

Les plate-formes numériques de gestion du capital humain sont susceptibles d'assurer une bien meilleure stabilité dans des environnements en mutation. A ce titre, elles peuvent aider à concilier vitesse et stabilité, deux facteurs qui, associés, déterminent l'agilité d'une entreprise. Ainsi, les entreprises agiles ont souvent des structures plus fluides, dans lesquelles le travail est organisé autour de petites équipes qui transcendent les divisions traditionnelles par produits ou par segments de marché. A cet égard, les places de marché, appuyées sur des plate-formes numériques, pourraient compléter, voire remplacer, les divisions traditionnelles. Elles pourraient également simplifier le fonctionnement des organisations matricielles.

Avec l'effacement progressif des organigrammes classiques, les entreprises pourraient choisir de regrouper les salariés par activités et par compétences. À partir de cet ancrage fonctionnel, ces derniers pourraient être sollicités sur le marché interne des talents, dont seraient « clients » les pôles d'activités ou les projets. Un tel mécanisme associerait la stabilité, puisque les salariés seraient affiliés à des entités bien identifiées, mais aussi un dynamisme renforcé, car les plate-formes permettraient aux entreprises de réaffecter leurs effectifs rapidement en fonction de priorités évolutives.

## Comprendre les ressorts techniques des plate-formes

« Plate-forme » fait partie de ces expressions parfois employées à tort en raison du flou qui entoure leur signification. En l'occurrence, les plate-formes numériques de gestion du capital humain sont un système d'applications logicielles, accessibles via divers supports (PC, mobiles, objets connectés, etc.) qui stockent et traitent de grandes quantités de données. Elles permettent, à l'échelle d'une entreprise, de coordonner efficacement les activités, de définir des règles et des procédures pour organiser le travail, tout en abaissant les coûts administratifs. Les plate-formes les plus sophistiquées permettent à une multitude d'intervenants d'interagir – certains pouvant même élaborer leurs propres offres, outils et applications au sein de la plate-forme via des API (interfaces de programmation)<sup>9</sup>.

Les plate-formes sont courantes dans le secteur de la grande consommation. Par exemple, Google Ad Sense connecte des agences de publicité, des sites Internet et des annonceurs. Plus récemment, les plate-formes se sont répandues dans l'industrie, comme Predix de GE, ou la plate-forme Axiom du fabricant allemand Trumpf, qui s'appuie sur l'Internet des objets pour connecter des machines et organiser la production.

A l'instar d'autres technologies numériques, les plate-formes de gestion du capital humain ont été lentes à pénétrer le monde du travail. Mais, après avoir transformé le monde de la consommation et de l'industrie, ces plate-formes – qu'elles soient publiques comme LinkedIn ou Monster.com, ou bien internes – sont désormais parvenues à maturité, et s'apprentent à transformer aussi la gestion du capital humain.

---

<sup>9</sup> Pour en savoir plus sur la création de plate-formes à l'échelle des organisations, voir Gary Hamel et Michele Zanini : « *Build a change platform, not a change program* », octobre 2014, mckinsey.com.

Si les plate-formes grand public sont déjà bien établies et « prêtes à l'emploi », il en va tout différemment des plate-formes internes, qui doivent être créées de toutes pièces ou assemblées en partant de modules existants. Le plus souvent, les entreprises élaborent leurs propres plate-formes numériques en combinant des outils conçus pour un processus spécifique par des fournisseurs de solutions RH. HireIQ, par exemple, crée des logiciels qui digitalisent les entretiens de recrutement et leur appliquent des analyses prédictives. Certaines solutions, plus globales, offrent davantage d'unité et d'intégration, mais dans tous les cas, ces outils requièrent un effort important d'adaptation et de personnalisation pour être déployés de façon pertinente à l'échelle d'une entreprise donnée.

Dans tous les cas, l'investissement exigé pour monter une plate-forme numérique de gestion du capital humain ne doit pas être sous-estimé. Cette démarche requiert une expertise pointue en gestion et en analyse de données, ainsi que des compétences en développement d'applications. Mais l'essentiel ne relève pas de la technique. Pour tenir leurs promesses, ces plate-formes doivent s'appuyer sur une connaissance et une compréhension très fines des employés : les savoir-faire, les expériences, les performances, le potentiel, mais aussi la personnalité, voire les souhaits et projets de chacun, doivent être pris en compte. Quand bien même un fournisseur externe peut proposer des outils préexistants, les intégrer et agréger la masse d'informations nécessaires est un projet long et ambitieux.

Mais cet investissement doit être mis en regard des bénéfices procurés par une plate-forme fonctionnelle, eux aussi considérables. Le McKinsey Global Institute s'est attaché à les quantifier, en élaborant des modèles d'organisations dans divers secteurs, avec des effectifs et des caractéristiques financières variables. Ainsi, il estime que la rentabilité des organisations pourrait progresser, en moyenne, de 275 points de base d'ici 2025, grâce à l'utilisation combinée de plate-formes publiques et internes<sup>10</sup>. Ces marges accrues découlent de gains de productivité réalisés par les employés du *front-* et du *middleoffice* (ce qui peut notamment se traduire par une croissance du chiffre d'affaires) et par des économies réalisées sur les coûts de recrutement, d'intégration, de formation et de rétention des salariés. Encore ne s'agit-il là que d'une moyenne, et qui porte sur les effets directs de ces plate-formes.

Nous allons voir à présent plus en détail comment ces nouveaux outils peuvent contribuer à renforcer la coordination, améliorer la collaboration, faciliter la rétention, la conception de plans de succession et la prise de décision, au niveau d'une organisation.

### Faire coïncider individus, équipes et projets

Optimiser la visibilité et la mobilité de leurs meilleurs éléments constitue une problématique récurrente des entreprises. D'une part, les managers peinent parfois à identifier la bonne personne pour un projet déterminé, et d'autre part, les salariés n'ont pas toujours aisément accès à l'information sur les postes disponibles qui leur permettraient de renforcer leurs compétences professionnelles et leur expertise. En réponse à ce manque, certaines

---

<sup>10</sup>Pour le rapport complet du McKinsey Global Institute, voir « *Connecting talent with opportunity in the digital age* », juin 2015, mckinsey.com.

entreprises ont instauré des coordinateurs, ou spécialistes du « *staffing* ». Mais leurs efforts, lorsqu'ils sont efficaces, sont nécessairement limités dans leur portée, en raison du volume d'information à manipuler pour remplir cette fonction. La fragmentation du travail, liée à l'automatisation, ne fera qu'amplifier leurs difficultés.

De ce fait, les plate-formes numériques, qui peuvent rassembler et trier les informations relatives aux compétences des personnels, leurs performances à des postes précédents, leur style de travail, leur personnalité, leur disponibilité et leur localisation, peuvent être de puissants outils. De plus, elles peuvent jouer un rôle de « chambre de compensation », de façon neutre et impartiale, rapprochant les individus des possibilités ouvertes, tout en améliorant la qualité du *staffing* et en offrant aux salariés davantage de visibilité sur les opportunités. Les plate-formes numériques peuvent également faciliter les contacts directs entre collègues – un avantage non négligeable dans des multinationales aux activités géographiquement dispersées.

A l'échelle d'un grand hôpital, par exemple, ces plate-formes peuvent avoir un impact déterminant sur la qualité et l'efficacité des soins. L'affectation de infirmiers doit en effet prendre en compte de très nombreux facteurs : spécialisation, disponibilité, souhaits du personnel d'encadrement et du corps médical, exigences techniques, etc. Non seulement, les plate-formes numériques peuvent aider à résoudre ces équations complexes, mais le fait que le système soit accessible instantanément et depuis des équipements mobiles peut s'avérer décisif dans des situations d'urgence.

### Faire de la gestion des talents une science dure

Qui embaucher ? Quelle rémunération proposer ? Comment attirer et retenir les meilleurs éléments ? Les aider à progresser dans leur carrière ? Ces questions sont depuis longtemps au cœur de la santé organisationnelle, et se posent à tous les niveaux de la hiérarchie, avec d'autant plus d'importance que le poste considéré est stratégique. En l'absence de données exhaustives, les entreprises ont souvent recours à des processus formels et chronophages, tels que l'entretien annuel pour analyser la performance de l'année écoulée et servir de base à une révision de la rémunération. Ces exercices, déjà fastidieux à l'heure actuelle, pourraient devenir encore plus laborieux avec la fragmentation des postes en de multiples tâches, qui rendra obsolètes les descriptifs de poste et les procédures d'évaluation actuels.

Des entreprises pionnières des plate-formes de gestion du capital humain, comme Ericsson, Google, 3M, Wells Fargo ou Xerox, mettent à profit ces systèmes pour fonder leurs décisions sur un plus grand volume de données chiffrées, réduisant de fait la part d'intuition. Chez le fournisseur de logiciel Symantec, par exemple, l'instauration de processus collaboratifs d'évaluation de la performance a permis d'accroître de 16 % le taux de satisfaction et d'engagement des salariés<sup>11</sup>. Xerox, pour sa part, a réduit le taux de défection des nouvelles recrues, et augmenté la productivité des agents de ses centres d'appel de 4 %, grâce au logiciel Evolv – en 30 minutes, ce dernier teste en ligne

---

<sup>11</sup> Voir Eric Mosely, « *The Crowdsourced Performance Review: How to Use the Power of Social Recognition to Transform Employee Performance* », McGraw-Hill Education, 2013.

les candidats à l'embauche et compare leurs résultats au profil des employés les plus performants de l'entreprise<sup>12</sup>. Le vieillissement de ses effectifs a incité 3M à mettre en place une plate-forme de gestion des RH pour établir un plan de succession. Ce système a permis d'accroître la mobilité interne et d'augmenter la productivité de 3 à 4 %<sup>13</sup>. Le groupe financier Wells Fargo, quant à lui, a utilisé le logiciel d'analyse de « *big data* » élaboré par Kiran Analytics pour repérer les employés en contact direct avec le public les plus performants et les plus motivés ; l'entreprise a alors établi un profil type pour aider les services de recrutement à repérer des profils analogues parmi les candidats, ce qui a permis d'augmenter le taux de rétention des agents de guichet de plus de 15 %<sup>14</sup>. Enfin, Ericsson a standardisé ses processus de gestion des ressources humaines à l'échelle du groupe, en les regroupant sur une même plate-forme numérique. En menant des analyses poussées de ses données consolidées, le groupe a pu identifier des biais dans son processus de recrutement, les corriger, et faire progresser de 16 à 21 % la proportion de femmes candidates à l'embauche<sup>15</sup>.

Les données statistiques peuvent nourrir les discussions et éclairer la prise de décision en matière de ressources humaines. En « distribuant » l'évaluation de la performance, les plate-formes numériques libèrent aussi les managers des longs processus d'évaluation, leur permettant de se concentrer davantage sur le *coaching* et le développement professionnel. Par ailleurs, ces plate-formes peuvent aussi intégrer des informations qui ne sont habituellement pas prises en compte, comme par exemple le niveau de la « demande » adressée par le « marché interne » à un salarié particulièrement recherché pour ses compétences. Cette valorisation peut ensuite se refléter dans le taux de facturation interne dudit salarié, mais également dans son évaluation, et bien sûr, sa rémunération afin de minimiser le risque de son départ.

C'est ainsi que les plate-formes numériques, loin de perturber les organisations, peuvent au contraire en renforcer la cohérence et la stabilité, grâce à l'optimisation de l'allocation des ressources humaines et de la prise de décision.

### Mobiliser les salariés dans le monde numérique

Dans un monde où changer d'emploi n'a jamais été aussi facile, et où les talents exceptionnels font l'objet d'une « guerre » sans merci, la mobilité des salariés ne peut que croître<sup>16</sup>. Si cette évolution est sans nul doute positive pour l'économie en général, il n'en reste pas moins que de nombreuses entreprises sont confrontées à des taux d'attrition élevés. Outre les coûts inhérents au remplacement des salariés démissionnaires, les

---

<sup>12</sup>Voir Jessica Leber, « The machine-readable workforce », MIT Technology Review, 27 mai 2013, [technologyreview.com](http://technologyreview.com).

<sup>13</sup>Voir « Talent Mobility Good Practices: Collaboration at the Core of Driving Economic Growth », World Economic Forum, en collaboration avec Mercer, 2012, [weforum.org](http://weforum.org).

<sup>14</sup>Katie Kuehner-Hebert, « Predictive analytics for hiring », BAI Banking Strategies, 6 septembre 2013, [bai.org](http://bai.org).

<sup>15</sup>Pour en savoir plus, lire « How Ericsson aligned its people with its transformation strategy: An interview with chief HR officer Bina Chaurasia », McKinsey Quarterly, janvier 2016, [mckinsey.com](http://mckinsey.com).

<sup>16</sup>Warren Bennis et Philip Slater ont sans doute été les premiers à prédire cette tendance, dès 1968, dans leur livre *The Temporary Society* (New York: Harper & Row).

départs peuvent être très déstabilisants pour elles, dès lors que des compétences stratégiques, la « mémoire » d'une institution ou des qualités de leadership particulières sont en jeu. Les plate-formes de gestion du capital humain permettent de contenir le taux d'attrition, en aidant à motiver les salariés et en détectant les signes précurseurs d'un départ, de façon à permettre aux managers d'intervenir avant que les travailleurs performants quittent l'entreprise parce qu'ils ne s'y sentent plus à l'aise ou s'y ennuiant.

### Personnaliser la gestion des ressources humaines

En permettant aux organisations, même les plus gigantesques, d'affiner et de personnaliser la gestion des talents et des ressources humaines, les plate-formes numériques peuvent aider à mettre en place les conditions propices à la motivation des salariés, notamment la reconnaissance de leur contribution et un environnement de travail attrayant. Ces plate-formes peuvent par exemple personnaliser le processus d'intégration en utilisant les informations que l'entreprise a recueillies sur les candidats pendant le processus de recrutement. Appical, une *start-up* néerlandaise, utilise ainsi des « *serious games* » pour transformer le processus d'intégration des nouvelles recrues.

Les plate-formes de gestion du capital humain peuvent aussi servir de support à la formation en ligne, qui ne cessent de monter en puissance dans le développement professionnel des salariés. Les « e-formations » individualisées, comme celles élaborées par City & Guilds Kineo ou LEO Learning, par exemple, permettent aux entreprises de remplacer des sessions de formation classiques par des programmes en ligne plus complets, plus personnalisés et plus efficaces.

### Créer des « parcours professionnels » à l'image des « parcours clients »

Sur les marchés des biens et services, l'avènement du numérique a suscité un questionnement des directions marketing autour du « parcours client ». Ces dernières ont reconstruit le processus d'achat autour de la notion « d'expérience client », depuis le premier contact de celui-ci avec un produit, jusqu'à l'acte d'achat, et au-delà, la fidélisation et la recommandation<sup>17</sup>.

Une approche similaire inspire désormais certains employeurs, les amenant à considérer les salariés comme des « clients » dont il conviendrait d'optimiser le « parcours » professionnel<sup>18</sup>.

En quoi « l'expérience du salarié » est-elle une notion intéressante ? Tout d'abord, elle conduit à prendre en compte l'ensemble des facteurs de motivation de celui-ci. Or les études démontrent l'importance des facteurs intrinsèques (le sens du travail de l'employé, par exemple, ou la mission de son entreprise), supérieure à celle de facteurs tangibles

---

<sup>17</sup>Voir David Edelman et Marc Singer, « *The new customer decision journey* », octobre 2015, mckinsey.com.

<sup>18</sup>Voir Rob Goffee et Gareth Jones, « *Why Should Anyone Work Here?: What It Takes to Create an Authentic Organization* », 2015, Harvard Business Review Press.

comme la rémunération<sup>19</sup>. Ensuite, les progrès rapides de l'automatisation peuvent accentuer le sentiment de vulnérabilité de certains salariés, même si cette évolution va probablement davantage transformer la nature et le contenu du travail plutôt que supprimer des emplois. Dans ce contexte, améliorer l'expérience des salariés peut certainement aider à compenser ce sentiment de vulnérabilité, en montrant concrètement que l'entreprise prend soin d'eux.

Tout comme les technologies numériques aident les entreprises à élaborer des parcours clients, les plate-formes de gestion du capital humain les aident à améliorer l'expérience salarié pendant le parcours professionnel de l'employé, de son premier contact préalable à l'embauche, jusqu'au moment où il deviendra un « ancien ». A chaque stade du parcours, la plate-forme numérique permet de mesurer l'efficacité des actions menées, de suivre les réactions du salarié, et de lui apporter les réponses les mieux adaptées en temps réel.

De nouveaux horizons de personnalisation vont probablement s'ouvrir à mesure que les équipements connectés vont se généraliser – pour les employés au même titre que les clients de l'entreprise. Ainsi, par exemple, les plate-formes numériques de gestion du capital humain peuvent exploiter les données fournies par les « badges sociométriques » inventés par Alex Pentland, un chercheur en informatique du MIT, qui a cofondé l'entreprise de socio-technologie Humanyze. Ces badges enregistrent les interactions et les comportements sociaux des salariés, à travers plusieurs types de capteurs. Une fois analysées, ces données peuvent aider à identifier, quantifier et mieux comprendre les dynamiques organisationnelles. Dès lors que les entreprises comprennent mieux comment travaillent leurs salariés, elles sont mieux à même de répondre à leurs attentes. Bien entendu, ce type de dispositif soulève aussi quantité de questions sur la confidentialité des données recueillies, ainsi que sur leur bon usage.

Les questionnements sur la protection de la vie privée sont légitimes. Mais face au risque d'émergence d'un « *Big Brother* », les premiers cas d'utilisation concrets montrent au contraire que les capteurs sont utilisés pour renforcer la performance en humanisant l'environnement de travail. Une société pharmaceutique a ainsi identifié de nouvelles pistes pour faciliter les interactions entre les collaborateurs de ses différentes branches. Une banque allemande a utilisé les badges pour reconfigurer la disposition de ses bureaux, afin d'encourager les interactions en face à face et de réduire le nombre de courriers électroniques<sup>20</sup>. Les « *millennials* », plus familiarisés avec les objets connectés, seront probablement plus à l'aise avec le principe de bénéficier de certains avantages en échange de concessions sur la confidentialité de leurs données. Et, en tout état de cause, les données peuvent être agrégées pour répondre aux potentielles préoccupations sur la protection des droits et se conformer aux exigences légales éventuelles.

---

<sup>19</sup>Voir par exemple Martin Dewhurst, Matthew Guthridge et Elizabeth Mohr, « *Motivating people: Getting beyond money* », McKinsey Quarterly, novembre 2009, sur [mckinsey.com](http://mckinsey.com) et Daniel Pink, « *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us* », New York: Riverhead Books, 2011.

<sup>20</sup>Source : [humanyze.com/cases.html](http://humanyze.com/cases.html).

## LE DIRIGEANT COMME ARCHITECTE ORGANISATIONNEL

De récents travaux de McKinsey ont montré que la définition d'un bon leadership était variable selon le contexte<sup>21</sup>. Certains types de comportement, attendus des dirigeants lorsque la santé organisationnelle est dégradée, cessent d'être adaptés lorsque cette dernière s'améliore ; à ce moment-là, d'autres formes de leadership plus élaborées peuvent être requises. Cette idée rejoint le concept de pyramide des besoins d'Abraham Maslow : les individus s'inquiètent en priorité de leurs besoins physiologiques (et de ceux de leur famille) ainsi que de leur sécurité, avant de prendre le temps de s'occuper de besoins plus élevés dans la pyramide, comme l'accomplissement de soi.

La numérisation du travail et l'automatisation des tâches vont peser sur la santé organisationnelle en remettant en cause l'organisation du travail. Au cours de ce processus, les dirigeants devront attentivement surveiller la santé de leur organisation et, le cas échéant, faire évoluer leur style de leadership. Cela peut impliquer d'adopter certains comportements requis lorsque l'entreprise dysfonctionne : faciliter la collaboration entre

### Humaniser la planification dynamique

En associant l'analyse prédictive de la demande et les outils de planification des ressources humaines, les entreprises peuvent optimiser l'affectation du personnel en fonction des pics et creux d'activité.

Aux États-Unis, ces systèmes automatisés de planification « juste-à-temps » ont déclenché une vague de controverses et des questions quant à la légalité de leur usage. De nombreuses entreprises, surtout dans les secteurs de la distribution et de l'alimentation, ont en effet utilisé ces logiciels sans grande considération pour leurs employés, par exemple en les prévenant à la dernière minute du moment où ils devaient prendre leur poste ou leur pause. Ces horaires imprévisibles ou irréguliers rendent impossible l'organisation de la vie quotidienne (par exemple la garde des enfants). De plus, lorsque des créneaux sont supprimés, les travailleurs payés à l'heure subissent des pertes de revenus – d'autant plus préjudiciables que leurs revenus sont généralement faibles.

La planification dynamique n'implique pas nécessairement une utilisation aussi arbitraire. Les entreprises en quête de flexibilité peuvent configurer les plate-formes numériques de sorte qu'en plus des compétences des travailleurs et de leurs disponibilités, soient pris en compte leurs souhaits en termes d'activités et d'horaires. Chez Zappos, par exemple, les agents du service client qui travaillent pendant les périodes de pointe reçoivent une « surpaye », le logiciel assurant par ailleurs l'adéquation entre le nombre d'opérateurs invités à travailler et la demande des clients. Une plate-forme de services à la demande permet aux employés de déclarer leurs préférences et de s'informer sur les possibilités de travail à venir. Une approche plus empathique envers les travailleurs permet d'instaurer un rapport gagnant-gagnant, qui se traduit par un taux plus élevé de rétention, un plus fort taux de satisfaction des employés, un meilleur service client et une meilleure performance.

<sup>21</sup>Pour en savoir plus, lire Michael Bazigos, Chris Gagnon et Bill Schaninger, « *Leadership in context* », McKinsey Quarterly, janvier 2016, mckinsey.com.

les groupes, faire preuve d'empathie envers les autres collaborateurs, se faire l'avocat du changement engagé, ou porter un regard critique constructif.

Au-delà du nécessaire travail sur leur style de leadership, les PDG doivent aussi être conscients qu'eux-mêmes verront certaines de leurs tâches automatisées, du fait de l'auto-apprentissage des machines et de l'accroissement des capacités analytiques de ces dernières. Ils devront donc veiller à conserver sur elles leur « avantage comparatif »<sup>22</sup>.

A l'ère de l'automatisation, les PDG et les équipes dirigeantes doivent ainsi acquérir une vision d'ensemble – presque un point de vue d'architecte – sur la manière dont les machines et les humains peuvent travailler côte à côte dans leur entreprise, les uns rendant les autres plus efficaces et productifs, sans jamais perdre de vue l'humanité de leurs employés. Cela impliquera de dépasser la vision mécaniste de l'organisation, pour prendre en compte également l'entreprise comme système social complexe.

Ce sera aux dirigeants de concilier, d'une part, les impératifs concurrentiels et les possibilités liés à la numérisation et l'automatisation, et les besoins et les contraintes de la santé organisationnelle, de l'autre. Un cercle vertueux peut certainement se mettre en place, mais le risque d'un cercle vicieux existe aussi. La santé organisationnelle pourrait subir de graves conséquences si leur enthousiasme pour la technologie faisait perdre aux dirigeants le sens des aspirations humaines de leurs salariés – par exemple, en poussant trop loin le contrôle automatisé des employés, surtout des opérateurs les moins qualifiés et les moins bien payés (voir l'encadré « Humaniser la planification dynamique » – p.49).

Pour trouver cette étroite ligne de crête, les dirigeants devront parfois élargir la perspective que leur confère leur fonction ou métier d'origine, tout comme les anciens directeurs financiers ont dû voir au-delà des résultats financiers pour devenir directeurs généraux. Plus que jamais, les dirigeants de haut niveau vont avoir besoin d'être réceptifs et sensibles au facteur humain, à la nature du travail de leurs collaborateurs, à leur éventuelle anxiété face à l'avenir.

□ □ □

La digitalisation et l'automatisation bouleversent l'organisation du travail et la vie des travailleurs, et risquent de déstabiliser l'équilibre dont les entreprises ont besoin pour être agiles. Pour contrer cette menace, les dirigeants peuvent adapter leur style de leadership à ce nouveau contexte, mettre à profit les plate-formes numériques de gestion du capital humain, on l'a vu, mais surtout veiller à garder un contact aussi étroit que possible avec les travailleurs digitalisés de leur entreprise.

[Aaron de Smet est Partner au bureau de McKinsey à Houston, Susan Lund, Partner de McKinsey, travaille au McKinsey Global Institute à Washington, et Bill Schaninger est Partner senior au bureau de McKinsey à Philadelphie.](#)

---

<sup>22</sup>Voir Martin Dewhurst et Paul Willmott, « *Manager and machine: the new leadership equation* », McKinsey Quarterly, septembre 2014, [mckinsey.com](http://mckinsey.com).

**Premier d'une série de quatre recueils synthétisant les travaux de recherche de notre cabinet en matière d'organisation**, ce volet s'attache à dresser un état de l'art des questions d'agilité et de conception des organisations, renouvelant ainsi la vision de l'efficacité et de la flexibilité des organisations, à la lueur notamment des bouleversements économiques et technologiques de ce début de siècle. Trois autres recueils seront publiés au fil de l'année 2016, sur l'intégration post-fusion, la transformation et la gestion des talents.



**Agilité**



**Intégration post-fusion**



**Transformation**



**Gestion des talents**

## Contacts

### **Mary Meaney**

Mary\_Meaney@mckinsey.com

### **Hortense de la Boutetière**

Hortense\_de\_la\_Boutetiere@mckinsey.com