

McKinsey
& Company



L'humain, capital au cœur de la performance durable de l'entreprise

Juillet 2023

Auteurs

Clarisse Magnin

Eric Hazan

Jean-Christophe Mieszala

Hugues Lavandier

Remerciements

Les auteurs tiennent à remercier
Anu Madgavkar, Kanmani Chockalingam,
Xavier Lamblin, Manon Le Roy-Oclin,
Céline Joly et Alix Maurin pour leur
contribution.

Table des matières

Synthèse	4
Introduction	8
<hr/>	
1. A l'échelle mondiale, le modèle organisationnel d'une entreprise conditionne largement sa réussite	10
Le modèle « à double focale », qui combine l'orientation sur la performance et le capital humain, se détache comme le modèle gagnant sur tous les fronts	11
Les entreprises « à double focale » se caractérisent par plusieurs pratiques managériales différenciantes	18
<hr/>	
2. Sur le capital humain, un potentiel de rattrapage pour les entreprises françaises	22
Des marges de progression apparaissent pour la majorité des entreprises françaises et européennes	24
Comblent l'écart avec la moyenne mondiale offrirait de puissants leviers de santé aux acteurs économiques français	28
<hr/>	
3. Quelles pistes pour permettre aux entreprises françaises de progresser vers l'excellence organisationnelle ?	36
Les entreprises peuvent s'inspirer des meilleures pratiques d'entreprises à double focale	37
1. Mettre en place une planification stratégique des compétences	37
2. Créer au sein de l'entreprise une « fabrique des compétences » à l'échelle	39
3. Assurer l'allocation optimale des profils par les mécanismes de mobilité interne	40
4. Généraliser les comportements de leadership vertueux, à tous les échelons hiérarchiques	41
Pour progresser rapidement dans cette voie, les entreprises peuvent engager un processus de transformation plus profond	43
<hr/>	
Conclusion	46

Synthèse

L'humain, capital au cœur de la performance durable de l'entreprise

« Il n'est de richesse ni de force que d'hommes » avançait Jean Bodin dès le XVI^{ème} siècle au sujet de l'économie de la Nation. Intuitivement perçu par les premiers économistes, le lien entre développement du capital humain et performance économique a été mis en évidence par de multiples travaux¹ de recherche depuis.

Mais – à l'heure où l'IA et les technologies de rupture irriguent de plus en plus le champ du travail et l'ensemble des activités économiques – quelles formes prend aujourd'hui la contribution de ce capital humain à la réussite sur le long terme de l'entreprise ? Comment identifier ces contributions et les mesurer avec précision ? Et surtout, quelles sont les conditions qui permettent de faire fructifier les investissements des entreprises dans leur capital humain, au bénéfice de toutes leurs parties prenantes ?

Ces questions sont devenues plus cruciales que jamais et figurent dans l'agenda stratégique de bon nombre de dirigeants. En effet, loin de déprécier la valeur du capital humain, la technologie et le basculement vers l'économie du savoir tendent à en faire l'actif central de l'entreprise, celui qui conditionne le rendement de toutes les autres formes de capital. Dans une économie largement tirée par les actifs immatériels et par la connaissance, le principal facteur de compétitivité, celui qui recèle le plus fort potentiel économique et le meilleur rendement, est bien l'investissement dans les personnels de l'entreprise. C'est la capacité à les retenir, à les faire évoluer et à leur offrir les conditions

optimales de collaboration, qui fait la différence entre les groupes leaders mondiaux, notamment dans le secteur technologique, et le reste du peloton.

En menant une analyse sur 1 800 entreprises dans 15 pays – dont la France – le McKinsey Global Institute apporte un éclairage inédit sur ces aspects. S'inscrivant dans le droit fil des travaux conduits par notre cabinet depuis des décennies², cette nouvelle étude³ confirme, pour la première fois à grande échelle statistique, la corrélation entre le développement du capital humain et de multiples dimensions de la performance et de la santé des entreprises : leur croissance, leur rentabilité, mais aussi la stabilité de leurs résultats à long terme, leurs chances de se hisser parmi les champions mondiaux, ainsi que la fidélisation de leurs talents et l'attractivité de leur marque employeur.

Dans le paysage mondial des entreprises, quatre modèles organisationnels se dessinent, définis par une combinaison de critères : les entreprises focalisées sur les résultats, celles focalisées sur le développement des collaborateurs, celles « à double focale » qui parviennent à combiner les forces des deux modèles précités – c'est-à-dire une orientation conjointe vers la performance économique et le capital humain – et enfin celles, conventionnelles, qui ne se distinguent par aucun marqueur ou trait caractéristique. Or les résultats des entreprises rattachées à ces quatre modèles diffèrent très sensiblement.

L'étude met en évidence un profil particulier de grandes entreprises

qui obtiennent dans la durée des performances supérieures : les organisations « à double focale », qui représentent une part – certes restreinte mais non négligeable – de 9 % de l'échantillon mondial. Caractérisées par des pratiques de gestion spécifiques, elles parviennent à valoriser davantage leurs investissements dans le capital humain, et partant, à concilier la réussite économique et le développement de leurs collaborateurs. Cette capacité à transformer le capital humain en avantage concurrentiel fonde leur *excellence organisationnelle*. Les entreprises « à double focale » ont ainsi 3,6 fois plus de chances que la moyenne d'accéder au statut de champions mondiaux. Plus résilientes, elles affichent une probabilité 4,3 fois plus élevée de se maintenir durant au moins 9 années sur 10 dans le premier quintile de performance financière. Et surtout, parce qu'elles fidélisent mieux leurs talents à travers un environnement de travail épanouissant, elles enregistrent le plus faible taux de départs volontaires et ont 4 fois plus de chances de figurer parmi le classement *Fortune 100 Best Companies to Work For*.

Or en France, les entreprises qui correspondent à ce profil sont sous-représentées. Dans notre pays, seules 2 % des grandes entreprises relèvent de cette catégorie – une proportion près de 5 fois inférieure à la moyenne mondiale de 9 %. De manière sans doute contre-intuitive et pour des raisons que nous n'avons pas analysées en détail, la France dispose comparativement de moins d'entreprises dont l'organisation et la stratégie reposent à égalité sur

¹ Pour une revue, voir Ashton, R.H. (2005), "Intellectual capital and value creation: a review", Journal of Accounting Literature, Vol. 24, pp. 53-134.

² Voir notamment nos réflexions "Capitalism for the long term", Harvard Business Review, mars 2011 et "Finally, Evidence That Managing for the Long Term Pays Off", HBR, 2017. Depuis plus de 20 ans McKinsey a également publié de nombreuses contributions sur la montée en puissance du capitalisme des parties prenantes. Par ailleurs, les approches que déploie notre cabinet aux côtés de ses clients en vue de renforcer les facteurs de compétitivité et de santé de l'entreprise intègrent depuis plus de 80 ans les dimensions du capital humain.

³ "Performance through people", McKinsey Global Institute, février 2023.



les résultats économiques et sur le développement des collaborateurs. Plus généralement, la répartition des entreprises françaises entre les différents modèles révèle un décalage assez net au regard de l'échantillon mondial. Ainsi, 77 % de nos grandes entreprises correspondent à une organisation conventionnelle, contre 55 % à l'échelle mondiale.

Cet écart peut représenter une opportunité dès lors qu'il serait comblé : si la France parvenait à atteindre la même distribution de ses entreprises entre les quatre modèles d'organisation que la moyenne mondiale, elle pourrait enregistrer une hausse annuelle de l'ordre de 0,75 à 1,57 point de PIB – soit un potentiel de croissance compris entre 17 et 35 Mds€ par an.

Outre ce supplément de valeur ajoutée à l'économie du pays, une diffusion plus large des profils organisationnels à double focale ou orientés vers le

développement des collaborateurs offrirait de nombreux bénéfices aux entreprises françaises et à leurs salariés. Ces dernières pourraient ainsi en attendre des progrès sensibles sur plusieurs dimensions cruciales au vu de leurs enjeux les plus brûlants : la fidélisation et la motivation des talents, la mobilisation plus forte des cadres intermédiaires, la hausse de la productivité et de l'employabilité par la formation ciblée. A l'échelle d'une entreprise, les gains pourraient alors s'avérer substantiels puisqu'ils représenteraient selon notre modélisation une hausse moyenne de +22 % à +47 % de ROIC, une réduction de 1 à 4 points de pourcentage du taux d'attrition des collaborateurs, et *in fine* +0,5 à +1 Md€ par an de revenus additionnels grâce à un surplus de croissance organique.

Faire fructifier plus sûrement et efficacement le capital humain devrait donc être considéré comme un axe

majeur de développement pour la France et un enjeu stratégique pour les grandes entreprises hexagonales. À ce titre, les marqueurs et pratiques qui distinguent les entreprises à double focale pourraient inspirer un renouvellement des formes de fonctionnement et de management, susceptible d'accélérer la croissance et de fortifier la solidité comme la compétitivité sur la durée des acteurs économiques. Pour ces derniers, quatre pistes se dessinent : 1°) une planification stratégique des compétences ; 2°) une « fabrique interne » de production et de transmission à grande échelle de ces compétences ; 3°) une adéquation optimale des profils aux postes, grâce aux mécanismes de mobilité interne ; 4°) des comportements d'excellence en matière de leadership sur la triple dimension de l'adhésion à la vision collective, de l'autonomie laissée au terrain et de l'innovation collaborative.

Encadré

Les facteurs différenciants des entreprises à double focale

Un investissement fort dans le développement professionnel des collaborateurs

Une offre étoffée de formation, privilégiant le coaching personnalisé et la mise en pratique immédiate

Un recours plus fréquent à la mobilité et aux promotions internes

Un style de leadership responsabilisant et stimulant

Un modèle de management qui soutient la prise d'initiatives et l'intrapreneuriat

Une approche caractéristique de l'innovation mettant l'accent

sur le partage des connaissances et la collaboration entre salariés : innovation ascendante, créativité, expérimentation...

Un encouragement des collaborateurs à l'initiative au moyen d'objectifs de performance transparents, assortis d'incitations financières et non financières

Un environnement de travail inclusif permettant l'adhésion des collaborateurs à la vision de l'entreprise

Une culture de la transparence à travers le partage régulier d'objectifs clairs

Une culture consultative à l'échelle de l'entreprise : implication des salariés dans les discussions sur ses grandes orientations

Des pratiques d'inclusion à la pointe : plus faibles écarts de rémunération entre les hommes et les femmes, soutien à la diversité des talents, dispositifs de soutien à la parentalité...

Un taux de satisfaction des collaborateurs supérieur, se traduisant par un engagement plus fort et une attrition plus faible

Les entreprises mondiales se répartissent entre 4 grands modèles d'organisations



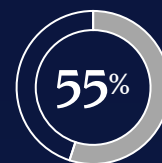
à « double focale »
(combinant l'humain et la performance)



focalisées sur le développement des collaborateurs

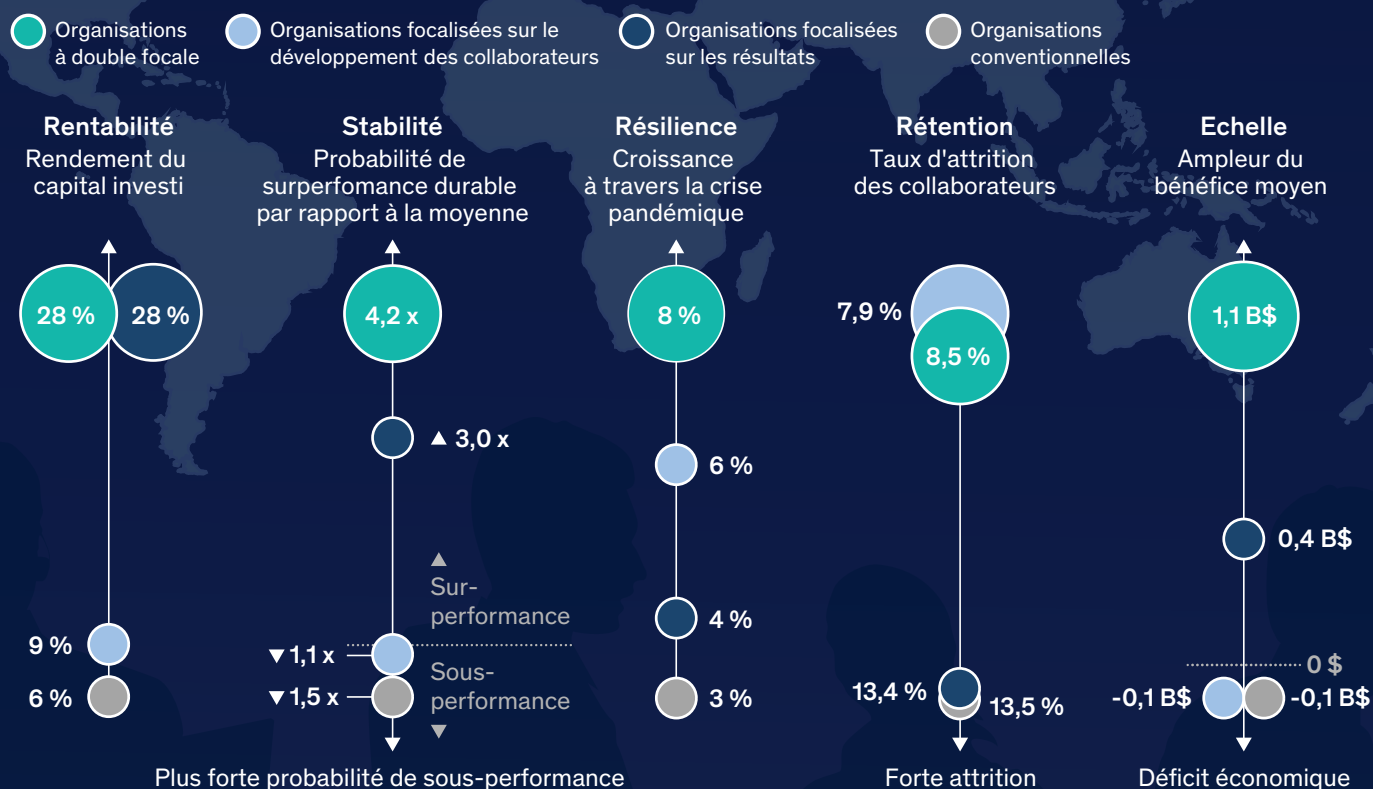


focalisées sur les résultats



conventionnelles
(sans caractéristique notable)

Les entreprises à « double focale » ressortent comme gagnantes sur tous les fronts



3,6x

plus de chances que la moyenne des entreprises d'accéder au statut de champions mondiaux

Une croissance **2x**

plus forte du chiffre d'affaires entre 2019 et 2021 que les entreprises focalisées sur les résultats

35%

de leurs collaborateurs bénéficiant d'une progression de carrière et de rémunération : 30% de + que les entreprises focalisées sur les résultats

4x

plus de chances de figurer dans le classement Fortune 100 des *Best companies to work for*

Les entreprises françaises affichent des profils en net décalage



à « double focale »



focalisées sur le développement des collaborateurs



focalisées sur les résultats



conventionnelles

Un potentiel majeur si la France parvenait à combler l'écart avec la moyenne mondiale

A l'échelle des entreprises, en moyenne



+22 % à +47 %
de ROIC supplémentaire
(soit +4 à +8 p.p. du ROIC)



+0,5 à +1 Md€ / an
de revenus additionnels grâce à un surplus de croissance organique



1 p.p. à 4 p.p.
de diminution du taux d'attrition annuel de leurs collaborateurs

A l'échelle macroéconomique



0,75 à 1,57 pt
de PIB supplémentaire chaque année



+17 à 35 Mds€ / an
de valeur ajoutée supplémentaire

4 pistes

pour progresser vers l'excellence organisationnelle

1. Mettre en place une planification stratégique des compétences
2. Créer une « fabrique interne » de production et de transmission à grande échelle des compétences
3. Garantir une adéquation optimale des profils aux postes grâce aux mécanismes de mobilité interne
4. Généraliser les comportements d'excellence en matière de leadership sur :
 - l'adhésion à la vision collective
 - les marges d'autonomie laissées au terrain
 - l'innovation partagée



Introduction

L'ampleur inédite des mutations technologiques, conjuguée aux bouleversements économiques et sociaux consécutifs à la pandémie de Covid, replace le capital humain au cœur des préoccupations des dirigeants d'entreprise et en fait, pour beaucoup, le plus important de leurs facteurs de compétitivité stratégique.

Si ces derniers ont su, dans l'ensemble, préserver les performances économiques de leurs organisations malgré un contexte extraordinairement tumultueux depuis 2019, ils sont nombreux à entrevoir les limites de cette prouesse si le capital de talents et de compétences sur lequel ils s'appuient venait à s'éroder. Or, les indices de vulnérabilité se multiplient : pénuries de candidats, autant pour des rôles experts que plus généralistes ; hausse marquée de l'attrition, mais aussi de phénomènes plus insidieux comme les « démissions silencieuses » ou la fragilisation de la santé mentale au travail ; plafonnement de la productivité ; questionnements sur la valeur ajoutée de l'encadrement intermédiaire dans des organisations hybrides et plus plates, etc.

Ces problématiques peuvent être traitées individuellement, via des programmes dédiés, ou au contraire, abordées dans une perspective systémique, centrée sur l'excellence organisationnelle. De fait, cette seconde approche, intégrée, se trouve justifiée par la corrélation étroite entre la culture et les pratiques organisationnelles des entreprises et leur capacité à faire fructifier leur capital humain – ce qui se traduit ensuite à la fois dans leur performance économique et dans leurs indicateurs de développement des ressources humaines.

Ce rapport s'attache dans un premier temps à quantifier ce lien, à travers une étude d'une ampleur statistique inédite, menée sur 1 800 grandes entreprises dans 15 pays. Il examine ensuite plus spécifiquement les enjeux des entreprises françaises, mettant en évidence leur potentiel aujourd'hui sous-valorisé de capital humain. Enfin, une troisième partie décrit plus en détail des programmes et initiatives d'entreprises qui contribuent à leur excellence organisationnelle, susceptibles de nourrir les réflexions de dirigeants déterminés à concrétiser ce potentiel.

Encadré

Synthèse de la méthodologie⁴

L'étude porte sur environ 1 800 entreprises dont le chiffre d'affaires annuel est supérieur à 100 millions USD. Ces entreprises sont réparties dans 15 pays : Allemagne, Australie, Chine, Corée du Sud, États-Unis, France, Inde, Japon, Royaume-Uni, ainsi que plusieurs pays d'Asie ayant connu une croissance économique rapide ces dernières années (Indonésie, Malaisie, Philippines, Singapour, Thaïlande et Vietnam). Ces entreprises sont issues de tous les grands secteurs d'activité économique : biens de consommation, biens d'équipement, information et communication, énergie, services financiers, industrie pharmaceutique, industrie manufacturière, technologies de l'information, chimie et matériaux, services aux collectivités, etc. Notre catégorisation sectorielle des entreprises se conforme au Global Industry Classification Standard (GICS).

L'étude s'appuie sur plusieurs sources de données : les bilans et comptes de résultats publiés par les entreprises de 2010 à 2021, harmonisés et consolidés dans la base Corporate Performance Analysis de McKinsey ; les données de la société Refinitiv portant sur plus de 600 mesures environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) de milliers d'entreprises mondiales de 2017 à 2021 ; les données de l'indice de santé organisationnelle (OHI) de McKinsey, qui compile des enquêtes menées auprès de plus de 7 millions de collaborateurs de plus de 1 500 entreprises mondiales pour qualifier les pratiques de gestion de ces dernières ; une précédente étude du McKinsey Global Institute sur le capital humain et la mobilité interne, fondée sur l'analyse de millions de profils professionnels publiés en ligne⁵.

Les entreprises étudiées ont été réparties en quatre catégories selon deux dimensions, leur performance financière et leur degré de développement du capital humain.

- La performance financière a été caractérisée par la rentabilité commerciale, mesurée par le ratio du résultat net sur le chiffre d'affaires moyen de 2010 à 2019. Les entreprises du premier quintile ont été identifiées comme surperformantes, secteur par secteur pour tenir compte des disparités inhérentes aux domaines d'activités.
- Le degré de développement du capital humain a été évalué en recoupant trois critères : premièrement, la proportion moyenne de postes pourvus par recrutement interne de 2015 à 2019 ; deuxièmement, le nombre annuel moyen d'heures de formation par employé à temps plein de 2017 à 2019 ; troisièmement, le score global de l'entreprise sur l'index de santé organisationnel (OHI) de McKinsey. Ce dernier, qui consiste en un exercice d'auto-évaluation d'une organisation par tous ses collaborateurs, porte sur neuf champs managériaux : le leadership, les processus de coordination et de contrôle, la responsabilisation des collaborateurs, le développement des compétences, la motivation des employés, l'innovation et l'apprentissage, le sens du travail, l'environnement de travail et l'ouverture de l'entreprise sur son écosystème. Nous avons vérifié que les trois critères étaient statistiquement corrélés : une entreprise qui se situe dans le quintile supérieur pour l'un des trois indicateurs a ainsi toutes les chances de se trouver dans le quintile supérieur pour les deux autres indicateurs, et vice versa. Sur cette dimension aussi, les entreprises du premier quintile ont été définies comme surperformantes, au sein d'un même secteur d'activité.

Les 169 entreprises du panel (9 %) qui surperforment sur les deux dimensions ont été identifiées comme « organisations à double focale » et leurs résultats et pratiques de gestion spécifiques ont fait l'objet d'un examen détaillé.

⁴ La méthodologie complète est [accessible](#) sur le site web du McKinsey Global Institute.

⁵ "Human Capital at Work: The value of experience", McKinsey Global Institute, juin 2022.

1

A l'échelle mondiale, le modèle organisationnel d'une entreprise conditionne largement sa réussite



À des degrés divers, toutes les entreprises investissent dans le capital humain, c'est-à-dire le stock d'aptitudes, de connaissances générales et spécifiques, ainsi que d'expériences, qui permettent à leurs collaborateurs d'être productifs⁶.

Sont-elles toutefois à la mesure de l'enjeu ?

Le capital humain, dans sa nature comme dans son incidence, a pris des contours radicalement nouveaux au cours de la dernière décennie et plus encore depuis trois ans. A mesure que les nouvelles technologies irriguent le fonctionnement des entreprises et qu'un basculement s'opère dans tous les secteurs vers l'économie de la connaissance, attirer, cultiver, enrichir, fidéliser ce capital devient à la fois plus déterminant et plus complexe. Ce qui fonde la puissance des modèles des champions de la Tech, c'est la force de la promesse que ces pionniers formulent – et tiennent – auprès de leurs collaborateurs et notamment des talents les plus convoités. Ce n'est qu'en renforçant les compétences des salariés, dans une logique de progrès continu, que l'entreprise peut espérer convertir le potentiel des technologies en gains de productivité et en surplus de valeur pour leurs clients. Et c'est en assurant l'employabilité de long terme de ses collaborateurs, à travers la formation mais aussi la progression professionnelle, qu'elle y parviendra.

Sur ce plan, on constate des disparités majeures entre acteurs dans la capacité à cultiver ce capital humain. Or, c'est sans conteste l'actif sur lequel plane aujourd'hui la plus grande menace de rareté. C'est aussi la dimension où le fossé est le plus grand entre le niveau de préoccupation des dirigeants d'entreprise et les solutions qu'ils estiment détenir. 90 % des dirigeants d'entreprise mondiaux que nous interrogeons il y a trois ans disaient subir ou être en passe de subir dans les 5 ans à venir une pénurie de compétences.

Et pourtant, 30 % seulement considéraient avoir les clés pour la résoudre⁷. A l'évidence, ce hiatus ne peut perdurer dès lors que ce capital rare est aussi celui qui va conditionner le plus certainement la compétitivité future des entreprises, et la plus solide source de différenciation à celles qui sauront le faire fructifier.

A y regarder de plus près, on s'avise que les entreprises se différencient par le type d'organisation dont elles se dotent pour valoriser leur investissement dans le capital humain : certaines sont davantage focalisées sur les résultats, d'autres sur le développement des collaborateurs. À la croisée des deux, une petite proportion d'entreprises présente une organisation « à double focale » qui leur permet, non seulement d'obtenir des résultats de premier plan sur les deux tableaux, mais aussi de maximiser les retombées positives, au sens large, de leurs investissements dans le capital humain.

Le modèle « à double focale », qui combine l'orientation sur la performance et le capital humain, se détache comme le modèle gagnant sur tous les fronts

Pour analyser la valorisation de leur capital humain par les entreprises, le McKinsey Global Institute a examiné un panel de 1 800 grandes entreprises issues de tous secteurs et d'une quinzaine de pays. Ces entreprises ont été réparties en quatre catégories selon, d'une part, plusieurs indicateurs de performance économique, et d'autre part, plusieurs indicateurs de développement du capital humain (voir encadré méthodologique). Les comparaisons ont été réalisées entre entreprises d'un même secteur, pour corriger les disparités entre branches d'activité économique.

⁶ "Human Capital, A Theoretical and Empirical Analysis", Becker G. S., Columbia University Press for the National Bureau of Economic Research, New York, 1964.

⁷ "Beyond hiring: How companies are reskilling to address talent gaps", McKinsey & Company, février 2020.

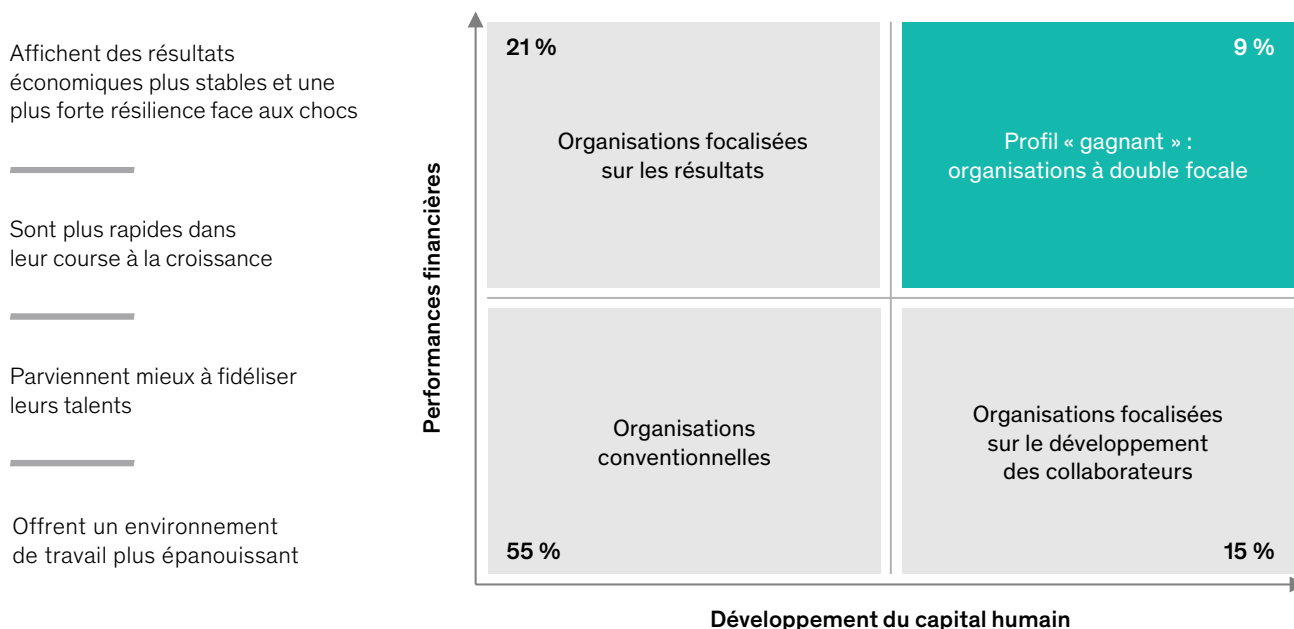
Cette distribution dessine quatre profils organisationnels (Figure 1) :

- L'organisation **focalisée sur les résultats**, qui correspond à 21 % des entreprises du panel. Ces entreprises se caractérisent par une rentabilité et un retour sur capital investi supérieurs ;
- L'organisation **focalisée sur le développement des collaborateurs**, dont relèvent 15 % des entreprises du panel. Ces entreprises surperforment par rapport à leurs homologues en termes de stabilité de leur performance économique, de résilience face à la pandémie de Covid, et de taux d'attrition de leurs employés ;
- L'organisation **conventionnelle**, pour 55 % du panel, qui emprunte certains des traits des deux profils ci-dessus, mais sans se démarquer sensiblement, ni en termes de performance, ni de développement du capital humain ;

- Enfin, l'organisation **à double focale**. Les entreprises correspondant à ce profil combinent les marqueurs des deux premiers profils précédents. Elles parviennent à se hisser dans le haut des tableaux comparatifs, tout à la fois sur la dimension économique et sur celle du développement des collaborateurs. On compte 9 % des entreprises du panel mondial dans cette catégorie. Si elles sont 2,3 fois moins nombreuses que les entreprises axées seulement sur les résultats et 1,6 fois moins nombreuses que celles uniquement centrées sur l'humain, elles démontrent par leur supériorité sur les divers axes de performance l'intérêt d'investir conjointement sur les deux dimensions. Elles égalent ou le plus souvent dépassent leurs homologues dans tous les domaines et présentent en outre plusieurs singularités notables (Figure 2).

Figure 1

A l'échelle mondiale, nous avons analysé 1 800 entreprises et mis en évidence un profil « gagnant » d'organisations qui...



Source : *Performance through people*; Transformer le capital humain en avantage concurrentiel, McKinsey, 2 février 2023

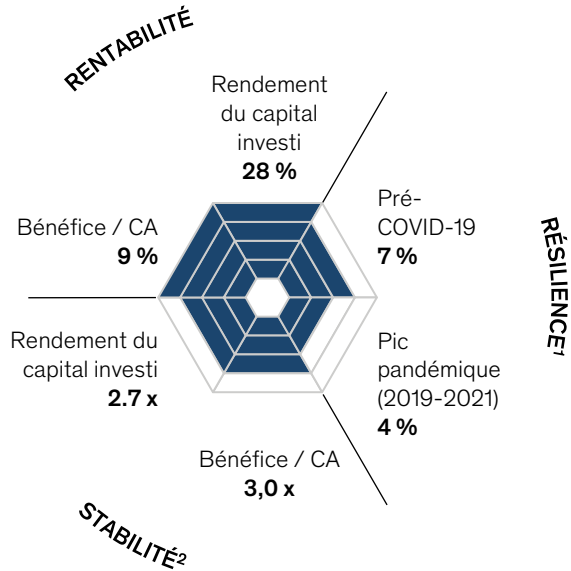
Figure 2

Nos analyses établissent une forte corrélation entre diverses dimensions de la performance des entreprises et leur profil organisationnel

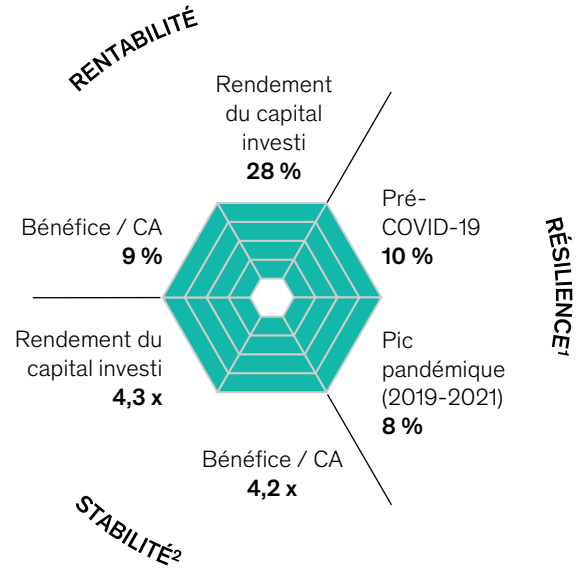
Classement selon six critères de performance des catégories d'entreprises en fonction de leur profil organisationnel



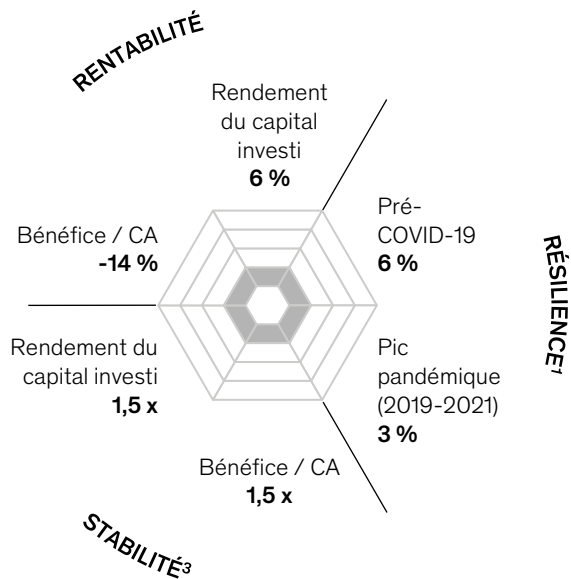
Organisations focalisées sur les résultats



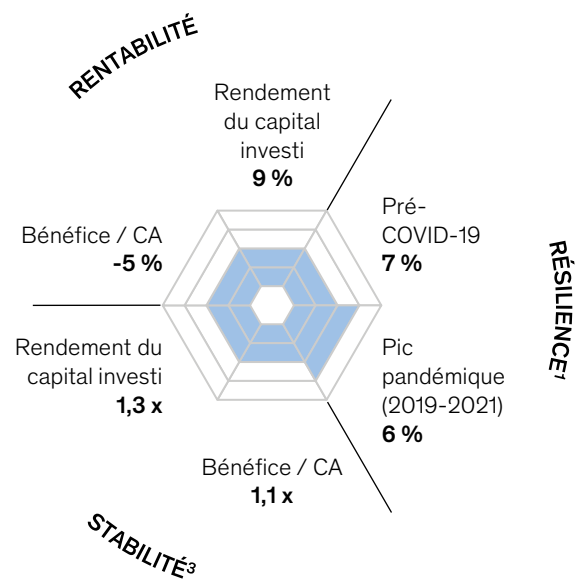
Organisations à double focale



Organisations conventionnelles



Organisations focalisées sur le développement des collaborateurs



1 Taux de croissance annuel moyen du chiffre d'affaires, comparé entre la période 2010-2019 (Pré-COVID-19) et la période 2019-2021 (pic pandémie).

2 Probabilité de surperformer (i.e. intégrer le premier quintile) sur le ratio considéré, année après année.

3 Probabilité de sous-performer.

Source : *Performance through people*: Transformer le capital humain en avantage concurrentiel, McKinsey, 2 février 2023

Tout d'abord, les entreprises organisées selon le profil à double focale rivalisent sur le plan des performances économiques avec celles du profil focalisé sur les résultats. Leur rentabilité respective a atteint 9 % en moyenne dans la décennie pré-Covid. Sur la même période, le rendement du capital investi de ces entreprises a été de 28 % pour les deux catégories. Autrement dit, elles n'ont pas eu à choisir entre rentabilité et investissement dans le capital humain : elles ont été gagnantes sur les deux tableaux.

Ensuite, ces entreprises à double focale sont prédisposées à la croissance. Ainsi, elles ont 3,6 fois plus de chances que la moyenne des entreprises d'accéder au statut de « superstars »⁸, tandis que leur bénéfice moyen s'élève à 1,1 milliard USD, soit bien plus que la moyenne de 400 millions de dollars relevés pour les entreprises dont l'organisation est focalisée sur les résultats.

Leurs résultats sont aussi plus stables. Les entreprises à double focale traversent mieux les cycles économiques : la probabilité qu'elles se maintiennent durant au moins 9 années sur 10 dans le premier quintile de performance financière est 4,3 fois plus élevée que la moyenne. Sur cette dimension, leurs chances sont 50 % supérieures à celles des entreprises uniquement axées sur les résultats (qui ont une probabilité 3 fois plus forte que la moyenne). Elles encaissent également mieux les crises, dont la pandémie de Covid fournit une illustration récente. Au cours de ces deux années hors-norme (entre 2019 et 2021), elles ont su préserver leur rentabilité tout en augmentant leur chiffre d'affaires deux fois plus vite que les entreprises focalisées prioritairement sur les résultats.

Les entreprises à double focale se démarquent en outre par une capacité supérieure à attirer et retenir les talents, avec des taux d'attrition inférieurs d'environ 5 points de pourcentage par rapport aux entreprises focalisées exclusivement sur les résultats. Elles ont aussi quatre fois plus de chances que la moyenne des entreprises de figurer parmi le classement *Fortune 100 Best Companies to Work For*. Cette caractéristique revêt une importance décisive dans le contexte d'une guerre des talents qui s'intensifie partout, sous les effets conjugués de la démographie, des besoins de compétences techniques et numériques, mais aussi d'un recentrage sur le sens du travail après la crise sanitaire⁹. La pénurie de talents aurait ainsi atteint son plus haut niveau depuis 15 ans à l'échelle mondiale, 77 % des employeurs déclarant avoir des difficultés à trouver les talents dont ils ont besoin (contre 30 % entre 2009)¹⁰. Or, même durant la période de « Grande démission » qui a suivi la pandémie de Covid, les entreprises à double focale parvenaient mieux à retenir leurs talents : si leur taux de rotation du personnel est monté à 11,2 % en 2020 et 2021, il est à comparer aux 15 % qui affectaient alors les organisations focalisées sur les résultats – et même aux 11,8 % de celles pourtant focalisées sur le développement des collaborateurs (Figure 3).

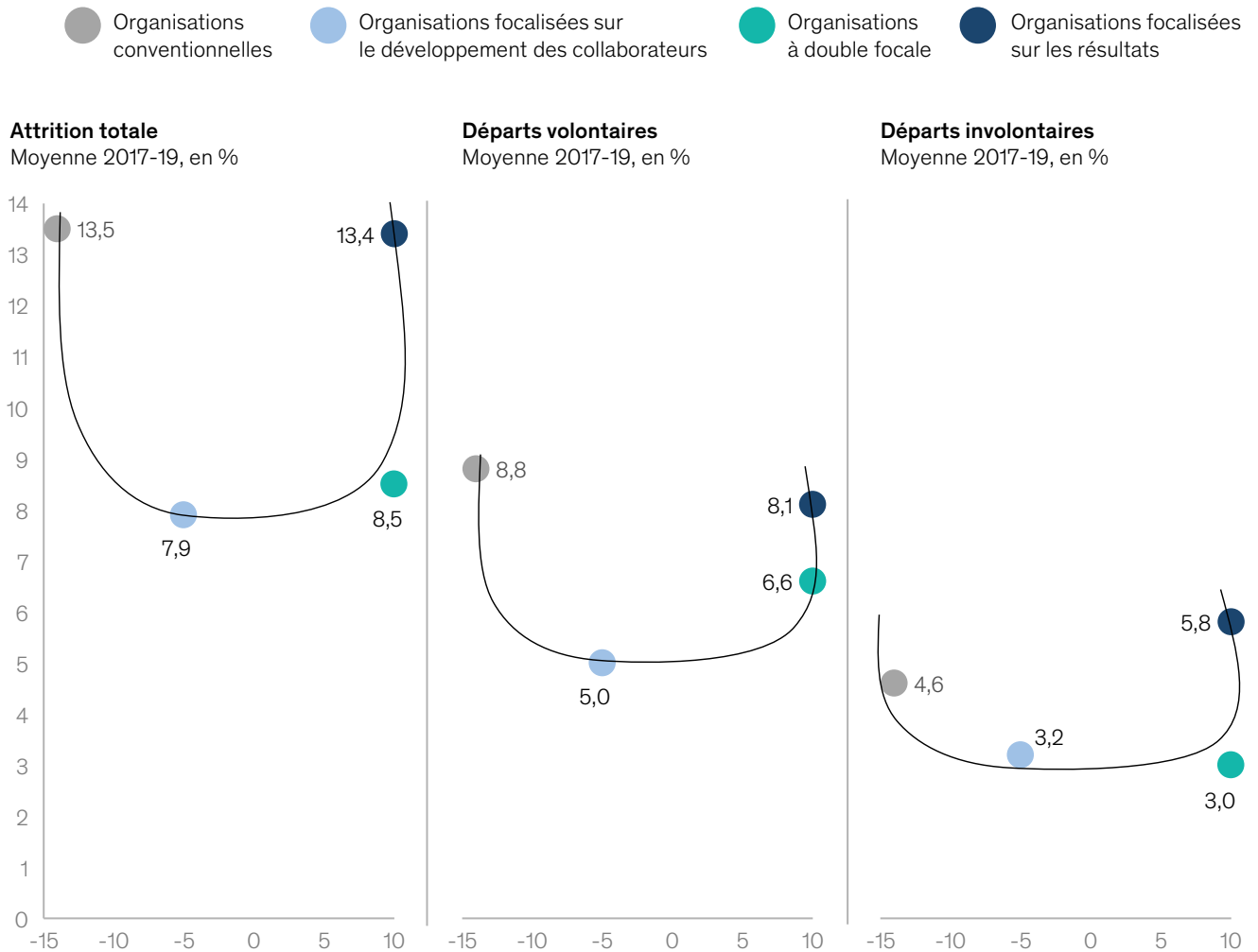
⁸ [Des recherches menées par McKinsey](#) sur les résultats des 6 000 plus grandes entreprises mondiales dont le chiffre d'affaires est supérieur à 1 milliard USD ont permis de mettre en évidence une catégorie de championnes économiques qualifiées de « superstars ». Ce groupe restreint, qui représente 10 % des entreprises étudiées, soit environ 600 entreprises, réalise à lui seul 80 % du profit économique de l'ensemble de l'échantillon. En outre, cette part tend à s'accroître dans le contexte de la mutation digitale de l'économie.

⁹ Une étude McKinsey menée en 2022 auprès de 35 000 salariés de 18 pays de l'OCDE (dont la France) indiquait que 39 % d'entre eux envisageaient de démissionner de leur poste dans les 3 à 6 mois. Voir « *Gen what? Debunking age-based myths about worker preferences* », McKinsey & Company, avril 2023.

¹⁰ Etude *ManPower Group Survey* menée en 2023 auprès de 39 000 salariés de 41 pays.

Figure 3

Les entreprises « à double focale » parviennent à combiner un faible turnover et une rentabilité plus solide sur la durée



Rentabilité économique

(Bénéfice moyen / Chiffre d'affaires de 2010 à 19)

Note : Taille de l'échantillon pour l'attrition totale : Organisations conventionnelles = 121 ; Organisations focalisées sur les résultats = 46 ; Organisations focalisées sur le développement des collaborateurs = 32 ; Organisations à double focale = 25. Taille de l'échantillon pour l'attrition volontaire : Organisations conventionnelles = 136 ; Organisations focalisées sur les résultats = 52 ; Organisations focalisées sur le développement des collaborateurs = 36 ; Organisations à double focale = 31. Taille de l'échantillon pour l'attrition involontaire : Organisations conventionnelles = 125 ; Organisations focalisées sur les résultats = 47 ; Organisations focalisées sur le développement des collaborateurs = 34 ; Organisations à double focale = 26. Toutes les valeurs ont été repondérées par secteur.

Par ailleurs, il convient de souligner que les bénéfices des organisations à double focale ne concernent pas seulement les entreprises. Ils se répercutent favorablement sur les collaborateurs eux-mêmes et, dès lors, peuvent être considérés comme des *externalités positives*. En premier lieu, les collaborateurs de ces entreprises sont ceux qui expriment la plus grande satisfaction au

travail. Leur *net promoter score*¹¹ s'élève à 20 %, un peu au-dessus des organisations focalisées sur le développement des collaborateurs (19 %), et sensiblement plus que celles focalisées sur les résultats (16 %) ou les organisations conventionnelles (14 %). De surcroît, ces entreprises font office d'ascenseur social pour leurs collaborateurs.

¹¹ Le *net promoter score* ici pris en compte est un indicateur de satisfaction et de fidélité des salariés, ainsi qu'un facteur d'attractivité de leur employeur. Il mesure la proportion de collaborateurs qui évaluent à 9 ou 10 sur 10 la probabilité qu'ils recommandent à un proche de travailler pour leur entreprise.

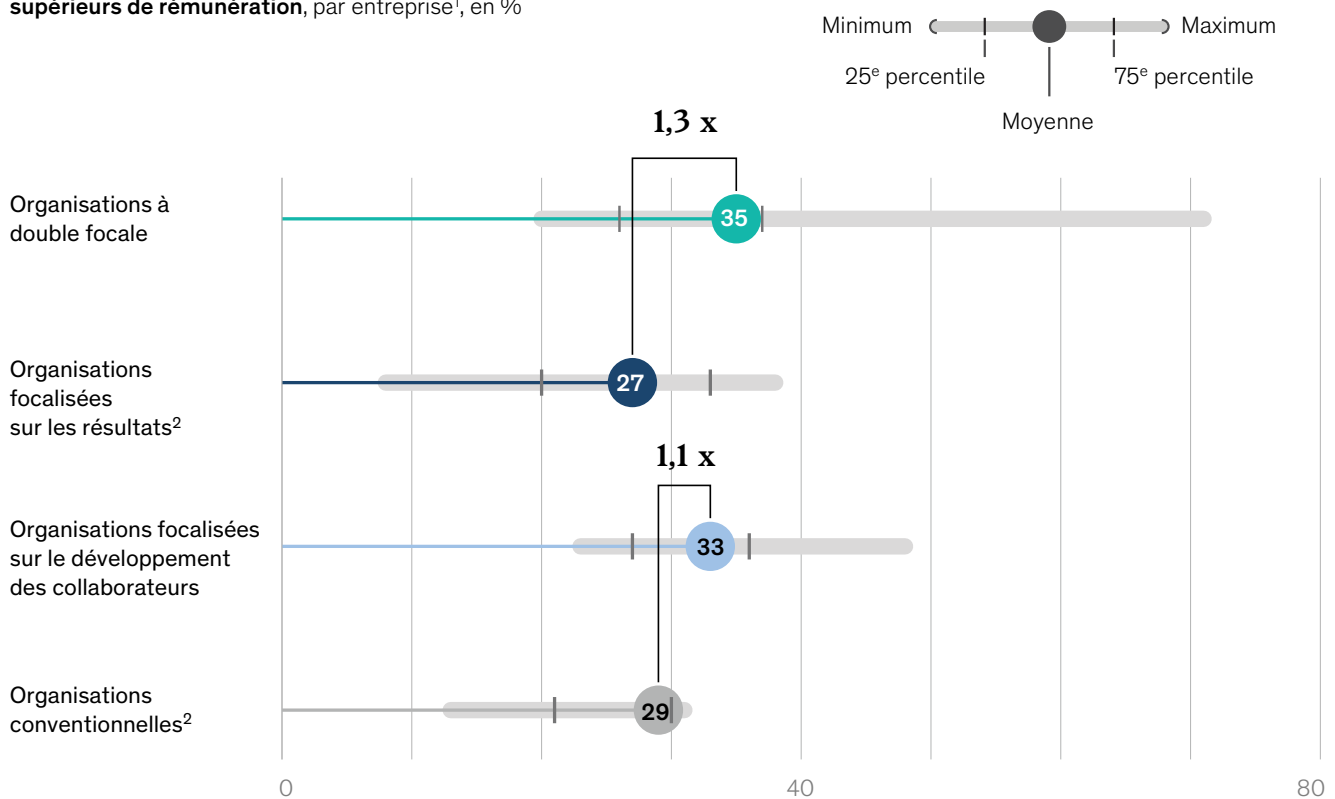
D'abord, 42 % de l'ensemble de leurs évolutions de carrière correspondent à de la mobilité interne. Ensuite, y réaliser une étape de sa carrière produit des effets mesurables et durables : 35 % de leurs collaborateurs sont susceptibles d'accéder à un quintile de revenu supérieur au cours de leur vie professionnelle – soit une probabilité 30 % plus élevée que pour les employés des organisations focalisées sur les résultats (Figure 4).

Figure 4

Les collaborateurs des organisations à double focale bénéficient d'une meilleure progression tout au long de leur carrière

Part des salariés en voie d'accéder aux quartiles supérieurs de rémunération, par entreprise¹, en %

Répartition de la valeur par type d'entreprise



1 Cette méthode combine les estimations basées sur les salaires des fonctions occupées par une personne au cours de son parcours professionnel observé et les projections pour les années restantes de sa vie professionnelle, en appliquant les taux historiques de croissance des salaires à la dernière fonction observée (en supposant qu'il n'y ait pas d'autres déplacements).

2 Les moyennes représentent une différence statistiquement significative par rapport aux valeurs correspondantes des organisations à double focale (à un intervalle de confiance de 95 % avec une valeur $p < 0,05$).

Note : Taille de l'échantillon avec données sur les résultats salariaux : Organisations à double focale = 31 ; Organisations focalisées sur les résultats = 43 ; Organisations focalisées sur le développement des collaborateurs = 30 ; Organisations conventionnelles = 84. Les moyennes sont pondérées en fonction du secteur.

Source : Plateforme de données organisationnelles de McKinsey, qui s'appuie sur des données de profils professionnels publics, dépersonnalisées et sous licence ; analyse du McKinsey Global Institute

Six enseignements contre-intuitifs de l'étude

- 1. Le capital humain représente une condition certes nécessaire mais non suffisante du succès économique.** Les entreprises dont l'organisation est focalisée sur le développement des collaborateurs devancent les entreprises organisées de façon conventionnelle sur le plan économique : leur rentabilité commerciale est supérieure de 7 points, la croissance de leur bénéfice est plus rapide (7 % par an contre 5 % par an, en moyenne), et leur rendement total pour l'actionnaire plus élevé. En revanche, ces mêmes entreprises n'atteignent pas le niveau de performance économique des entreprises focalisées sur les résultats : par exemple, leur taux de rendement du capital investi est trois fois moindre.
- 2. Le capital humain est un facteur de croissance et de « traversée du cycle ».** Les entreprises dont l'organisation est focalisée sur le développement des collaborateurs ont fait progresser leur chiffre d'affaires deux fois plus vite que les entreprises conventionnelles pendant la pandémie de Covid, entre 2019 et 2021 (6 % et 3 % respectivement).
- 3. Miser sur le capital humain et remporter la course à la taille vont de pair.** Si les entreprises à double focale organisationnelle affichent un rendement économique équivalent à celui des entreprises dont l'organisation est focalisée sur les résultats, elles les dépassent sensiblement par leur taille moyenne. La probabilité que leur chiffre d'affaires excède le milliard USD est presque deux fois plus élevée. Par ailleurs, le montant moyen de leur bénéfice annuel est presque triple.
- 4. L'exigence de résultat favorise la rétention des talents.** Une organisation focalisée sur le développement des collaborateurs est globalement un facteur d'attractivité, mais ce sont les entreprises à double focale (dont l'organisation est donc focalisée sur les résultats également) qui sont parvenues à limiter le plus l'attrition de leurs collaborateurs à la sortie de la crise sanitaire : elles affichaient le turnover le plus faible de toutes les catégories (12,2 % en 2020/21), à un niveau même inférieur à celui des entreprises focalisées sur le développement des collaborateurs (12,8 % en 2020/21).
- 5. L'inclusivité est corrélée au développement du capital humain et au résultat.** C'est dans les entreprises à double focale qu'on trouve les indicateurs d'inclusivité les plus élevés, et non dans les entreprises focalisées prioritairement sur le développement des collaborateurs. Les écarts de salaire homme / femme y sont limités à 4 % contre 6 %, respectivement ; la fréquence des programmes de soutien à la parentalité proposés aux salariés approche 50 % contre 36 % ; la fréquence des communautés de soutien entre salariés encouragées par l'entreprise atteint 43 % contre 31 %. Une indication claire que l'équité et l'efficacité vont de pair.
- 6. L'organisation à double focale se retrouve dans tous les secteurs.** On aurait pu imaginer que ce type d'organisation, caractérisé entre autres par des investissements substantiels dans le capital humain, se retrouverait principalement dans les secteurs à forte valeur ajoutée et/ou intensifs en capital immatériel. Or, l'étude montre qu'on le retrouve dans tous les secteurs d'activité, industriels autant que de services. Toutefois, ces entreprises sont particulièrement représentées dans le secteur des industries de pointe, des entreprises de technologie, ainsi que des biens de consommation.

Les entreprises « à double focale » se caractérisent par plusieurs pratiques managériales différenciantes

Les entreprises organisées avec une double focale investissent dans le développement du capital humain – ce qui les distingue des entreprises conventionnelles et de celles organisées avec une focale sur les résultats. Mais surtout, elles parviennent à mieux valoriser leur investissement, au bénéfice de toutes les parties prenantes, ce qui les différencie des entreprises uniquement focalisées sur le développement des collaborateurs. Dès lors, quelles sont les pratiques de gestion plus fréquemment associées à ce type d'organisation ?

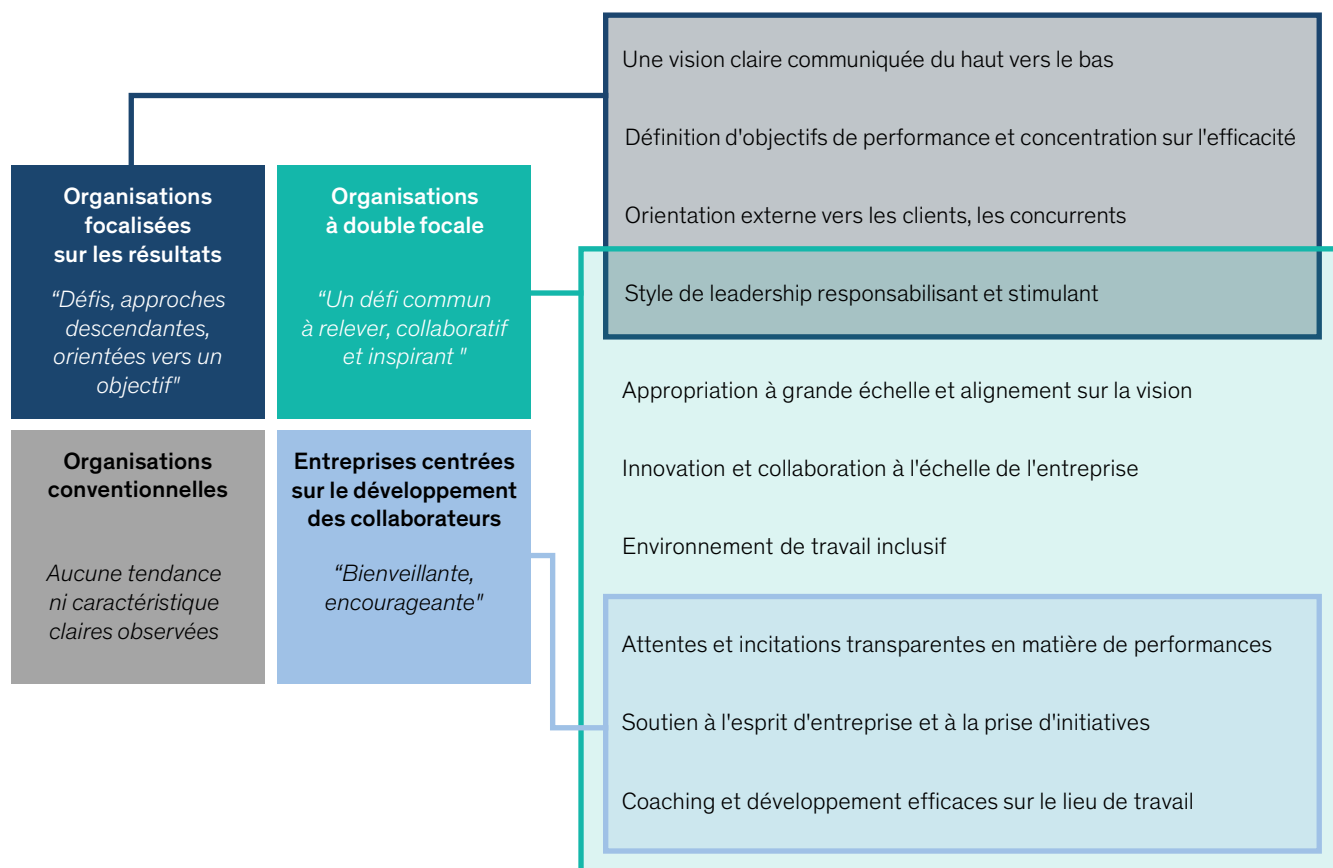
D'abord, les organisations à double focale partagent certaines des pratiques que l'on observe fréquemment dans d'autres types d'organisation (Figure 5) :

- Tout comme les organisations focalisées sur les résultats, les organisations à double focale optent pour un modèle de management où les employés sont incités à prendre leurs responsabilités et à se surpasser. Partant, toutes deux parviennent à optimiser la productivité de toutes les formes de capital immatériel : leur capital humain et organisationnel, leur capital physique, et leurs actifs immatériels (capital de marque, d'innovation). C'est ce qui ressort des études de corrélation que nous avons conduites sur notre échantillon d'entreprises. Nous avons estimé l'investissement de ces deux catégories d'entreprises dans le capital organisationnel (en utilisant les frais généraux comme indicateur) et dans le capital humain (à travers la masse salariale). De cet examen, il ressort que les entreprises à double focale investissent davantage dans ces deux types

Figure 5

Les organisations à double focale possèdent des éléments organisationnels distinctifs

Éléments organisationnels classés par ordre de priorité pour chaque type d'entreprise, sur la base des enquêtes de l'OHI et d'autres indicateurs



Source : *Performance through people: Transformer le capital humain en avantage concurrentiel*, McKinsey, 2 février 2023

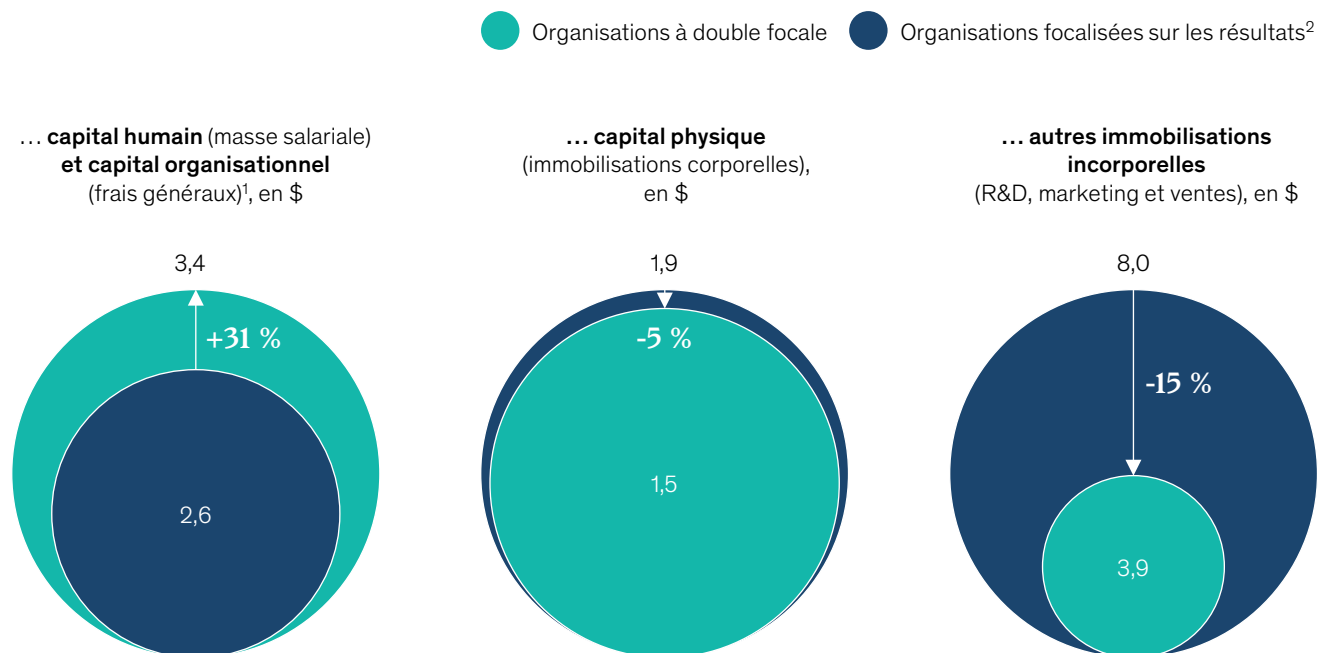
de capital – à hauteur de 33 % de leur chiffre d'affaires –, mais surtout qu'elles garantissent un meilleur retour de ces investissements sur leurs revenus. Pour chaque dollar investi dans les rémunérations et les frais généraux, elles génèrent une croissance supérieure de 30 % par rapport aux entreprises focalisées sur les résultats. Les deux modèles parviennent à rendre productifs dans les mêmes proportions leurs investissements dans le capital physique. En revanche, les entreprises axées sur les résultats assurent mieux la productivité de leurs autres formes de capital immatériel (marketing et R&D) auxquelles elles consacrent 12,5 % de leur chiffre d'affaires (Figure 6).

— Parallèlement, à l'instar des entreprises focalisées sur le développement des collaborateurs, elles motivent leurs employés au moyen d'objectifs de performance transparents, assortis d'incitations financières et non financières. Elles soutiennent aussi la prise d'initiative et l'intrapreneuriat. Enfin, elles s'attachent à proposer une offre étoffée de formation, en privilégiant le coaching personnalisé et la mise en pratique immédiate.

Figure 6

Les organisations à double focale et celles centrées sur les résultats s'attachent à maximiser le retour sur les différents types de capital

Croissance du chiffre d'affaires par augmentation du...



1 A l'exclusion des rémunérations, des dépenses de vente et de marketing, et des dépenses de R&D.

2 Les valeurs représentent des différences statistiquement significatives par rapport aux valeurs correspondantes d'entreprises à double focale (à un intervalle de confiance de 95 pour cent, avec une valeur $p < 0,05$).

Note : Taille de l'échantillon pour la croissance du chiffre d'affaires par dollar d'augmentation des dépenses organisationnelles et du capital humain : Organisations focalisées sur les résultats = 220 ; Taille de l'échantillon pour la croissance du chiffre d'affaires par dollar d'augmentation du capital physique : Organisations focalisées sur les résultats = 341 ; Organisations à double focale = 163. Taille de l'échantillon pour le chiffre d'affaires par dollar d'augmentation de l'autre capital immatériel : Organisations focalisées sur les résultats = 260 ; Organisations à double focale = 131. Toutes les valeurs sont repondérées au niveau sectoriel.

Source : McKinsey's Corporate Performance Analytics : SAP Global ; analyse du McKinsey Global Institute

Mais les organisations à double focale manifestent aussi avec une fréquence accrue certaines pratiques que les autres organisations n'emploient que de façon plus sporadique :

- Ces entreprises recourent davantage à la mobilité interne, conçue à la fois comme un gisement privilégié de talents pour répondre aux besoins de l'organisation, mais également comme un système permettant d'accélérer le développement professionnel des collaborateurs, dans une approche où salariés comme employeurs sont gagnants. De fait, une étude McKinsey menée en 2022 sur 4 millions de CV anonymisés¹², avait montré que la moitié environ du « capital humain » individuel se forgeait à travers l'expérience professionnelle (l'autre moitié étant constituée des savoirs et connaissances accumulés de la naissance à la sortie des études). Tout au long de la carrière, la fréquence et la diversité des changements de poste déterminent 60 à 80 % des revenus salariaux des collaborateurs. Les entreprises également tirent parti de ce capital d'expérience : si la mobilité externe est largement prépondérante dans la moyenne des entreprises (80 % des changements de poste analysés dans notre étude), elle ne représente que 53 % des mouvements dans les entreprises du premier quintile. Or, cette sous-catégorie d'entreprises affiche de meilleures performances sur une batterie d'indicateurs, dont la santé organisationnelle mesurée par l'OHI de McKinsey et la rétention des talents.
- L'adhésion des collaborateurs à la vision de l'entreprise est favorisée par un leadership consultatif et par l'implication des salariés dans les discussions sur ses grandes orientations.
- Elles déploient une approche caractéristique de l'innovation. Paradoxalement, cette approche est moins concentrée sur l'orientation client et l'écoute du marché qu'elle ne peut l'être dans les entreprises focalisées sur les résultats. Cela ne signifie pas, leurs résultats économiques en témoignent, qu'elles négligent de répondre aux besoins des clients. En revanche, elles mettent l'accent sur le partage des connaissances et la collaboration entre employés. Elles encouragent aussi l'innovation ascendante, la créativité, l'expérimentation – et protègent les

salariés contre les contraintes, temporelles notamment, qui pourraient les dissuader.

- En outre, elles sont en pointe des pratiques d'inclusion de l'ensemble de leurs collaborateurs (Figure 7). En particulier, ce sont elles qui affichent les écarts de rémunération les plus faibles entre les hommes et les femmes, alors que les entreprises dont l'organisation se focalise sur les résultats présentent les plus fortes disparités. Les entreprises à double focale sont également plus susceptibles d'encourager des groupes affinitaires d'employés, afin de soutenir la diversité des talents et l'intégration au travail. Enfin, elles sont les plus nombreuses, en proportion, à offrir des dispositifs de soutien à la parentalité tels que des horaires aménagés ou une aide à la garde des enfants. Là aussi, malgré leur rentabilité qui leur offrirait des marges de manœuvre financières, les organisations focalisées sur les résultats constituent la catégorie d'entreprise la moins susceptible d'offrir ce type de dispositif.

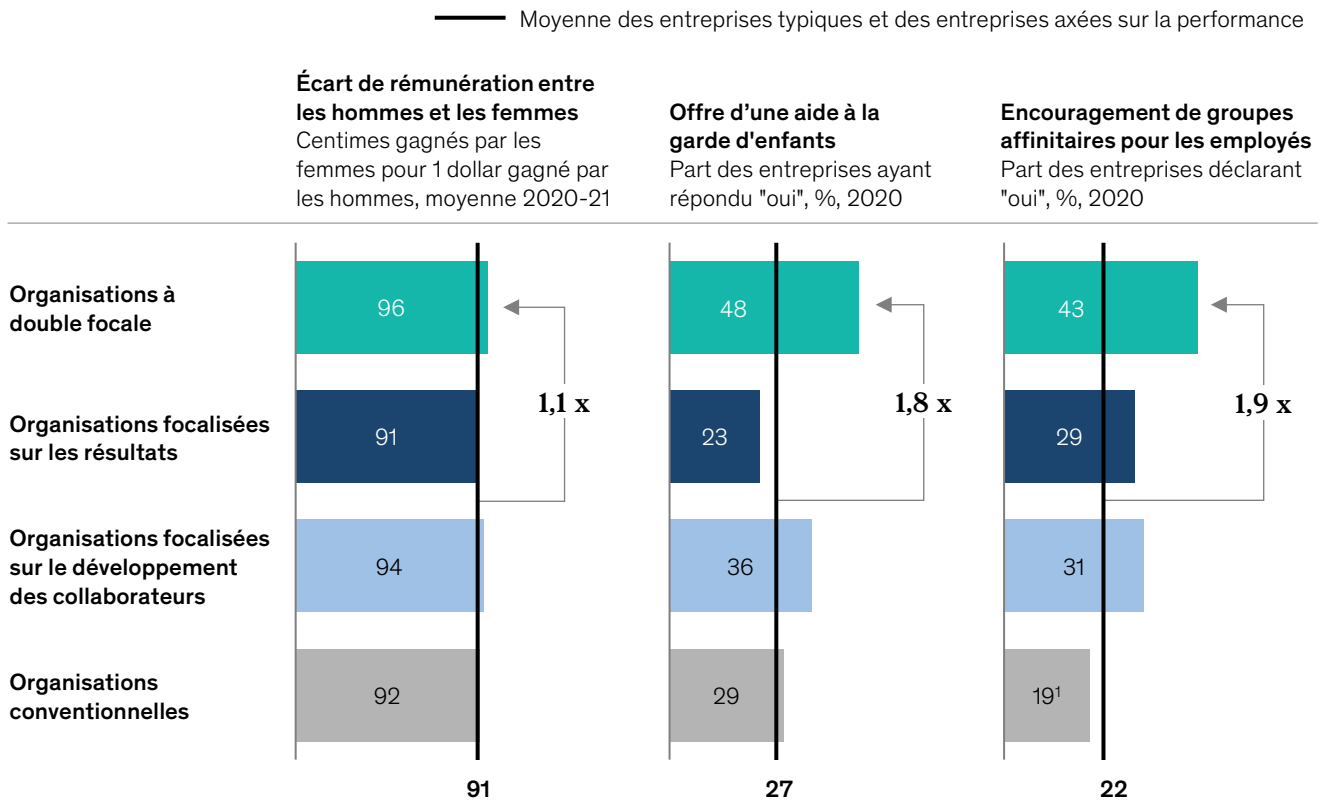
En définitive, cette analyse permet de préciser les conditions dans lesquelles les entreprises pourraient mieux faire fructifier leur capital humain. De fait, investir dans la formation, la mobilité interne ou le développement des pratiques managériales constitue un choix pertinent puisque ces orientations sont corrélées avec plusieurs dimensions de la performance économique, ainsi que des externalités positives pour les collaborateurs eux-mêmes. Mais ces orientations constituent des préalables plus que des facteurs déterminants. Pour en assurer toute l'efficacité, ces investissements doivent s'accompagner d'une transformation organisationnelle qui vise à tirer tous les avantages de l'enrichissement du capital humain, y compris en termes de productivité et d'innovation. Enfin, pour les entreprises déjà orientées vers les résultats, soutenir plus fermement et efficacement le développement des collaborateurs leur offrira un surcroît de résilience et d'attractivité.

La troisième partie de ce rapport reviendra sur les pratiques et initiatives qui permettent de transformer et de conforter le profil organisationnel à double focale, en s'appuyant sur des exemples d'entreprises françaises. Avant cela, la deuxième partie propose un zoom sur la situation de la France.

¹² "Human capital at work – The value of experience", McKinsey Global Institute, juin 2022.

Figure 7

Les entreprises à double focale sont en pointe sur diverses dimensions de l'inclusion



¹ Les valeurs représentent des différences statistiquement significatives par rapport aux valeurs correspondantes de P+P Winners (à un intervalle de confiance de 95 pour cent avec une valeur $p < 0,05$).

Note : Taille de l'échantillon pour l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes : Organisations à double focale = 42 ; Organisations focalisées sur les résultats = 71 ; Organisations focalisées sur le développement des collaborateurs = 28 ; Organisations conventionnelles = 96. Taille de l'échantillon pour l'aide à la garde d'enfants et les groupes de ressources pour les employés : Organisations à double focale = 146 ; Organisations focalisées sur les résultats = 322 ; Organisations focalisées sur le développement des collaborateurs = 197.

Source : Refinitiv, analyse du McKinsey Global Institute

2

Sur le capital humain, un potentiel de rattrapage pour les entreprises françaises



Si l'étude du McKinsey Global Institute met en évidence les avantages du profil organisationnel à double focale, elle établit aussi que la répartition géographique de cette catégorie d'entreprises s'avère hétérogène. Ainsi, celles-ci se retrouvent plus fréquemment en Inde, en Corée du Sud ou aux Etats-Unis, et sont sous-représentées au Royaume-Uni, au Japon... et en France. Ce dernier constat peut paraître surprenant, dès lors que l'environnement réglementaire social dans notre pays – récemment renforcé par la loi Pacte – semble de nature à en faire un berceau

particulièrement favorable à l'éclosion et à l'épanouissement de ce modèle d'entreprises. La France réalise-t-elle réellement son potentiel en la matière ? Et à défaut, comment notre économie peut-elle concrétiser les promesses que lui offrent les entreprises à double focale ? Ces questions apparaissent d'autant plus brûlantes que l'écart avec les grandes entreprises mondiales, qui se révèle ici en matière de modèle organisationnel, s'inscrit dans un contexte de défis multiples pour les acteurs économiques de notre pays (voir Encadré).

Encadré

Une accumulation de « fossés » potentiels à conjurer pour les entreprises européennes et françaises

L'année dernière, notre cabinet mettait en évidence que les entreprises européennes accusaient un retard en matière de performances en comparaison avec leurs concurrentes d'autres zones géographiques¹³. Entre 2014 et 2019, elles ont été 20 % moins rentables que leurs homologues américaines, leur chiffre d'affaires a progressé 40 % moins vite, tandis que leurs investissements et leurs dépenses en R&D ont été inférieurs de 8 % et 40 % respectivement. Quant aux entreprises françaises, elles font bien mieux que la moyenne européenne sur le front de la croissance et de l'investissement et talonnent même les entreprises américaines. Leur croissance n'est inférieure que de 9 % par rapport aux Etats-Unis et leur investissement a été quasi identique à celui des Etats-Unis. En revanche, leur rentabilité et leurs dépenses en

R&D restent en retrait par rapport à la moyenne européenne et très loin des performances américaines (-26 % sur la rentabilité et -56 % sur les dépenses de R&D).

Pour l'essentiel, ces différences s'expliquent par un écart technologique avec les Etats-Unis : la puissance des secteurs de la Tech américains compte pour 90 % de l'écart de rentabilité, 80 % de l'écart d'investissement, 60 % de l'écart de croissance du chiffre d'affaires et enfin 75 % de l'écart de R&D.

Ces différentiels ont eu pour effet un essoufflement comparatif de la croissance européenne. S'agissant de la progression du PIB par habitant, l'Europe a fait la course en tête entre les années 1970 et 2010, avec une expansion moyenne de 2,3 % sur la période contre 1,9 % aux Etats-

Unis. Entre 2010 et 2020, l'Union Européenne a enregistré une moyenne de 0,8 % de croissance annuelle, soit moitié moins que les Etats-Unis avec 1,7 % de croissance.

Par ailleurs, l'Europe pourrait connaître des défis stratégiques dans les années à venir en termes d'accès aux matières premières et à l'énergie primaire, et elle paraît moins bien engagée que d'autres régions s'agissant de la maîtrise des « technologies transversales » identifiées comme de nouvelles sources substantielles de gains de productivité et de croissance (intelligence artificielle¹⁴, systèmes autonomes, biosciences, semi-conducteurs, nouvelles technologies de production d'énergie...).

¹³ « Pour un sursaut technologique de l'Europe et de la France : un impératif pour consolider le modèle de croissance inclusive et durable », étude publiée dans le cadre des Rencontres économiques d'Aix-en-Provence, McKinsey Global Institute et McKinsey & Company France, juillet 2022.

¹⁴ « The economic potential of generative AI: The next productivity frontier », McKinsey & Company, juin 2023.

Dès lors, l'étude du McKinsey Global Institute ouvre plusieurs champs de questionnement et d'implications intéressants pour la France. D'abord, comment mesurer et expliquer les écarts entre les profils des grandes entreprises françaises et ceux des pays comparables ? Ensuite, qu'aurait à gagner l'économie française d'une diffusion plus large dans ses entreprises du modèle organisationnel à double focale ?

Des marges de progression apparaissent pour la majorité des entreprises françaises et européennes

En comparant les classements et les résultats des quelque 100 grandes entreprises françaises de tous secteurs intégrées dans notre panel à ceux de leurs homologues mondiales, il ressort en premier lieu des motifs de réassurance : en termes de rentabilité et de rendement du capital, les entreprises françaises sont généralement au coude-à-coude, sinon devant, leurs homologues des autres régions. Ainsi, elles affichent un meilleur ratio bénéfice / chiffre d'affaires que la moyenne mondiale : +1,5 % entre 2010 et 2019 contre -0,9 %. Sur la même période, elles offrent un rendement du capital investi de 11 %, très proche de la moyenne mondiale qui s'établit à 13 %. L'enjeu prioritaire ne porte donc pas sur cette facette de leur performance qui, tous modèles confondus, est comparativement satisfaisante.

Il n'en demeure pas moins que le paysage des grandes entreprises françaises apparaît en net décalage par rapport au benchmark global. Notre pays affiche ainsi une moindre représentation des entreprises focalisées sur le développement des collaborateurs et des entreprises à double focale. Il en va de même pour les entreprises axées sur les résultats, qui excellent sur la seule dimension économique. Autrement dit, la France se caractérise par une surreprésentation d'entreprises conventionnelles, pour lesquelles ni la performance économique ni la performance en gestion du capital humain (ou les deux) ne sont au-dessus de la moyenne (Figure 8).

Si l'on fait la somme de l'ensemble des entreprises en pointe sur le capital humain – soit qu'elles aient un profil prioritairement focalisé sur le développement des collaborateurs, soit qu'elles l'intègrent dans un modèle à double focale – elles sont près de 2 fois moins nombreuses en France que dans le monde. En effet, elles ne représentent que 14 % du total en France, contre 16 % en moyenne dans l'Union Européenne, 20 % au Royaume-Uni et 24 % en moyenne dans le monde. Ces chiffres ne peuvent manquer de surprendre, tant l'environnement réglementaire et social de la France pourrait paraître a priori favorable au développement de ce type d'organisations.

Comment expliquer un tel paradoxe ? Dès lors qu'un éventuel effet de mix sectoriel ne saurait justifier les différences marquées entre la France et les pays comparables en matière de profils organisationnels des entreprises¹⁵, sans doute faut-il avancer des hypothèses de nature plus culturelle. Ainsi peut-on envisager comme causes probables certaines spécificités des entreprises françaises en la matière :

- **Un moindre recours à la formation professionnelle** : la formation tout au long de la vie constitue un levier majeur de compétitivité. Or, les entreprises françaises apparaissent encore en retrait par rapport à leurs homologues internationales en matière de formation : celles de notre panel offrent en moyenne une vingtaine d'heures de formation par an à leurs collaborateurs¹⁶, contre plus de trente en moyenne pour le panel mondial. Quel que soit leur modèle, les entreprises françaises sont en décalage en termes de formation par rapport aux moyennes mondiales. De manière frappante, les organisations à double focale en France offrent, en moyenne, près de 3 fois moins d'heures de formation annuelle par salarié que leurs homologues mondiales : 26 heures contre 74 heures. Même les organisations focalisées sur le développement des collaborateurs consacrent sensiblement moins d'efforts à la formation que la moyenne mondiale (46 contre 74 heures).

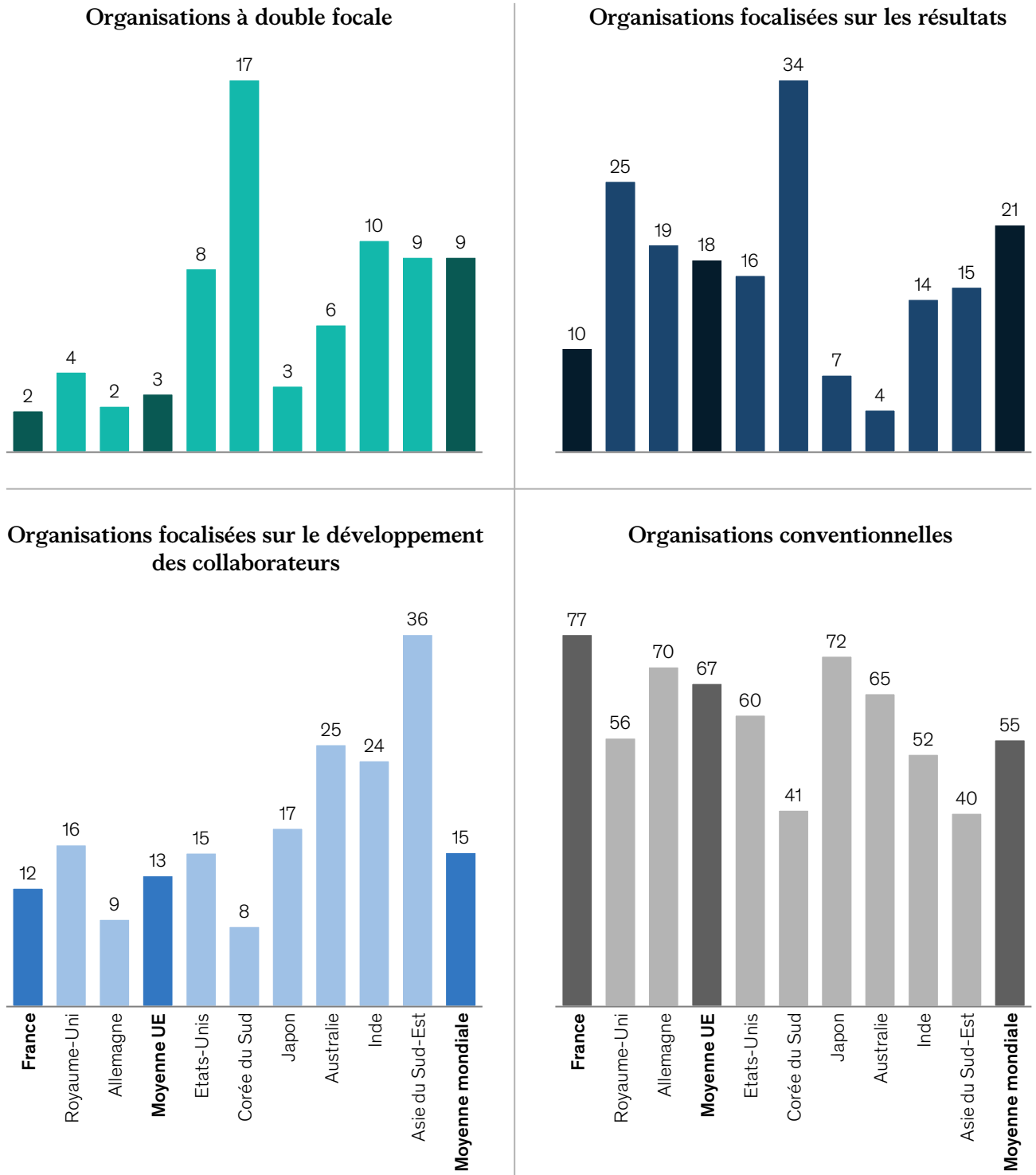
¹⁵ La composition de l'échantillon de grandes entreprises françaises ne laisse pas apparaître de sous-représentation des secteurs qui concentrent les plus fortes proportions d'entreprises à double focale à l'échelle mondiale – à savoir le secteur des industries avancées (qui pèse pour 22 % de cette catégorie), et ceux de l'industrie lourde, de l'industrie pharmaceutique, et des technologies de l'information (qui représentent chacun 12 % des entreprises à double focale).

¹⁶ Ces données sont cohérentes avec plusieurs études statistiques sur le sujet. Voir notamment Centre d'études et de recherches sur les qualifications, "Regards comparatifs sur la formation en Europe : un plafond de verre du côté des entreprises françaises", juin 2020 et INSEE, "Statistiques formations et emploi", 2018.

Figure 8

Comparées à la moyenne mondiale, la France et l'Europe affichent une moindre proportion d'entreprises à double focale et une plus forte proportion d'entreprises conventionnelles

Proportion de grandes entreprises qui présentent ce profil organisationnel, %



Source : Analyse McKinsey

Ces données confirment les constats que nous dressions il y a dix ans dans un rapport¹⁷ consacré à l'emploi en France et qui demeurent aujourd'hui largement valables. La proportion de salariés bénéficiant d'une formation professionnelle prévue par leur employeur n'excède pas 32 % en France¹⁸, soit en-deçà de la moyenne de l'OCDE (40 %) et très loin des pays scandinaves (Suède 56 %, Danemark 57 %, Norvège 58 %). La formation professionnelle en France est par ailleurs inégalitaire et loin d'être ciblée de manière optimale : les salariés les moins qualifiés ne sont que 15 % à en bénéficier. Elle s'adresse principalement aux cadres ou assimilés, ainsi qu'aux salariés déjà dotés d'une solide formation initiale et diplômés de l'enseignement supérieur (à hauteur de 50 %). Un rééquilibrage vers d'autres catégories de salariés dont le besoin de formation est plus élevé, notamment sur les compétences les plus en tension, permettrait d'accélérer leur montée en compétence et leur reconversion – et partant, de valoriser l'ensemble du capital humain.

- **Des hiérarchies plus verticales et des modes de collaboration plus « normés »** : notre étude met en évidence le lien explicite entre plusieurs dimensions de la santé organisationnelle et le degré de développement du capital humain. En particulier, l'indice *Organizational Health Index* prend en compte les modalités d'innovation et d'apprentissage dans l'entreprise, les diverses formes de leadership (directif, participatif, encourageant ou stimulant), les dispositifs d'incitation et de valorisation, la responsabilisation des salariés, ou encore les normes et valeurs au travail (confiance, transparence, etc.).

Comparer ces multiples sous-dimensions d'un pays à l'autre est un exercice complexe¹⁹, mais des observations convergentes suggèrent que les processus décisionnels sont plus centralisés dans la moyenne des entreprises françaises, ce qui limite les initiatives et l'innovation sur le terrain. Entre autres, une étude de l'OCDE²⁰ soulignait les écarts entre les pratiques d'innovation en France et celles

de pays comparables. Cette recherche établissait notamment que les entreprises françaises présentaient des systèmes de management plus hiérarchiques, et que la prise de risque était moins encouragée et accompagnée, tout comme l'initiative individuelle.

- **Une sous-représentation des directeurs des ressources humaines dans les instances stratégiques** :

la valorisation du capital humain est une priorité de niveau stratégique et son pilotage demande à la fois des compétences et une sensibilité particulières. Face à cette nécessité, on observe une tendance internationale à intégrer une proportion croissante de directeurs des ressources humaines au sein des instances de gouvernance et de direction des grandes entreprises – les comités exécutifs notamment, mais également les conseils d'administration. Par exemple, dans le classement Russell 3 000, qui englobe les 3 000 premières capitalisations du marché boursier américain, le nombre de professionnels dotés d'une expérience dans la fonction ressources humaines qui ont été nommés au conseil d'administration a triplé depuis 2017. En France, l'enjeu porte à la fois sur la représentation et sur le niveau d'implication stratégique. Les directeurs des ressources humaines doivent échapper au positionnement d'expert pour arriver à celui de pair. Une étude de 2016, menée auprès de 245 DRH français²¹, soulignait le décalage entre leur aspiration – créer de la valeur à travers le développement du capital humain – et la réalité de leurs tâches, majoritairement consacrées à la conformité juridique et à la négociation des accords d'entreprises. Une piste, empruntée par une poignée de grandes entreprises ces dernières années, consisterait à dissocier clairement les fonctions de gestion des talents et celles d'administration du personnel et des affaires juridiques, en les intégrant l'une et l'autre aux instances de gouvernance.

¹⁷ "L'Emploi en France : cinq priorités d'action d'ici 2020", McKinsey Global Institute, mars 2012.

¹⁸ Telle que mesurée par l'indicateur de l'OCDE « participation des salariés à des activités de formations financées par leur employeur ». Source : "OECD Skills Outlook 2021 : Learning for Life".

¹⁹ C'est l'objet notamment du *World Management Survey* mené depuis 2002 par l'Université de Stanford, la London School of Economics et le Massachusetts Institute of Technology.

²⁰ "Science, technologie et industrie : tableau de bord 2017", OCDE.

²¹ "Radioscopie des DRH", Observatoire Cegos, septembre 2016.

— **Une plus forte valorisation des connaissances techniques et scientifiques, par opposition aux compétences sociales, pour accéder à des responsabilités managériales et à la mobilité interne** : les organisations à double focale, ainsi que les organisations focalisées sur le développement des collaborateurs, se distinguent par des taux de mobilité interne supérieurs. Or, dans ce domaine, les entreprises françaises ont tendance à mettre l'accent sur les savoirs techniques, attestés par des seuils exigeants de niveau d'étude, là où les entreprises d'autres régions accordent davantage d'importance aux compétences sociales et à l'expérience pour sélectionner et promouvoir les managers. Ce poids excessif accordé aux connaissances techniques peut néanmoins avoir des implications négatives. Les compétences sociales telles que la communication, le leadership, la gestion d'équipe, interviennent largement dans la qualité du management et de la direction. Elles contribuent à favoriser la collaboration, l'innovation et la création d'un environnement de travail positif.

À titre d'illustration, une étude menée par McKinsey en 2021²² auprès d'un échantillon de plusieurs centaines de cadres et dirigeants avait mis en évidence des écarts marqués : seuls 5 % des représentants du panel français étaient titulaires d'un diplôme inférieur au Master, contre 28 % dans notre panel international. En restreignant le vivier de talents qu'elles envisagent pour accéder aux responsabilités managériales, les entreprises françaises se privent probablement d'opportunités réelles de dynamiser leur capital humain.

— **Un environnement moins incitatif à la mobilité interne**. Concernant la catégorie des cadres, le taux de changement de poste dans les grandes entreprises françaises, qui n'était que de 12 % en 2018 a chuté à 7 % en 2020 et il ne dépasse pas 4 % dans les TPE-PME²³. Outre les facteurs culturels et organisationnels décrits ci-dessus, on peut aussi relever une moindre appétence des salariés français à évoluer vers des fonctions d'encadrement.

Cela pourrait influencer sur plusieurs de nos indicateurs de développement du capital humain : le volume des formations, le taux de mobilité interne et plusieurs des dimensions sous-jacentes de l'*Organizational Health Index* (OHI) – qualité du leadership, des processus de coordination et de contrôle, responsabilisation des collaborateurs, sens, etc.

Plusieurs enquêtes récentes ont en effet mis en lumière que les salariés français étaient, en proportion, moins enclins que leurs homologues étrangers à rechercher et à accepter des offres de mobilité interne. Une étude réalisée par Randstad²⁴ en 2019 montrait que seulement 32 % des salariés français souhaitaient occuper un poste de cadre, contre une moyenne mondiale de 45 %. Elle confirmait un constat établi l'année précédente par Cegos²⁵ selon lequel une part minoritaire de 38 % des salariés français déclaraient avoir envie de devenir manager ou cadre.

Les causes de cet écart sont multiples et de diverses natures. Sur le plan individuel, les salariés français associent les fonctions d'encadrement à une flexibilité horaire accrue, alors qu'ils ont tendance à valoriser plus fortement l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle que la moyenne des salariés européens. Sur le plan social et fiscal, les gains financiers réels associés à une mobilité interne peuvent être fortement obérés par des hausses d'impôts et des réductions de prestations sociales. Les économistes décrivent ainsi des phénomènes de « trappe » susceptibles d'entraver la mobilité professionnelle des salariés français.

Quelles qu'en soient les causes, c'est sur des dimensions fondamentales, comme la stabilité des résultats, la résilience, la capacité à atteindre une taille critique, ou encore le taux d'attrition des collaborateurs, que la plus faible diffusion du profil organisationnel à double focale s'avère pénalisante pour la France. C'est également une opportunité manquée si l'on considère les bénéfices de ce profil pour les salariés eux-mêmes.

²² "Faire progresser la diversité socio-culturelle au sein des instances dirigeantes des entreprises françaises", première édition du Baromètre Diversité des entreprises françaises, McKinsey & Company, en collaboration avec le Club 21^e Siècle, 2021.

²³ "Panorama 2021 des mobilités des cadres", APEC, juillet 2021.

²⁴ "Employer Brand Research 2019 – global report", Randstad, 2019.

²⁵ "Radioscopie des Managers", Baromètre Cegos, octobre 2018.

Comblent l'écart avec la moyenne mondiale offrirait de puissants leviers de santé aux acteurs économiques français

Si un effet de « rattrapage » par rapport à la moyenne mondiale se produisait à l'échelle de l'ensemble des entreprises françaises, l'économie nationale bénéficierait d'un surcroît de performance sensible sur plusieurs dimensions, tandis que les entreprises elles-mêmes pourraient en attendre des bénéfices notables sur plusieurs des enjeux brûlants auxquels elles se trouvent aujourd'hui confrontées. Si, bien évidemment, ce type de raisonnement mathématique a des limites, il permet de donner une idée des ordres de grandeur en termes d'enjeu économique.

En premier lieu, si la distribution des entreprises françaises par profil organisationnel reflétait la moyenne mondiale (c'est-à-dire 9 % d'organisations à double focale, 21 % d'organisations focalisées sur les résultats et 15 % d'organisations axées sur le développement des collaborateurs), la performance moyenne des entreprises françaises progresserait sur plusieurs dimensions – et l'économie française dans son ensemble en retirerait des gains mesurables. A partir des différences observables sur plusieurs dimensions de leur performance, nous avons extrapolé le potentiel à gagner pour la centaine de grandes entreprises de notre panel français. De cette analyse, il ressort que :

- L'accélération de la croissance, pour la moyenne des entreprises du panel, se traduirait par une hausse de leur valeur ajoutée agrégée comprise entre 17 et 35 milliards d'euros par an – soit une contribution additionnelle au PIB de la France de 0,75 à 1,57 point ;
- Chaque entreprise du panel verrait, en moyenne, son chiffre d'affaires progresser de 500 millions à 1 milliard d'euros par an ;
- Le rendement du capital investi augmenterait dans une proportion située entre 22 % et 47 % par rapport au niveau moyen actuel ;
- Le taux d'attrition annuel des collaborateurs diminuerait de 1 à 4 points de pourcentage.

En second lieu, une amélioration de leur performance sur la dimension du capital humain permettrait aux entreprises françaises d'être mieux parées pour affronter certains de leurs défis humains les plus ardues du moment :

La rétention des talents et l'engagement des collaborateurs.

La fidélisation et l'implication des collaborateurs constituent des enjeux permanents de compétitivité pour les entreprises. Un chiffre réalisé par McKinsey estime qu'à l'échelle d'une entreprise médiane du S&P500, employant environ 20 000 salariés, l'attrition engendre des coûts de l'ordre de 165 millions d'euros par an et le désengagement de certains collaborateurs environ 95 millions supplémentaires²⁶. Déjà latentes avant la pandémie de Covid-19, ces deux problématiques se sont intensifiées depuis lors, jusqu'à entraver aujourd'hui la croissance de bon nombre d'entreprises françaises.

Une majorité d'entre elles sont actuellement confrontées à des difficultés de recrutement qui atteignent un plus haut historique. Selon les données de l'INSEE, au deuxième trimestre de l'année 2023, pas moins de 67 % des dirigeants d'entreprise du secteur manufacturier et 62 % dans les services déclarent éprouver des difficultés à trouver les compétences adéquates (alors que ce taux ne dépassait pas 19 % et 7 % respectivement en 2015)²⁷. Cette entrave à la croissance trouve plusieurs facteurs d'explication : d'abord, une évolution rapide des besoins en compétences, notamment en raison des avancées technologiques et des transformations numériques. Les entreprises peinent à trouver des profils correspondant aux nouveaux métiers émergents. D'autre part, il existe une tension sur le marché de l'emploi, avec une concurrence accrue pour attirer et retenir les meilleurs talents, y compris à l'échelle internationale. Enfin, les attentes des candidats eux-mêmes ont évolué, dans le sillage de la pandémie de Covid, notamment en termes d'organisation du travail.

²⁶ "Labor Productivity Cost Calculator", McKinsey & Company, mai 2023.

²⁷ Enquête trimestrielle de conjoncture dans l'industrie, INSEE, avril 2023.

Si le qualificatif de « Grande démission » fait débat, l'ampleur du phénomène n'est guère contestable depuis 2022. Selon une étude de la Dares²⁸, le taux de démission en France a atteint 2,7 % au premier trimestre 2022, son niveau le plus élevé depuis la crise financière de 2008-2009. Au quatrième trimestre 2021, environ 518 000 Français ont quitté leur emploi, dont 400 000 en contrat à durée indéterminée (CDI), dépassant ainsi le record du premier trimestre 2008. Cette tendance s'est poursuivie au premier trimestre 2022 avec 523 000 démissions, dont près de 470 000 postes en CDI, soit une augmentation de 20 % par rapport à fin 2019. Elle pourrait s'inscrire dans la durée : selon une étude de McKinsey réalisée en septembre 2022²⁹, 35 % des salariés en France se disent prêts à quitter leur emploi dans les 3 à 6 mois à venir. L'impact de ces démissions est rapide, car 60 % des personnes ayant déjà démissionné ont agi dans les trois mois après avoir ressenti le désir de partir, et un salarié sur cinq a mis moins d'un mois pour passer à l'action³⁰.

Face à cette situation, notre analyse met en lumière l'avantage considérable des organisations à double focale, et dans une moindre mesure, de celles centrées sur le développement des collaborateurs, en termes de rétention des talents (Figure 9). D'autant que les entreprises françaises de notre échantillon apparaissent davantage touchées par l'attrition que leurs homologues mondiales³¹.

Parallèlement aux difficultés de recrutement et de rétention des talents, la problématique de l'engagement des salariés constitue une autre préoccupation croissante pour les entreprises françaises, pouvant se traduire par une baisse de motivation et une diminution de la productivité, ainsi que par une augmentation du taux d'absentéisme.

Multifactoriel, ce phénomène parfois nommé « quiet quitting » peut néanmoins être mis en lien avec le cadre de travail, le sens des tâches confiées aux collaborateurs, le développement des compétences et les opportunités d'évolution offerts par l'organisation. À cet égard, le renforcement du capital humain ne peut que contribuer à inverser cette tendance au désengagement et favoriser un environnement propice à la satisfaction et à la performance des collaborateurs.

²⁸ « La France vit-elle une « Grande démission » ? », Ministère du Travail, Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques, octobre 2022.

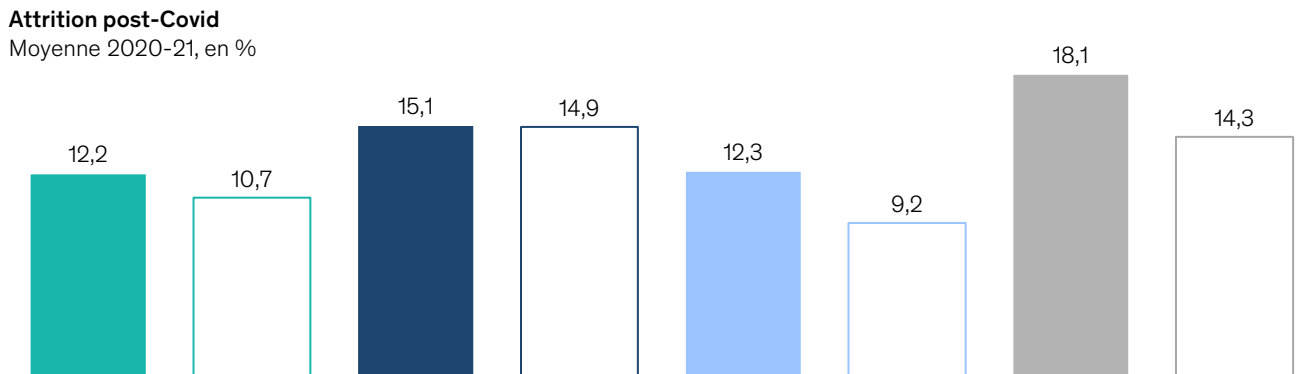
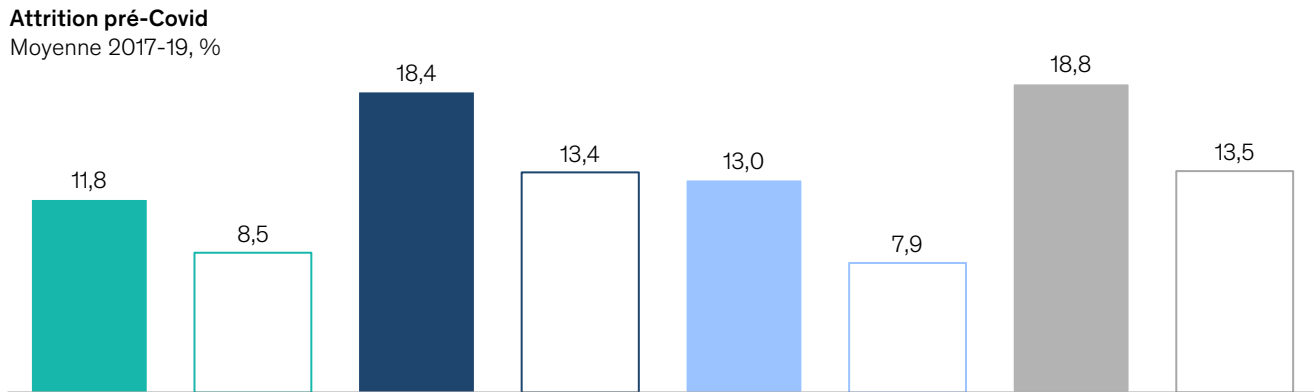
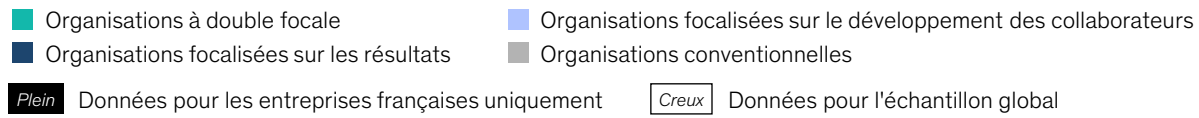
²⁹ Enquête « Great Attrition, Great Attraction » réalisée en septembre 2022 dans 9 pays européens dont la France, McKinsey & Company.

³⁰ Enquête Indeed/OpinionWay, septembre 2022.

³¹ Ces chiffres sont corroborés par les statistiques de la Dares qui pour quantifier le turnover des salariés a mesuré jusqu'en 2015 les « taux de sorties » annuels des salariés dans les entreprises françaises. Ce taux s'établissait à 15,6 % en moyenne en 2015 pour les entreprises de plus de 50 salariés, et montait à 21 % dans les services. Source : « Le taux de rotation de la main-d'œuvre poursuit sa hausse au 1^{er} trimestre 2015 », Dares Indicateurs, juillet 2015.

Figure 9

Si les entreprises françaises sont plus touchées par l'attrition que leurs homologues mondiales, les entreprises à double focale et celles centrées sur l'humain parviennent à mieux la contrer



Source : Analyse McKinsey

Répondre au défi multifactoriel de la redéfinition du rapport au travail et à l'employeur

Le phénomène de réévaluation radicale du rapport au travail et à l'employeur est indéniable et massif. Amplifié et accéléré par la crise du Covid et par l'explosion du travail hybride, il joue à la fois sur le turnover (« grande démission ») et sur le désengagement (« quiet quitting ») des salariés. Une vaste étude que nous avons réalisée auprès de 35 000 salariés de 18 pays, dont la France, permet d'en préciser la mesure et la nature³². Il en ressort que 39 % des salariés interrogés dans ces pays envisagent de quitter leur emploi dans les 3-6 mois. Cette proportion varie selon les générations : 52 % pour la génération Z, 43 % pour les Millenials, 30 % pour la génération X et 21 % pour les Baby boomers.

Au-delà de cette différence toutefois, la révision fondamentale de la relation au travail touche tous les pays de l'OCDE dans des proportions étonnamment similaires, et, surtout, elle n'est pas une réalité générationnelle : toutes les catégories d'âge sont concernées et affichent une surprenante convergence de vues et d'attitudes³³.

La France n'échappe pas à ce phénomène : 35 % des salariés français se disent prêts à quitter leur emploi dans les 3 à 6 mois (soit en-deçà des 39 % dans le monde, mais au-dessus des 33 % en Europe). Cette vague de démissions affecte particulièrement les collaborateurs les plus jeunes : 42 % des moins de 35 ans envisagent de quitter leur emploi actuel dans les 12 mois à venir, soit 35 % de l'ensemble des salariés. Parmi ceux qui ont quitté leur emploi en 2021-2022, 62 % l'ont fait sans avoir d'offre d'embauche

préalable, ce qui atteste à la fois d'une forme d'urgence (les décisions se prennent et s'exécutent brutalement) et d'une propension plus forte à prendre des risques (quoique cela témoigne aussi d'une meilleure santé du marché du travail en France).

Par ailleurs les employeurs ne sont plus seulement confrontés à la force d'attraction qu'exercent les autres entreprises, mais aussi à celle d'autres formes d'emploi. Hors du salariat, nombre de talents en France songent à des alternatives : 35 % envisagent l'entrepreneuriat et 27 % le travail indépendant via l'économie de plateforme.

Lorsqu'on s'efforce de mieux saisir les sous-jacents du lien avec l'employeur, on s'aperçoit de son aspect multifactoriel : pas moins de 12 sources de préoccupations ou d'attentes entrent en jeu et pèsent à plus de 10 % dans les futures décisions. La hiérarchie des facteurs de rétention n'est pas la même que celle des facteurs d'attrition et ceux-ci peuvent être parfois assez contradictoires, voire déroutants (Figure 10). Ainsi les Français placent en tête de leurs facteurs de rétention le niveau de rémunération (48 %) juste devant le sens au travail (43 %), montrant que si leur emploi reste un « gagne-pain », il est également de plus en plus un levier majeur d'épanouissement ou de réalisation personnelle. Et l'on voit bien à quel point les aspects non-matériels (à l'instar des opportunités d'évolution et de promotion qui constituent le deuxième facteur d'attrition) pèsent dans leurs comportements et leurs

décisions, de même que les facteurs liés à l'environnement de travail (à sa sécurité et sa flexibilité, à l'attitude des leaders, à la fiabilité et la solidarités des collègues).

Dans ce contexte, il est clair que les seuls leviers de gestion des ressources humaines sont impuissants à traiter toutes ces attentes. Ce sont bien les caractéristiques fondamentales de l'ensemble de l'organisation, son mode de fonctionnement, ses perspectives de mobilité interne, son style de management et sa culture qui sont susceptibles de renforcer la fidélisation, la force d'attraction et la mobilisation des talents. Et l'enjeu est de taille : les salariés qui trouvent insuffisant leur « bien-être » au travail – lequel résulte d'une large combinaison des facteurs précités – ont 4 fois plus de probabilité de quitter leur entreprise³⁴.

³² Toutes les données de cet encadré sont issues d'une enquête McKinsey réalisée en 2022 par cohortes générationnelles auprès de 35 000 salariés de 18 pays, dont 9 pays européens (Australie, Canada, Inde, Singapour, Royaume-Uni, Etats-Unis, Autriche, Belgique, France, Allemagne, Italie, Pologne, Portugal, Espagne, Suisse, Israël, Arabie Saoudite, et Emirats Arabes Unis) et couvrant 16 secteurs économiques.

³³ "Gen what? Debunking age-based myths about worker preferences", McKinsey & Company, avril 2023.

³⁴ "The State of Organizations 2023: Ten shifts transforming organizations", McKinsey & Company, avril 2023.

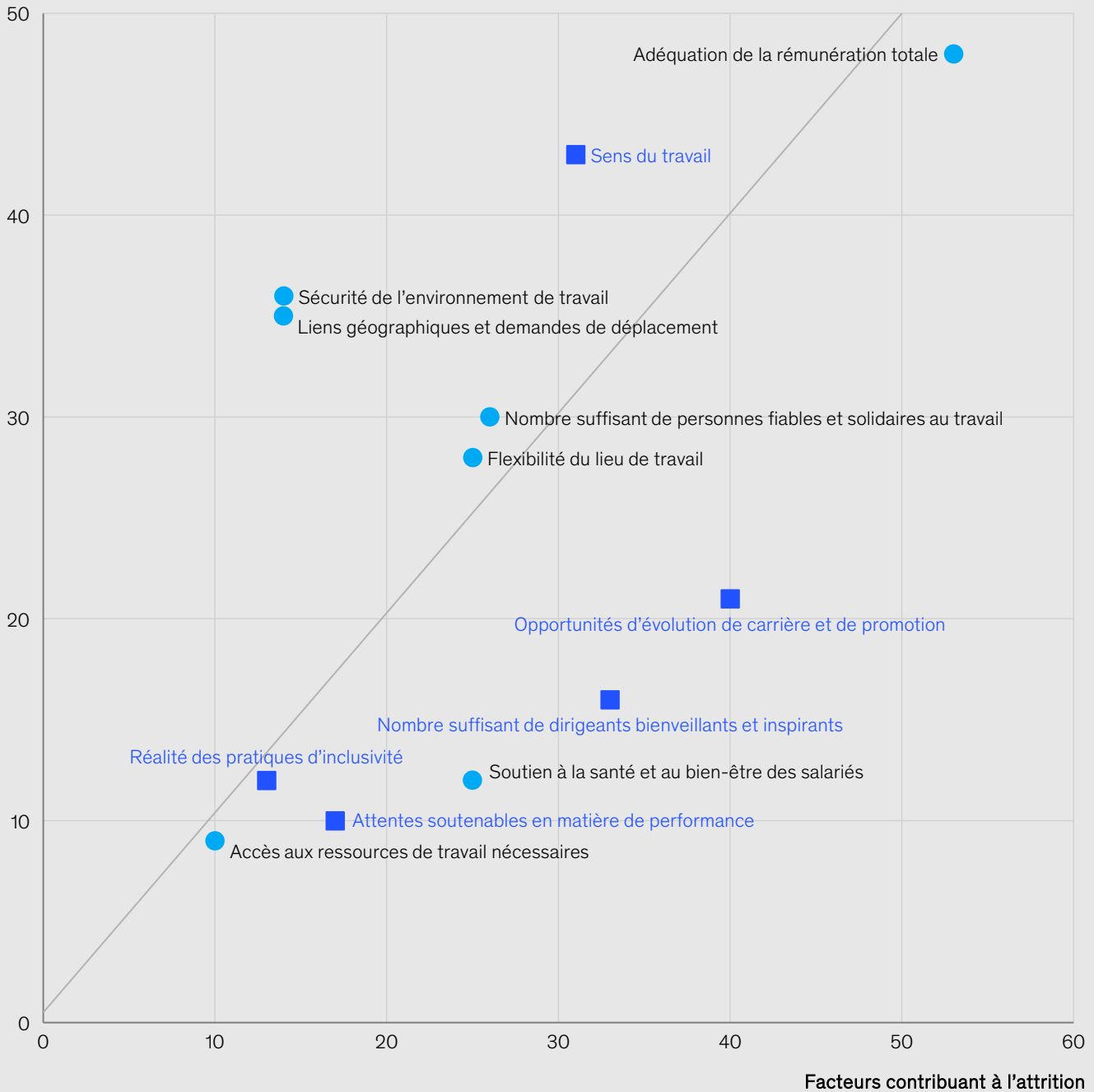
Figure 10

Le modèle à double focale permet d'agir efficacement sur les facteurs clés d'attrition comme de rétention des talents

Principaux facteurs d'attrition et de rétention des talents en France
% des sondés¹

● Dimension mesurée par l'OHI
■ Dimension non incluse dans l'OHI

Facteurs contribuant à la rétention



¹ Sous-ensemble de répondants de deux enquêtes de McKinsey réalisées dans 9 pays européens (Autriche, Belgique, France, Allemagne, Italie, Pologne, Portugal, Espagne, Suisse) : enquête "Great Attrition, Great Attraction" de McKinsey réalisée en septembre 2022 (N = 7 406) et de l'enquête "Great Attrition, Great Attraction 2.0" de McKinsey réalisée entre février 2022 et avril 2022 (N = 7 439).

Source : Enquête "Great Attrition, Great Attraction", McKinsey, 2022

La dynamisation d'un actif central des entreprises – les cadres intermédiaires – qui s'estiment aujourd'hui mal employés.

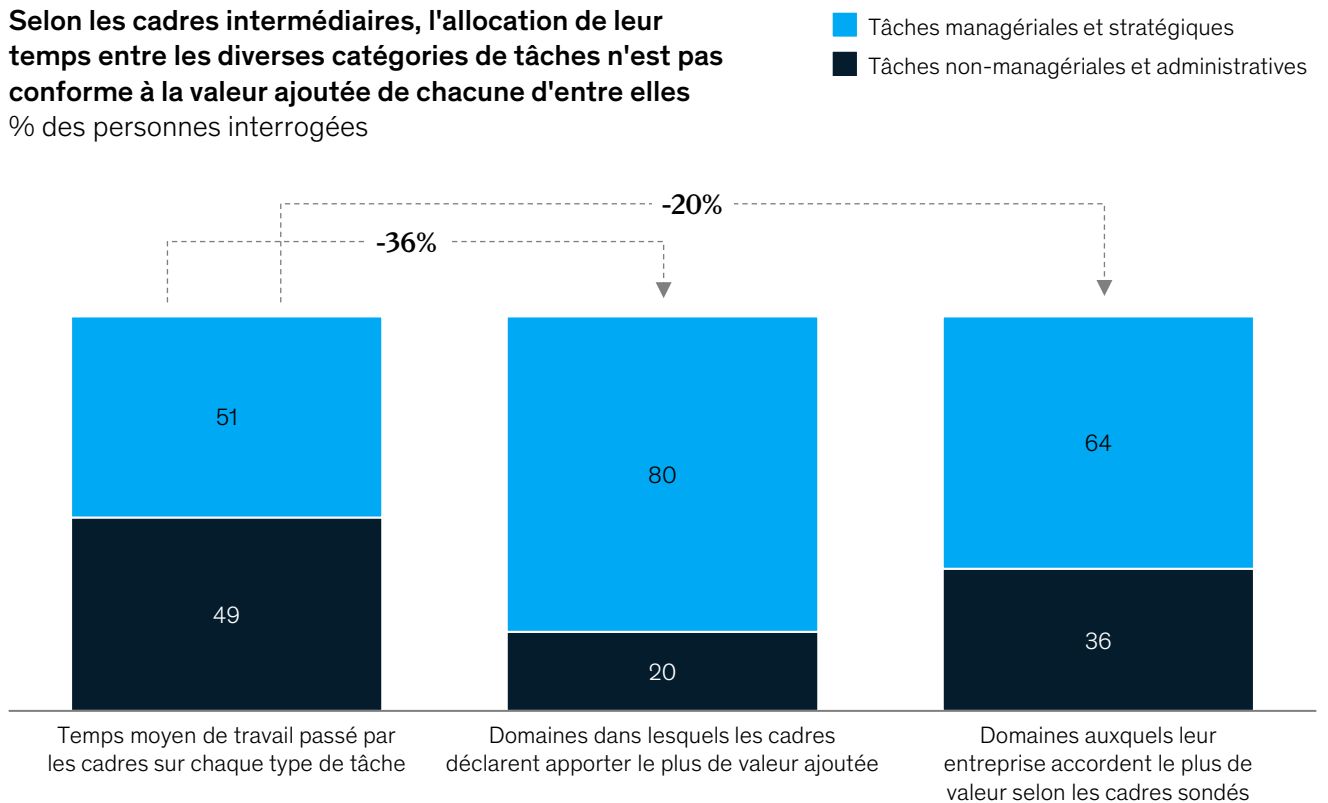
Le rôle des cadres intermédiaires dans le développement du capital humain au sein des organisations est primordial. C'est même la deuxième valeur ajoutée qu'ils souhaitent apporter à leur entreprise, immédiatement après la contribution à la prise de décision stratégique, selon une étude menée par McKinsey au printemps 2023³⁵. Cependant, de nombreuses entreprises entravent involontairement leur capacité à remplir ces fonctions de manière efficace, en les conduisant à concentrer la majorité de leurs tâches sur la production et la

gestion administrative (Figure 11). Ainsi, seuls 10 % des cadres intermédiaires estiment passer suffisamment de temps sur la gestion des talents, tandis que 80 % d'entre eux souhaiteraient y consacrer davantage de temps, à la fois pour satisfaire leurs aspirations personnelles et pour accroître la contribution qu'ils apportent à leur entreprise. Parmi les principaux obstacles qu'ils identifient figurent l'excès de bureaucratie dans l'organisation (44 %), des exigences et une charge de travail démesurées (22 %), un manque de marges d'autonomie (22 %) ou encore des processus inutiles – notamment certains reportings – imposés par le leadership (22 %).

Figure 11

A travers le modèle organisationnel, des réponses convaincantes peuvent être apportées au « malaise » perçu par les cadres intermédiaires, qui se sentent submergés par la pression et la bureaucratie

Selon les cadres intermédiaires, l'allocation de leur temps entre les diverses catégories de tâches n'est pas conforme à la valeur ajoutée de chacune d'entre elles
% des personnes interrogées



Source : McKinsey Global Survey on Middle Managers, N = 706, 29 mars - 8 avril 2022

³⁵ "Stop Wasting your most precious resource: Middle managers", McKinsey & Company, mars 2023.

En déplaçant la focale organisationnelle sur le développement des collaborateurs tout en ajustant l'allocation des tâches du management intermédiaire, les entreprises françaises feraient coup double. Elles valoriseraient mieux leurs investissements dans le capital humain et motiveraient une catégorie de salariés aujourd'hui sous-employée dans son rôle, alors même que son investissement dans l'orientation, le pilotage au quotidien et l'animation des équipes, tout comme la supervision et la formation sur le terrain sont déterminants pour l'efficacité collective de l'entreprise.

Une hausse de la productivité par la formation et le « right skilling ».

Depuis deux décennies, la productivité des entreprises françaises évolue à un rythme plus lent que dans d'autres économies avancées, en particulier l'Allemagne ou les États-Unis³⁶. Face à ce défi de compétitivité majeur, une réponse consisterait à investir davantage dans le développement du capital humain, avec un mot d'ordre qui pourrait être le « right-skilling », autrement dit l'adéquation la plus fine entre les compétences des personnes et le poste qu'elles occupent.

En effet, une analyse menée par McKinsey³⁷ a mis en évidence l'incidence de ce paramètre sur la productivité : les collaborateurs dotés de toutes les compétences requises pour un poste donné sont jusqu'à 800 % plus productifs que ceux dotés de compétences moyennes. Cet écart considérable pourrait de surcroît s'amplifier à mesure que les nouvelles technologies et plus particulièrement l'IA feront évoluer les besoins de compétences de l'entreprise. Un tel différentiel souligne l'importance cruciale de l'identification, du développement et du déploiement adéquat des compétences au sein de l'organisation. Une démarche de cette nature implique l'évaluation minutieuse des besoins actuels et futurs en matière de savoir-faire comme de savoir-être, ainsi qu'une planification stratégique en matière de recrutement, de formation et de mobilité professionnelle.

³⁶ « *Soft skills et productivité en France* », Conseil d'analyse économique, septembre 2022.

³⁷ « *The State of Organizations 2023: Ten shifts transforming organizations* », McKinsey & Company, avril 2023.





3

Quelles pistes pour permettre aux entreprises françaises de progresser vers l'excellence organisationnelle ?



Il apparaît urgent d'agir pour atténuer le décalage entre le paysage des grandes entreprises françaises et celui de leurs homologues mondiales. Réaliser un « rattrapage » sur la dimension de l'excellence organisationnelle s'avère d'autant plus crucial que le différentiel mis en évidence par notre étude se double d'autres défis majeurs en matière de compétitivité future sur le front de l'exploitation du potentiel des technologies³⁸.

Or, il leur est possible d'avancer fortement sur la dimension organisationnelle et ce avec deux niveaux d'ambition : soit de manière incrémentale en répliquant certaines des meilleures pratiques ayant fait leurs preuves au sein d'entreprises à double focale, soit de manière radicale en engageant un plan de transformation à grande échelle susceptible de faire basculer l'entreprise d'un modèle à l'autre. Un tel projet consiste au fond à réviser le contrat social de l'entreprise en renforçant fondamentalement l'*affectio societatis* qui détermine à la fois sa performance, sa stabilité, sa résilience et ses chances de développement futur.

En s'engageant dans une telle voie, les entreprises françaises pourraient aller plus loin qu'une simple logique de rattrapage ou de correction d'un historique défavorable. Ce faisant elles pourraient s'inscrire résolument dans l'ambition de prendre un temps d'avance sur leurs concurrents internationaux. Elles s'assureraient alors de tirer pleinement parti des indéniables atouts que détient notre pays : le dynamisme de l'innovation, ses capacités de pointe dans la recherche fondamentale, mais surtout son capital humain. En particulier les talents qui sont les plus convoités dans le monde à l'heure des transitions technologiques et environnementales : les ingénieurs et diplômés dans les domaines des STEM, de l'informatique quantique, des biotechs, de l'internet des objets, de la 5G, de l'intelligence artificielle et des cleantechs³⁹.

Les entreprises peuvent s'inspirer des meilleures pratiques d'entreprises à double focale

Elles gagneraient à comparer leurs propres pratiques en matière d'organisation aux quatre principales caractéristiques qui singularisent le fonctionnement des entreprises duales :

- 1) une planification stratégique des compétences,
- 2) une « fabrique interne » de production et de transmission à grande échelle des compétences,
- 3) une adéquation optimale des profils aux postes grâce aux mécanismes de mobilité interne, et
- 4) des comportements d'excellence en matière de leadership sur la triple dimension de l'adhésion à la vision collective, de l'autonomie laissée au terrain et de l'innovation partagée.

1. Mettre en place une planification stratégique des compétences

Pas plus de 5 % des dirigeants d'entreprises mondiales estiment que leur organisation dispose aujourd'hui des capacités (entendues comme la combinaison des ressources humaines, des processus et des technologies) nécessaires à la mise en œuvre de leur stratégie⁴⁰. Cette proportion montre à quel point l'ampleur et la vitesse des mutations liées aux deux grandes transitions, technologique et environnementale, tendent à prendre de court les entreprises.

Le McKinsey Global Institute estime qu'au niveau mondial, 375 millions de personnes auront besoin d'être formées pour se reconvertir d'ici 2030. En Europe, plus de 20 % des emplois vont être renouvelés, selon notre scénario médian – ce qui impliquera de former 53 millions de travailleurs – et, en France, nous estimons que 19 % des emplois (soit 5,6 millions de postes) pourraient être déplacés d'ici 10 ans⁴¹. Face à de telles ruptures d'équilibres, l'une des clés de la compétitivité future des entreprises réside incontestablement dans leur aptitude à établir la transparence sur l'adéquation entre besoins futurs et disponibilité des compétences en leur sein.

³⁸ Voir encadré p. 23.

³⁹ "Donner un nouveau souffle au modèle de croissance inclusive et durable de l'Europe et de la France", McKinsey & Company, juillet 2022.

⁴⁰ "The State of Organizations 2023: Ten shifts transforming organizations", McKinsey & Company, avril 2023. Ce rapport s'appuie sur les résultats d'une large enquête réalisée en mai-juin 2022 auprès de plus de 2 500 cadres dirigeants d'entreprises de plus de 1 000 salariés et de tous secteurs, en France, Allemagne, Espagne, Royaume-Uni, États-Unis, Japon, Chine et Inde.

⁴¹ "Jobs Lost, Jobs Gained: What the Future of Work Will Mean for Jobs Skills and Wages", McKinsey Global Institute, 2017, et "The Future of Work in Europe", McKinsey Global Institute, juin 2020.

Déjà, les pénuries sont patentées dans les domaines technologiques : 40 % des grandes entreprises mondiales souffrent d'un déficit de compétences digitales, 32 % de capacités de développements logiciels et 26 % de capacités à générer des insights clients⁴². Mais les déséquilibres offre-demande en la matière risquent de s'accroître et devraient également concerner les compétences interpersonnelles, cognitives et créatives.

Nos analyses permettent d'identifier clairement les champs où les entreprises doivent progresser en matière de stratégie prévisionnelle et de pilotage dynamique de leur capital humain. Face à l'impératif de comprendre au mieux les ressorts de la création de valeur liée à l'adéquation entre compétences et rôles critiques, les dirigeants d'entreprises disent se heurter à plusieurs freins puissants au sein de leur organisation : d'abord, un manque de clarté et de transparence dans les contours et contenus exacts des rôles clés (32 %), suivi par l'absence d'un authentique plan de développement des talents (25 %)⁴³. Deux facteurs de complexité supplémentaires viennent s'y ajouter : d'une part, nous estimons qu'environ 20 % des rôles critiques pour l'entreprise à moyen et long termes n'existent pas encore ou seront soumis à des évolutions fondamentales et d'autre part, même lorsque les entreprises parviennent à attribuer les rôles à leurs collaborateurs de manière optimale, 40 % d'entre eux doivent bénéficier d'un développement professionnel pour garantir leurs chances de succès dans leur fonction.

Pour combler ces lacunes, les entreprises sont appelées en premier lieu à redimensionner les moyens humains et financiers consacrés à la planification avancée des compétences et à la formation. Amazon, par exemple, a engagé un budget de 670 M€ pour la formation et la montée en compétences de ses équipes. L'entreprise propose aux employés de ses entrepôts d'évoluer vers des fonctions en tension, dans l'informatique ou le service client notamment, via son « *Career Choice Program* ». Elle finance aussi à hauteur de 95 % des formations diplômantes suivies par certains salariés en reprise d'études.

Au-delà des moyens déployés, l'horizon temporel dans la projection est également déterminant. Les entreprises les plus en pointe parviennent à établir une modélisation détaillée, à travers une classification et une anticipation de l'intégralité des tâches nécessaires au fonctionnement de l'entreprise, et à identifier les déficits à combler pour chacune d'elles. Elles en tirent alors une véritable cartographie de mise en adéquation des compétences en fonction des besoins futurs à moyen voire long terme, tout en prenant en compte les aspirations ou les préférences des collaborateurs et en les incitant à co-construire leur parcours individuel de développement. C'est par exemple le cas de Volvo, qui parvient à planifier ses besoins de compétences entre cinq et dix ans à l'avance (électrification des véhicules, développement de logiciels, etc.), et à organiser les trajectoires de chacun de ses cadres et techniciens de telle sorte qu'ils les acquièrent en priorité sur le terrain. On le voit, il convient de dépasser le cadre des exercices classiques de planning de la main-d'œuvre pour aboutir à une évaluation et un pilotage stratégiques du capital humain.

En parallèle, les entreprises vont devoir intégrer dans leur planification dynamique les ressources externes sur lesquelles elles s'appuient déjà et s'appuieront de plus en plus. Au sortir de la crise du Covid, 70 % des dirigeants que nous interrogeons comptaient accroître leur recours aux travailleurs indépendants, à travers des contrats à la tâche ou à la mission, y compris pour des profils hautement qualifiés (développeurs, designers d'UX...). Désormais, pour certains profils, le salariat ne serait plus le modèle quasi-exclusif d'emploi : les entreprises devront alors parvenir à renforcer leur capital humain au-delà de leurs personnels et même « hors les murs ». Ces collaborateurs externes devront être intégrés dans la stratégie de compétences, qui devra elle aussi fonctionner en architecture ouverte.

Les entreprises devront trouver le bon équilibre en matière de planification stratégique des effectifs en combinant trois types d'actions : le recrutement externe, l'externalisation, et le développement des compétences en interne.

⁴² "The State of Organizations 2023 : Ten shifts transforming organizations", McKinsey & Company, avril 2023.

⁴³ *Ibid.*

2. Créer au sein de l'entreprise une « fabrique des compétences » à l'échelle

Les besoins d'adaptation des compétences des entreprises sont considérables pour leur permettre de mener à bien les deux transitions majeures, technologique et environnementale, qui fondent leur compétitivité future. On peut ainsi estimer que 50 % de l'ensemble des actifs devraient se former d'ici 2025⁴⁴ pour s'adapter aux progrès technologiques, tandis qu'il faut s'attendre à ce que 8 à 9 % de la demande de main-d'œuvre en 2030 concernent des types de professions qui n'existaient pas encore en 2017⁴⁵. Ces deux révolutions industrielles combinées se distinguent des précédentes en ce qu'elles exigent non pas un *aggiornamento* ponctuel du socle de compétences de certaines populations, mais la requalification à la fois massive et récurrente de l'ensemble des collaborateurs, en rendant leurs compétences évolutives. Elles imposent aux entreprises de mettre en place une véritable « fabrique interne » d'enrichissement de leur capital humain, de production et de transmission des savoir-faire et des savoir-être. En effet, la formation initiale – même si les systèmes éducatifs s'ajustent – ne permettra pas de couvrir totalement les nouveaux besoins de compétences, compte tenu de l'ampleur et de la rapidité des évolutions. Les meilleures pratiques en matière de « fabrique interne de talents » sont incarnées par des groupes comme Google. Celui-ci reforme chaque année 30 % de ses ingénieurs – pourtant hautement qualifiés –, qui bénéficient tous les 18 mois d'un perfectionnement continu de leurs compétences.

Les entreprises sont appelées à jouer un rôle moteur dans le gigantesque mouvement d'adaptation du capital humain dans les pays industrialisés. Elles ne sauraient compter exclusivement sur le marché ou le système éducatif pour y parvenir. En France, en particulier, leurs efforts devront pallier les difficultés que rencontre depuis une décennie ce dernier en matière de formation initiale des actifs⁴⁶. En ce sens, le développement des collaborateurs

constitue le levier privilégié pour combler les futurs besoins de compétences. Outre qu'il garantit l'employabilité durable des salariés et leur motivation, il s'avère également la meilleure option du point de vue de la rationalité économique : nos études établissent en effet que lorsqu'un besoin se fait jour pour un poste donné, une requalification interne est 1,5 à 3 fois moins coûteuse qu'un recrutement.

Pour pouvoir se doter d'un système de requalification à grande échelle, il s'agit tout d'abord pour les entreprises de tirer le meilleur parti des nouvelles technologies afin d'accélérer et d'étendre l'apprentissage. Des formations courtes, intensives, et principalement en ligne peuvent permettre à un grand nombre de personnes d'acquérir rapidement de nouvelles compétences. Siemens, par exemple, a lancé une plateforme de e-learning, pour offrir à ses 380 000 salariés dans 200 pays la possibilité de développer leurs compétences technologiques. De même, Bosch a annoncé un investissement de 2 Mds € pour préparer ses 400 000 salariés à prendre le virage de l'électrification des véhicules.

Les organisations les plus en pointe parviennent ainsi à déployer une vaste palette de fonctionnalités complémentaires : parcours de formation personnalisés, MOOCs, SPOCs, tutoriels interactifs, *serious games*, coaching à distance, salles de classe virtuelles, voire pour les plus avancées, interfaces immersives, réalité augmentée, univers virtuels, etc. Le recours à l'IA générative dans les dispositifs de formation s'avère également très prometteur pour créer des mises en situation réalistes, dont l'efficacité pédagogique se rapproche du coaching sur le terrain.

Danone a mis en place dès 2014 une plateforme digitale basée sur le cloud qui exploite bon nombre de ces solutions. Celle-ci permet un accès facilité aux contenus pédagogiques actualisés et, surtout, invite les collaborateurs du Groupe à s'investir proactivement dans leur propre développement, ainsi qu'à collaborer, à partager les contenus les plus récents, internes ou externes, ou encore

⁴⁴ « *Future of Jobs* », World Economic Forum, octobre 2020.

⁴⁵ « *Jobs lost, jobs gained: What the future of work will mean for jobs, skills, and wages* », McKinsey Global Institute, novembre 2017.

⁴⁶ La France doit en effet parvenir à enrayer dans les meilleurs délais son recul relatif dans les classements internationaux mesurant les compétences de la population, toutes générations confondues. Ainsi l'enquête PIAAC de l'OCDE mesurant les compétences des adultes classe la France au 21^{ème} rang en 2019. L'enquête PISA de l'OCDE sur l'acquisition des compétences fondamentales par les enfants, quant à elle, classe la France au 17^{ème} rang en lecture (contre le 13^{ème} rang en 2016), et au 20^{ème} rang en mathématiques (contre le 13^{ème} rang en 2016)

à échanger des bonnes pratiques. En cela que le digital représente un réel changement de paradigme pour la formation : sa finalité n'est plus seulement d'ajouter aux compétences individuelles du salarié, mais d'en démultiplier les effets, en les mettant en réseau, et en permettant ainsi à l'intelligence collective de l'organisation de s'exprimer. Le salarié, et son réseau interne, deviennent ainsi acteurs de la formation, en jouant un rôle dans la curation – c'est-à-dire la sélection, l'enrichissement et le partage – des contenus qu'il juge les plus pertinents.

Par ailleurs, les technologies digitales peuvent aussi être mobilisées pour mieux cibler et suivre l'efficacité des programmes de formation. Par exemple, IBM a lancé en 2019 la plateforme « *SkillsBuild* » qui lui permet d'identifier des candidats à fort potentiel avec l'aide d'un outil d'intelligence artificielle. L'entreprise recrute ainsi des chauffeurs routiers, vendeurs ou encore serveurs en reconversion professionnelle qu'elle forme ensuite à l'informatique pendant six mois, avant de les embaucher.

Enfin, l'apprentissage par la pratique demeure l'approche la plus efficace – ce qui suppose d'avoir une vision et une organisation intégrée du parcours et de la mobilité des salariés. En parallèle, il convient d'encourager l'apprentissage permanent et l'agilité dans la culture interne de l'entreprise. A cette fin, il importe d'instaurer une responsabilisation très forte des salariés, qui doivent être pleinement les sujets et non les objets du programme de montée permanente en compétences. C'est à ce prix que l'entreprise peut se muer réellement en structure apprenante, en ancrant une dynamique de progrès continu dans la montée en compétences.

3. Assurer l'allocation optimale des profils par les mécanismes de mobilité interne

Selon les analyses menées par McKinsey, dans la plupart des entreprises entre 20 et 30 % des rôles considérés comme critiques ne sont pas occupés par les profils adéquats, et une fraction plus grande encore de ceux qui occupent ces fonctions ne pourront faire face à l'évolution des impératifs de leur poste⁴⁷. Or les enjeux sont colossaux. Lorsque l'attribution optimale des postes en fonction des compétences est favorisée à travers un alignement des processus RH sur les probabilités, pour chaque talent, de libérer son potentiel de création de valeur, le niveau d'engagement des collaborateurs peut croître de 50 %, les coûts de formation diminuer de 50 % et le rythme des gains de productivité s'améliorer de 40 %⁴⁸. La rémunération, les titres et niveaux de responsabilité attachés au poste, l'équilibre vie professionnelle - vie personnelle sont aujourd'hui loin d'être suffisants pour agir sur l'efficacité collective et sur le turnover. Il importe de travailler sur l'ensemble de la proposition de valeur employeur et sur une dimension fondamentale : les opportunités professionnelles proposées à travers les mutations internes. Or, à l'évidence, ce levier demeure sous exploité. Moins de 20 % des progressions de carrière se font au sein d'une même entreprise. C'est le constat frappant qui ressort d'une récente recherche de McKinsey, établissant que plus de 80 % des changements de postes effectués dans les entreprises mondiales se sont faits à travers un changement d'employeur⁴⁹. Ces statistiques l'attestent, les entreprises peinent à offrir des parcours à un rythme et à un degré d'ambition conformes aux aspirations de leurs salariés, en particulier les plus convoités sur le marché de l'emploi. Puisqu'il serait illusoire de prétendre contrer la mobilité des collaborateurs, l'enjeu pour les employeurs consiste à s'inscrire résolument dans cette fluidité en amplifiant largement les mutations internes de leur personnel. Pour cela, ils doivent être en mesure de faire progresser leurs talents par une évolution professionnelle ascendante à travers les promotions, mais aussi latérale à travers les rotations de rôles. Cette dernière,

⁴⁷ "Linking talent to value", McKinsey Quarterly, Mike Barriere, Miriam Owens, and Sarah Pobereskin, avril 2018.

⁴⁸ "The State of Organizations 2023: Ten shifts transforming organizations", McKinsey & Company, avril 2023.

⁴⁹ "Human capital at work: The value of experience", McKinsey Global Institute, juin 2022.

qui correspond à des changements de poste d'une équipe ou d'une branche à l'autre à même niveau de responsabilité, est pratiquée par un grand nombre d'entreprises à double focale. Elle permet aux salariés de se ressourcer, d'élargir leurs compétences, d'identifier et d'exercer les responsabilités qui leur conviennent le mieux et d'accroître à la fois la valeur qu'ils accordent à leur travail et celle qu'ils apportent à leur entreprise. Pourtant, la plupart des organisations sous-estiment le potentiel de ces mouvements latéraux et parfois même les brident, délibérément ou non.

Plusieurs grands groupes internationaux – dont Abbott, Mastercard, Honeywell, BMW et AstraZeneca – ont au contraire résolu d'en tirer parti en créant des programmes de rotation qui offrent à leurs nouveaux salariés la possibilité d'explorer plusieurs fonctions durant un ou deux ans. Les entreprises peuvent s'inspirer de ce principe pour concevoir des options de mobilité interne, voire de véritables plans de rotation, pour un plus grand nombre de salariés. Pour cela, il convient d'aligner les incitations et les revues régulières de progression de carrières, conformément à la cartographie dynamique des compétences décrite ci-dessus. Au fond, il s'agit là de généraliser à des populations élargies de collaborateurs les principes propres à des programmes que beaucoup d'entreprises réservaient jusqu'alors à une poignée de « hauts potentiels ». Un grand groupe de Communication et de Médias français a ainsi créé des programmes de développement professionnels prévoyant un cursus d'expériences au sein de différents services et zones géographiques pour permettre à ses salariés d'acquérir de nouvelles compétences et de se sentir stimulés.

Les entreprises qui mettent en place ce type de mobilité ont tout à y gagner : elles attirent et retiennent leurs salariés, mais également font correspondre les meilleurs talents aux postes vacants de leur entreprise. Au lieu de rechercher des profils externes, parfois moins adaptés à la culture d'entreprise, les organisations ont la possibilité de faire évoluer à ces postes clés des collaborateurs motivés, possédant l'historique de l'entreprise et les aptitudes demandées.

4. Généraliser les comportements de leadership vertueux, à tous les échelons hiérarchiques

Les trois quarts des personnes interrogées dans le cadre d'une enquête que nous avons conduite auprès d'un large échantillon de salariés considèrent que leur supérieur hiérarchique immédiat constitue leur première source de stress au travail⁵⁰. Cette proportion frappante illustre à quel point il est crucial d'offrir à celles et ceux qui accèdent à des fonctions de management l'accompagnement qui leur permettra d'acquérir des comportements de leadership vertueux, et ce à tous les échelons hiérarchiques.

Nos analyses le démontrent, les dirigeants d'entreprises s'accordent à la fois sur l'aspect déterminant de cette dimension et sur l'insuffisance des efforts de leur propre organisation en la matière. Si 55 % d'entre eux déclarent que leur entreprise a investi dans le développement du leadership en son sein pour accroître son adaptabilité et sa résilience, ils ne sont que 27 % à affirmer que l'effort est allé au-delà d'une formation *ad hoc* et que cette opportunité a été rendue accessible à un nombre élargi de parties prenantes internes, et 12 % concèdent qu'aucune mesure spécifique n'a été prise en la matière⁵¹. Or plusieurs des recherches menées par McKinsey ont établi l'étroite corrélation entre une forme d'excellence dans le leadership et la santé comme la performance d'une organisation. S'il demeure ardu de définir très précisément cette notion, 3 comportements de leadership permettent de la caractériser :

— **Assurer l'implication des collaborateurs en les faisant pleinement adhérer à la vision globale de l'entreprise.** S'il est un point déterminant qui distingue les entreprises à double focale de leurs homologues, c'est incontestablement l'appropriation par l'ensemble des collaborateurs des grandes orientations de l'entreprise. Les enquêtes OHI que nous y avons menées révèlent que la grande majorité des salariés, à tous les échelons, y disposent d'une connaissance solide de la vision collective que porte l'entreprise. De fait, ces organisations ne

⁵⁰ "The boss factor: Making the world a better place through workplace relationship", McKinsey Quarterly, septembre 2020.

⁵¹ Enquête "McKinsey State of Organizations", réalisée en mai-juin 2022 auprès de plus de 2 500 cadres dirigeants d'entreprises de plus de 1 000 salariés et de tous secteurs, en France, Allemagne, Espagne, Royaume-Uni, États-Unis, Japon, Chine et Inde.

ménagent pas leurs efforts pour veiller à ce que les employés se sentent personnellement impliqués dans la concrétisation d'un projet commun – une approche qui renforce leur sentiment d'appartenance et leur probabilité de rester fidèle à leur employeur, tout en augmentant la valeur qu'ils génèrent. Il est crucial que les salariés n'aient pas le sentiment que les grandes directives leur sont imposées d'en haut, et ne ressentent pas de décalage entre la vision et les réalités auxquelles ils sont confrontés au quotidien. Bien entendu, cela n'implique pas de se reposer à l'excès sur les dynamiques de crowdsourcing ou de soumettre en permanence au débat les grandes orientations de l'entreprise. L'absence totale de décision hiérarchique ne saurait être un prérequis, mais il s'agit de faire prévaloir un style de leadership engagé, ménageant des espaces d'expression et de dialogue au sein de l'organisation et sollicitant activement l'avis des salariés. Nos expériences démontrent que l'optimum de l'efficacité dans le leadership est atteint lorsque les dirigeants écoutent au moins autant qu'ils parlent et reconnaissent que les idées porteuses proviennent bien souvent des collaborateurs de terrain. Ces dirigeants encouragent, dans leurs approches, les collaborateurs à s'exprimer, non seulement pour contribuer à forger ou enrichir la vision de l'entreprise ou apporter des suggestions d'améliorations aux processus collectifs, mais aussi à signaler les dysfonctionnements ou sources de préoccupation et de frustration qu'ils relèvent, avec des dispositifs rigoureux de remontée de l'information. Pour atteindre ce niveau d'adhésion généralisée au projet commun, il convient donc d'aller bien au-delà d'une communication claire des objectifs poursuivis. Il s'agit de traduire les orientations de l'entreprise en une réalité qui s'inscrit dans le contexte individuel de l'ensemble des collaborateurs et donc de lui donner du sens à l'échelle de la société, de l'entreprise toute entière, mais aussi de la branche ou de la fonction, de l'équipe et *in fine* de chaque salarié.

- **Octroyer des marges d'autonomie au terrain.** La discipline opérationnelle est cruciale lorsqu'il s'agit de s'adapter aux évolutions des conditions du marché. Ainsi, les entreprises à double focale laissent une marge de manœuvre à leurs salariés de terrain pour leur permettre de concevoir et d'expérimenter de nouvelles approches ou améliorations. Elles responsabilisent les individus en les formant à la résolution de problèmes et en renforçant leurs capacités d'adaptation. Elles facilitent enfin la concrétisation des décisions en éliminant systématiquement tous les excès de bureaucratie et phénomènes de micro-management susceptibles de décourager la prise d'initiative. Par exemple, un géant de l'électronique grand public a entrepris dans cet esprit une simplification radicale de sa structure organisationnelle, en l'aplanissant pour la réduire à trois niveaux hiérarchiques seulement. Un tel effort a permis de laisser à ses collaborateurs une plus grande marge de manœuvre dans l'expérimentation et la prise de décision. L'accent mis sur les objectifs et la responsabilité des équipes, avec des boucles de rétroaction étroites et rapides à travers des systèmes digitaux, a en outre permis de gagner en rapidité de réaction et d'exécution, au point de pouvoir apporter des modifications aux produits en moins d'une semaine, à travers des cycles d'itérations en mode agile.
- **Développer des modes d'innovation et de collaboration participatifs.** La performance dans les processus d'innovation est l'un des principaux facteurs de différenciation des entreprises à double focale. Elles promeuvent une culture de « l'intrapreneuriat » qui permet aux salariés de collaborer et de partager leurs expertises et leurs idées entre les différentes fonctions. Loin de se cantonner à la mise en place de boîtes à idées ou de forums consacrés à l'émergence d'idées novatrices, ces entreprises adoptent des mesures très volontaristes. Elles allouent des ressources conséquentes aux projets pilotes et les accompagnent, étape par étape, jusqu'à leur exécution complète. Elles favorisent les modes d'innovation et de collaboration participatifs ou « ascendants », la fertilisation

croisée des compétences entre équipes et fonctions, ou encore les systèmes de feedback à 360°. Certaines ménagent des temps dédiés au sein des équipes pour engager les réflexions au-delà des tâches et impératifs du quotidien. Certaines, en vue de protéger les activités créatives et les initiatives d'amélioration, ont adopté une approche dite d'« échec rapide », qui encourage l'expérimentation tout en maîtrisant les risques, et qui valorise les tentatives inabouties comme des opportunités d'apprentissage. Enfin, les acteurs les plus en pointe se sont dotés d'une unité d'innovation dédiée qui s'appuie sur un groupe tournant d'experts issus de diverses fonctions, avec un modèle agile de test-apprentissage-lancement pour mettre au point et commercialiser de manière accélérée de nouveaux produits ou services. A titre d'illustration, on peut citer le cas de Décathlon, qui s'est efforcé de minimiser ses structures hiérarchiques pour favoriser les comportements entrepreneuriaux à tous les échelons de l'entreprise⁵². A cette fin, le groupe a infusé, dans sa culture et son fonctionnement, l'esprit qui caractérise son marché : le sport, en l'orientant clairement vers l'innovation collective au service de l'expérience client. S'inspirant des valeurs et de la dynamique d'une équipe sportive, l'entreprise fait de chacun de ses collaborateurs un « coéquipier » auquel elle attribue des responsabilités sur une étape spécifique du parcours consommateur et qu'elle encourage dans toutes ses initiatives d'innovation, aussi bien process que produits. Le groupe a par exemple conçu une plateforme en ligne, « Co-création », afin d'impliquer collaborateurs et consommateurs dans le développement de ses nouveaux produits.

Pour progresser rapidement dans cette voie, les entreprises peuvent engager un processus de transformation plus profond

Elles peuvent alors s'inspirer de démarches ambitieuses mises en œuvre avec succès par des entreprises pionnières en la matière, et qui sont parvenues à accéder au statut d'entreprises à double focale. Faire pivoter l'entreprise vers un tel modèle d'excellence organisationnelle s'avère un défi d'envergure. Nos statistiques en la matière restent relativement constantes depuis deux décennies : 23 % seulement des refontes d'organisation à grande échelle ont été menées à bien en apportant les bénéfices escomptés, tandis que 44 % ont tendu à s'enliser ou à se révéler décevantes et que 33 % se sont soldées par un échec⁵³. Mais l'enjeu est sans conteste à la hauteur de la difficulté quand on mesure à quel point l'excellence organisationnelle est prédictive de la réussite durable des entreprises et de leur capacité à créer de la valeur. Celles qui, au regard de critères mesurables, peuvent se prévaloir d'un modèle vertueux multiplient par 3 leur performance économique de moyen terme par rapport à la moyenne de leurs homologues⁵⁴.

La plupart des entreprises qui sont parvenues à reconfigurer en profondeur leur organisation ont conçu et déployé un programme de transformation d'envergure vers l'excellence organisationnelle, intégrant une refonte de leur modèle de développement des compétences et articulé autour de quatre grands piliers. La plupart des projets ayant concrétisé la valeur espérée partagent des sous-jacents communs (Figure 12).

⁵² Voir entretien accordé par Barbara Martin Coppola, directrice générale du groupe Décathlon, dans le cadre de l'étude McKinsey, *"The State of Organizations 2023: Ten shifts transforming organizations"*, avril 2023, pp. 60-61.






⁵³ *"The State of Organizations 2023: Ten shifts transforming organizations"*, McKinsey & Company, avril 2023.

⁵⁴ Une analyse menée par McKinsey établit ainsi la corrélation entre la santé organisationnelle des entreprises mesurée par l'OHI et leur rendement pour l'actionnaire (TRS) entre 2017 et 2022. Les entreprises du premier quartile en matière de santé organisationnelle ont enregistré un TRS de 43 % sur la période, contre 14 % en moyenne pour celles des deux quartiles médians et -17 % pour le dernier quartile. *"The State of Organizations 2023: Ten shifts transforming organizations"*, McKinsey & Company, avril 2023.

Figure 12

Au vu de notre expérience, les programmes de transformation menés à bien se fondent sur un socle de composantes communes

Ils se fixent un cadre général ambitieux¹...

 Durée	 Niveau de l'investissement	 Horizon de captation de la valeur	 Part des collaborateurs impliqués	 Nombre d'initiatives engagées
Entre 18 et +36 mois	Jusqu'à 10 % du CA annuel	+50 % de la valeur concrétisée dès les 12 premiers mois (et même 75 % pour les plus forts succès)	>25 % des salariés concernés et >7 % mobilisés pour la conduite du projet (probabilité de succès multipliées par 2)	>24 (le taux de réussite des programmes dépasse les 50 % lorsque + de 24 initiatives sont lancées)

... reposant sur une approche intégrée autour de **4 grands piliers**²

Définir l'orientation et calibrer l'ambition

Déterminer les besoins futurs de compétences et le moteur de développement et rétention des talents

Jeter les bases d'un développement du leadership

Enclencher et ancrer la dynamique de changement à travers une approche centrée sur l'humain

1	2	3	4
<p>Etablissement d'une vision claire et complète des changements impératifs en fonction de leur impact sur la compétitivité future</p> <p>Identification de la valeur qui peut être dégagée grâce à l'adoption d'un nouveau modèle d'organisation</p> <p>Définition des mécanismes et des horizons temporels de concrétisation de cette valeur</p>	<p>Conception de la stratégie de compétences détaillée et du modèle de production / transmission des compétences à l'ensemble des salariés (à travers des parcours personnalisés)</p> <p>Valorisation des collaborateurs en les impliquant dès l'origine du projet de transformation et en prenant en compte leurs propositions et leur attentes sur les fondements de l'organisation future : leadership, management, missions, modèles d'évaluation et de rémunérations...</p> <p>Formalisation de l'ensemble des pratiques garantissant l'engagement de l'entreprise en matière de diversité et d'inclusion</p> <p>Elaboration du plan d'actions à 5 ans pour hiérarchiser les investissements nécessaires</p>	<p>Implication personnelle visible de la part de la direction générale (portant clairement les ambitions du programme et y consacrant plus de 10 % de son temps)</p> <p>Diagnostic complet sur l'état d'esprit et les comportements requis en matière de leadership</p> <p>Adoption d'une perspective globale, donnant sens et corps au changement</p> <p>Engagement des ressources (financières, humaines, temporelles et matérielles) pour assurer un développement continu du leadership</p> <p>Mise en place des outils permettant de mesurer et suivre l'impact des efforts</p>	<p>Communication d'une histoire de changement ambitieuse et concrète, associant les objectifs de performance et les comportements adaptés</p> <p>Choix et activation des "role models" qui incarneront les comportements visés</p> <p>Identification des compétences requises pour sécuriser l'atteinte des objectifs et leur pérennisation</p> <p>Soutien à l'appropriation du changement (par chaque collaborateur, en laissant la place aux échanges, contributions, feedbacks)</p>

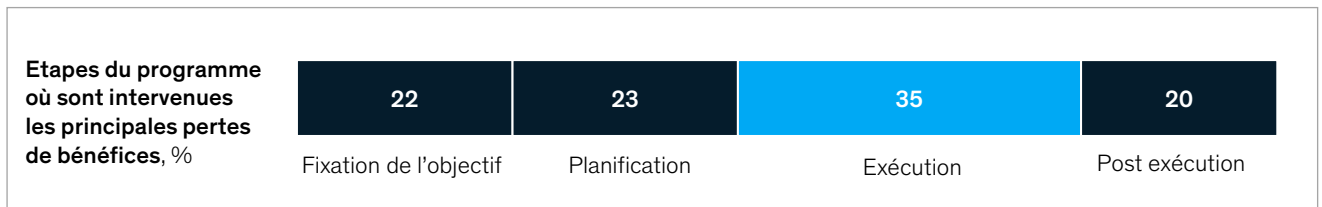
¹ Sur la base de différentes études statistiques menées par McKinsey sur de grands programmes de transformation. Voir "Losing from day one: Why even successful transformations fall short", décembre 2021, et "What is business transformation?", avril 2023.

² Pour plus de détails, voir "The State of Organizations 2023: Ten shifts transforming organizations", McKinsey, avril 2023.

... et vérifient plusieurs facteurs clés de succès, notamment en :

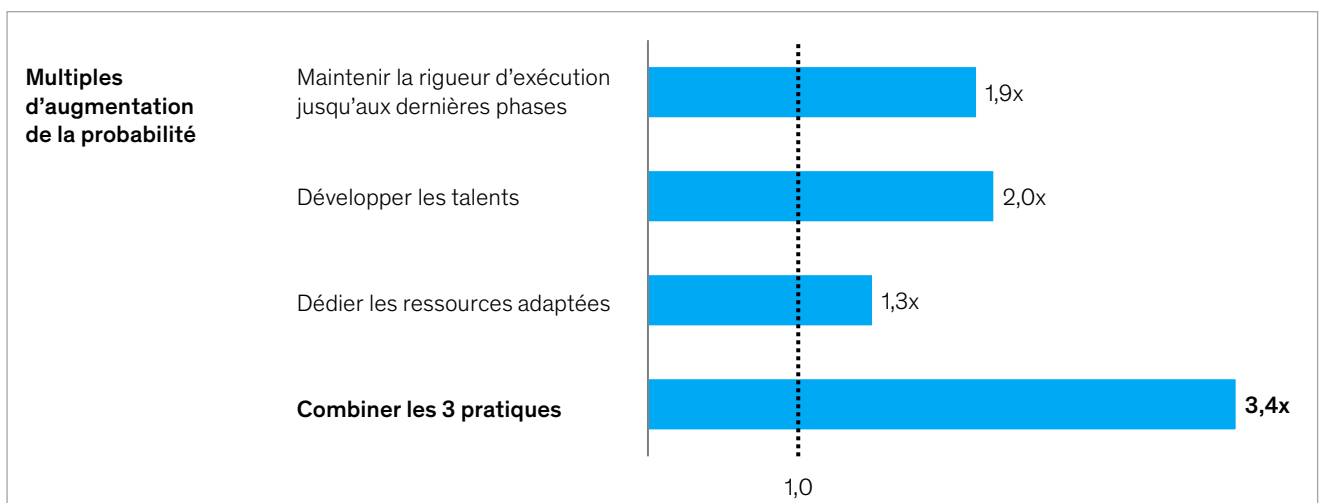
Mettant sous contrôle chacune des étapes de la transformation³

Les risques de pertes de valeur d'une transformation commencent au premier jour et la plus grande part se joue lors de la phase d'exécution



Actionnant 3 leviers déterminants⁴

Principales pratiques permettant d'accroître les probabilités d'atteindre les plus hauts niveau de performance d'une transformation dans la durée



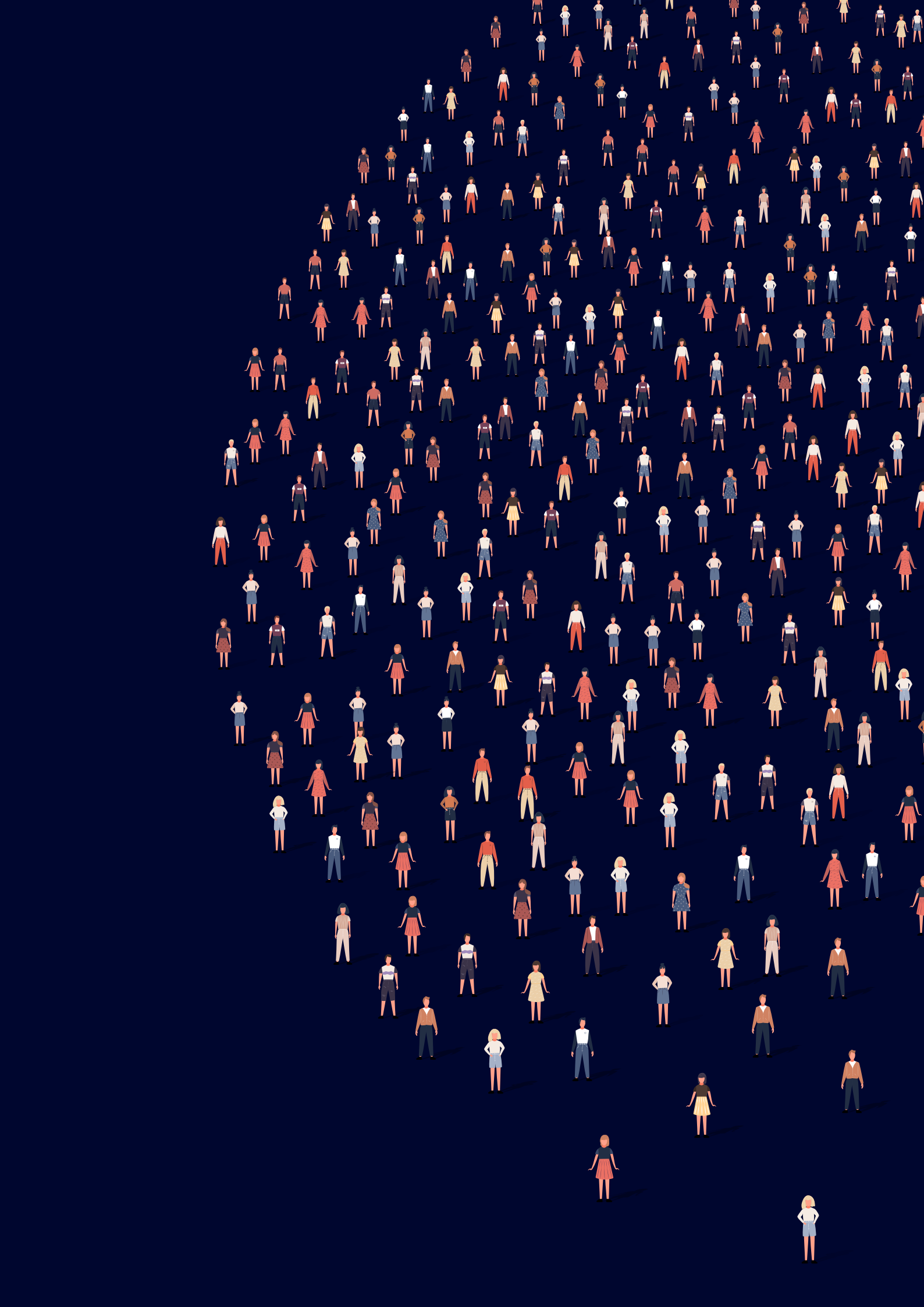
³ Enquête réalisée en juin 2021 auprès de plus de 1000 décideurs mondiaux. "Losing from day one: Why even successful transformations fall short", McKinsey, décembre 2021.

⁴ "How to implement transformations for long term impact", McKinsey, mai 2023.

Conclusion

L'émergence de technologies appelées à bouleverser la nature même du travail replace au tout premier plan la notion de capital humain. Si celui-ci a toujours été reconnu comme un facteur majeur de compétitivité des entreprises, notre étude met en lumière, avec une profondeur statistique inédite, la variété des formes par lesquelles il y contribue – rentabilité, résilience, effet de taille, attraction et rétention des talents, etc.

Mais à l'aune des mutations actuelles, le capital humain apparaît désormais davantage comme le socle sur lequel reposent tous les autres facteurs de compétitivité – et non plus « un facteur parmi d'autres ». Ceci explique l'avantage concurrentiel déterminant que s'arrogent les organisations « à double focale » : en valorisant mieux leurs investissements dans le capital humain, elles parviennent à concilier réussite économique sur le court terme, résilience sur le long terme, et meilleure fidélisation de leurs collaborateurs, devançant ainsi de manière décisive leurs concurrents. Plus que jamais, l'optimisation des investissements consacrés aux talents conditionne l'avenir des entreprises. La France gagnerait fortement à voir ses entreprises effectuer un rattrapage par rapport à leurs homologues d'autres régions géographiques en faisant croître le poids de ce modèle d'organisation « gagnant ». L'opportunité s'avère majeure, tant pour la santé économique du pays, avec un potentiel de croissance et une augmentation du PIB substantiels, que pour celle des entreprises françaises. Au regard de ces enjeux, la question mérite de figurer au sommet de l'agenda non seulement des directeurs des ressources humaines, mais également de la plupart des présidents-directeurs généraux et de leurs comités exécutifs. Pour définir leur feuille de route, ils gagneraient à s'inspirer des meilleures pratiques d'entreprises à double focale, mais peuvent envisager d'aller encore plus loin, en engageant un processus de transformation plus profond, intégrant des axes de réflexion à la fois organisationnels, stratégiques et opérationnels.



Juillet 2023

Copyright © McKinsey & Company

www.mckinsey.fr

 @McKinseyFrance