GALLUP®

LE VÉRITABLE AVENIR DU TRAVAIL

01
Les enjeux de la **PERFORMANCE**

PARTIE 1

Quel est le véritable avenir du travail ?

PARTIE 2

De nombreux employés prévoient des changements importants dans leur façon de travailler

PARTIE 3

Dépasser la gestion de la performance

PARTIE 4

Les bons managers sont plus importants que jamais

Lois sur les droits d'auteur

Le présent document contient des matériaux protégés par droits d'auteur et droits de marques et des recherches exclusives de Gallup, Inc. Par conséquent, les lois et les sanctions internationales et nationales assurant la protection des droits des brevets, des droits d'auteur, des droits des marques et des droits sur les secrets commerciaux, protègent les idées, concepts et recommandations contenus dans le présent document.

Les matériaux contenus dans le présent document et/ou le document lui-même peuvent être téléchargés et/ou copiés, à condition que toutes les copies conservent les droits d'auteur, droits de marques et tout autre avis de propriété contenus dans les matériaux et/ou le document. Aucune modification ne peut être apportée à ce document sans l'autorisation expresse écrite de Gallup, Inc.

Toute référence au présent document, dans sa totalité ou en partie, sur une page Web doit fournir un lien vers le document original dans son intégralité. Sauf disposition expresse des présentes, la transmission du présent matériau ne doit pas être interprétée comme l'octroi d'une licence de quelque type que ce soit en vertu de tout brevet, droit d'auteur ou toute marque détenu ou contrôlé par Gallup, Inc.

Gallup® est une marque commerciale de Gallup, Inc. Tous droits réservés. Toutes les autres marques commerciales et tous les autres droits d'auteur sont la propriété de leurs détenteurs respectifs.

Quel est le *véritable* avenir du travail ?

01

Avec Le véritable avenir du travail, notre objectif est d'apporter des conseils faciles à mettre en œuvre concernant les attitudes et les comportements des employés dans les économies clés du monde entier, afin d'aider les organisations à aborder des questions complexes dues à des forces mondiales perturbatrices.

Parmi les tendances qui ont modifié la psychologie des travailleurs au cours de la dernière décennie, deux se démarquent. La première est l'accélération du changement dans la façon dont le travail est accompli. La technologie numérique a grandement modifié les outils, le lieu de travail, la collaboration et l'organisation des employés. La deuxième tendance est une reprise lente et compliquée après une récession économique des plus importantes, une crise dévastatrice que peu avaient anticipée, et qui a causé partout dans le monde une fracture politique et sociale que l'on observe encore dix ans plus tard.

Ces deux tendances pourraient induire un empressement à anticiper les forces capables d'influencer le monde du travail au cours des dix prochaines années. « L'avenir du travail » est devenu un sujet brûlant, sur lequel se concentrent des centaines de livres, articles et conférences. Le dialogue qui s'en est suivi nous a permis de mieux comprendre certains domaines, comme les ramifications de l'intelligence artificielle (IA) et la croissance des travailleurs indépendants et externes. Par contre, la façon dont ces facteurs affectent les besoins psychologiques des employés est restée assez peu abordée. Il s'agit pourtant d'un conducteur clé qui définira le véritable avenir du travail alors que les entreprises se réorganisent pour s'adapter aux nouvelles technologies et à l'évolution des marchés.

Les dirigeants doivent en savoir plus sur la façon dont leurs employés réagiront face aux exigences des réalités émergentes de leurs activités commerciales, ainsi que sur la façon dont les stratégies d'entreprise devront s'adapter pour y répondre. Avec *Le véritable avenir du travail*, notre objectif est d'apporter des conseils faciles à mettre en œuvre concernant les attitudes et les comportements des employés dans les économies clés du monde entier, afin d'aider les organisations à aborder des questions complexes dues à des forces mondiales perturbatrices.

Copyright © 2018 Gallup, Inc. Tous droits réservés.

02

Au Royaume-Uni, en Allemagne, en France et en Espagne, assez peu d'employés s'inquiètent de voir leur emploi disparaître.

De nombreux employés prévoient des changements importants dans leur façon de travailler

Quelques prédictions sur l'avenir du travail sont plutôt sinistres : par exemple, dans son récent best-seller intitulé *Homo Deus*, l'historien israélien Yuval Noah Harari énonce la possibilité d'une « classe inutile » grandissante, constituée de personnes dont les compétences ont été rendues obsolètes par l'automatisation et l'IA. Cependant, une nouvelle étude de Gallup sur les employés au Royaume-Uni, en Allemagne, en France et en Espagne estime que relativement peu d'employés dans ces quatre pays craignent que leurs emplois disparaissent. Dix-sept pour cent des employés français déclarent qu'il est « très probable » ou « probable » que leurs emplois actuels disparaissent au cours des cinq prochaines années à cause des nouvelles technologies ; un avis que partagent 13 % des employés britanniques, 8 % des employés espagnols et 7 % des employés allemands.

Parmi les employés qui indiquent que leur emploi a connu des changements technologiques en 2017, beaucoup sont en fait plus susceptibles de penser que ces changements augmenteront leur productivité et la demande pour leurs qualifications au cours des trois prochaines années, bien que les résultats varient considérablement d'un pays à l'autre. >

Copyright © 2018 Gallup, Inc. Tous droits réservés.

Quel impact les changements technologiques auront-ils sur votre travail au cours des trois prochaines années ? Chacune des propositions suivantes subira-t-elle une augmentation, une diminution ou aucun changement ? **Pourcentage dans chaque pays ayant répondu « augmentation » ou « diminution »**

	FRANCE		ALLEMAGNE		ESPAGNE		ROYAUME-UNI	
	Augmentation	*Diminution*	*Augmentation*	*Diminution*	*Augmentation*	*Diminution*	*Augmentation*	*Diminution*
Votre productivité au travail	66 %	7 %	37 %	1 %	51 %	6 %	70 %	7 %
Les demandes sur vos performances de travail	62 %	6 %	33 %	7 %	47 %	4 %	66 %	5 %
La demande pour vos qualifications	52 %	9 %	43 %	2 %	37 %	6 %	30 %	7 %
Votre équilibre travail-vie	23 %	16 %	15 %	9 %	13 %	5 %	19 %	15 %
Le risque pour votre santé	18 %	13 %	21 %	10 %	15 %	11 %	9 %	21 %
Le risque de perdre votre emploi	11 %	13 %	10 %	6 %	8 %	21 %	19 %	16 %

Copyright © 2018 Gallup, Inc. Tous droits réservés.

Environ deux tiers des travailleurs français et britanniques déclarent que leur productivité augmentera, de même que la moitié des travailleurs espagnols et plus d'un tiers des travailleurs allemands. Toutefois, les employés de chaque pays sont également plus susceptibles de dire que l'évolution technologique augmentera la demande de performances au travail dans les prochaines années.

Copyright © 2018 Gallup, Inc. Tous droits réservés.

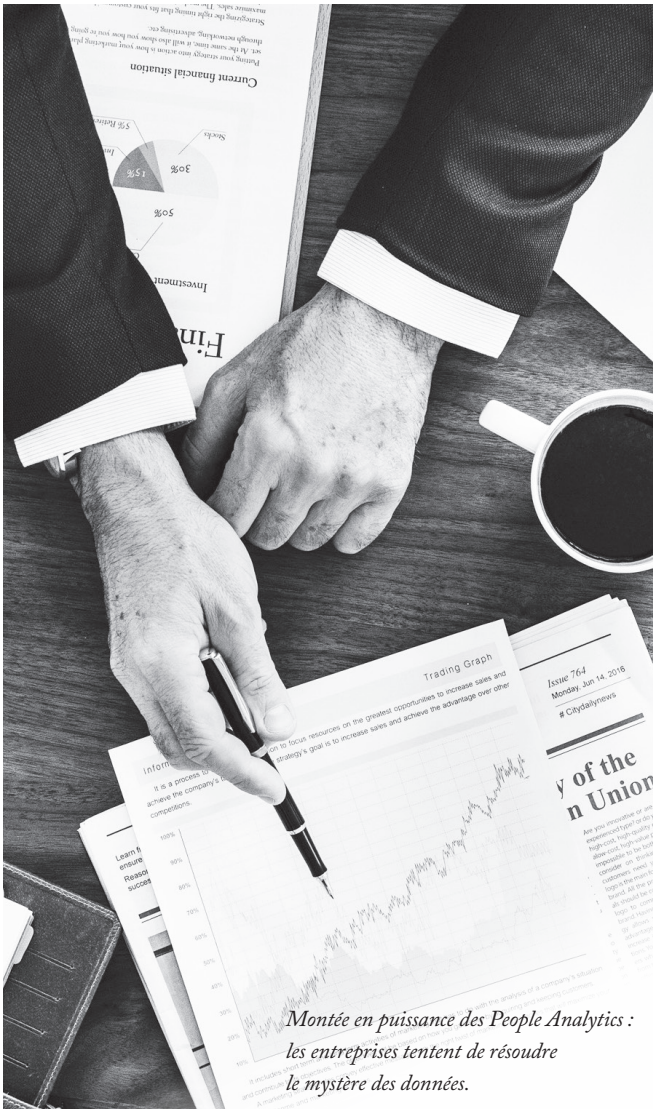
Une gestion des performances dépassée empêche de nombreuses entreprises européennes de progresser

La conclusion générale est que, alors que la plupart des employés dans les quatre pays étudiés ne craignent pas les conséquences des avancées technologiques sur leur vie professionnelle, beaucoup anticipent des changements importants dans leur façon de travailler. Pour maintenir leur valeur pour les employeurs, les travailleurs devront passer plus de temps à accomplir des tâches que les machines peineront à réaliser, comme prendre des initiatives, résoudre des problèmes de manière créative, collaborer efficacement et évoluer au sein de leur entreprise pour apporter une contribution maximale.

En retour, les entreprises devront ajuster leurs systèmes de gestion pour permettre une plus grande autonomie et flexibilité des employés, tout en conservant la responsabilité et une forte productivité. Alors que l'automatisation occupe une place de plus en plus importante, il est ironique de voir que les entreprises qui s'adaptent avec succès pour optimiser leurs ressources humaines seront celles qui possèdent un avantage concurrentiel. C'est pour cela que l'on observe une montée en puissance des People Analytics (PA, analyses des personnes) : les entreprises tentent de résoudre le mystère des données pour adapter leurs effectifs de façon à répondre aux besoins futurs. Jusqu'à présent, la plupart des entreprises n'y sont pas parvenues ; les plus grandes économies européennes connaissent une stagnation alarmante depuis 2010.

Nos résultats d'enquête indiquent que la plupart des organisations en France, en Allemagne, en Espagne et au Royaume-Uni ne sont pas prêtes pour un déploiement réussi des People Analytics. Un obstacle majeur réside dans les systèmes de gestion des performances actuels, qui conservent une certaine rigidité et des intéressements dépassés. Dans les quatre pays, les employés sont moins de 30 % à être tout à fait d'accord pour dire que leurs performances sont gérées de façon à leur donner envie d'accomplir un travail exceptionnel. >

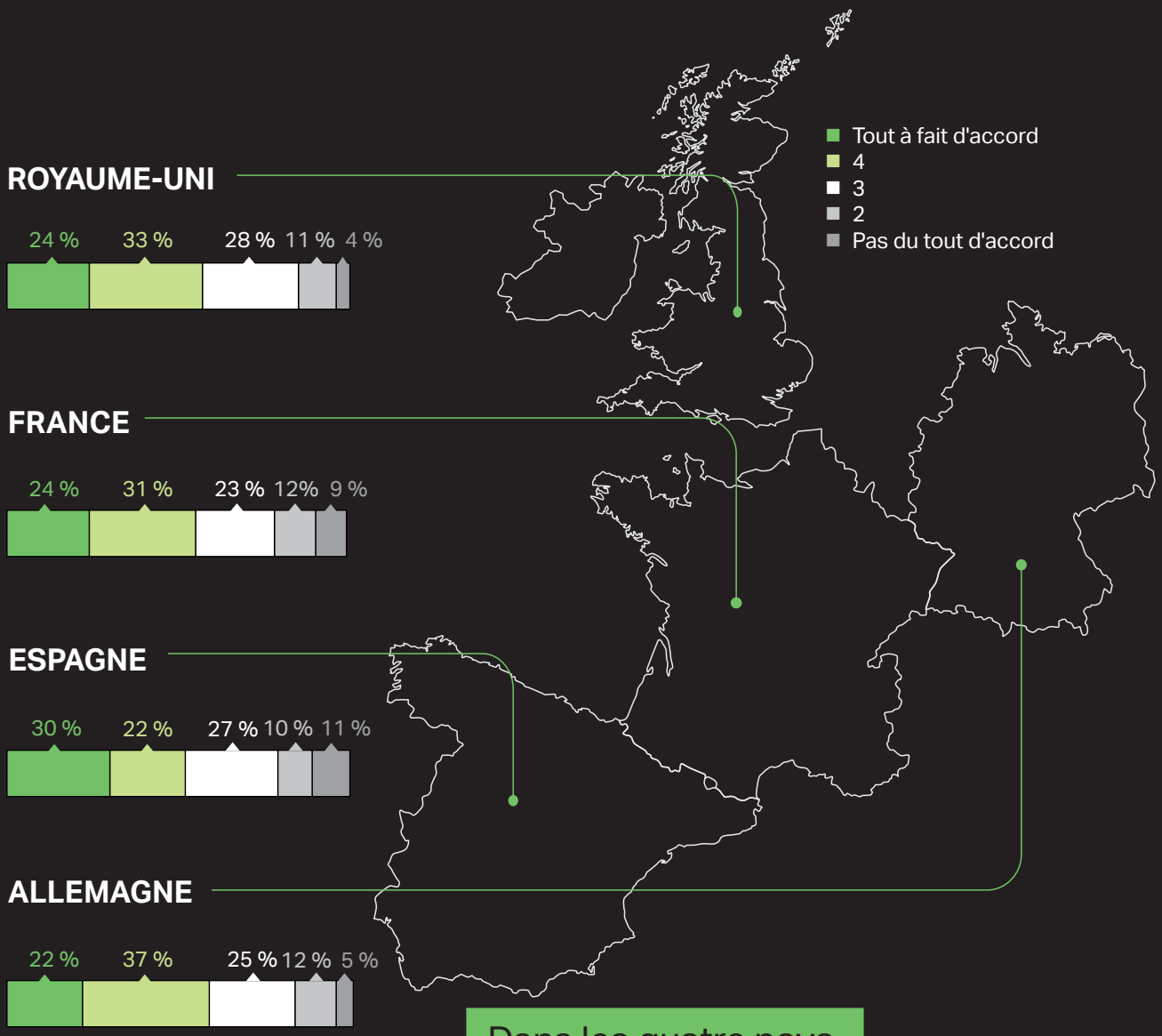
Nos résultats indiquent que la plupart des organisations en France, en Allemagne, en Espagne et au Royaume-Uni ne sont pas prêtes pour un déploiement réussi des People Analytics.



Montée en puissance des People Analytics : les entreprises tentent de résoudre le mystère des données.

Copyright © 2018 Gallup, Inc. Tous droits réservés.

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec l'énoncé suivant ? Mes performances sont gérées d'une façon qui me motive pour réaliser un travail exceptionnel.



Dans les quatre pays, les employés sont moins de 30 % à être tout à fait d'accord pour dire que leurs performances sont gérées de façon à leur donner envie d'accomplir un travail exceptionnel.

Copyright © 2018 Gallup, Inc. Tous droits réservés.

Pourquoi la gestion de la performance est-elle si importante pour les People Analytics ?

Tous les projets de People Analytics se résument à « résoudre les problèmes de performances », c'est-à-dire aider à tirer le meilleur profit du temps et de l'énergie des employés. Lorsque nous construisons des modèles pour comprendre et prédire le renouvellement du personnel, nous nous concentrons sur les plus efficaces, les employés que nous voulons garder. Lorsque nous étudions des modèles de collaboration, nous essayons de comprendre de quelle façon les employés obtiennent les meilleurs résultats en équipe. Lorsque nous utilisons des algorithmes d'apprentissage machine pour appuyer notre stratégie d'embauche, nous nous soucions des futures performances des candidats auprès de leur employeur.

Pour tirer des informations utiles de leurs analyses, les organisations doivent d'abord s'assurer que leurs indicateurs de performances sont adaptés au déploiement des PA. Le travail de Gallup avec les entreprises qui rencontrent des difficultés sur cette problématique met en évidence deux facteurs clés qui aident à faire en sorte que les données d'analyse sont utilisées de manière adéquate et que les décisions qui en découlent auront les effets attendus sur le positionnement et la motivation des employés.

1) **Identifier les objectifs appropriés.** L'identification et la mesure des performances des employés vont devenir plus difficiles, compte tenu du fait que de nombreux emplois s'éloignent d'un modèle routinier. Le premier facteur à prendre en compte dans le choix des bonnes mesures de performances est qu'elles doivent refléter l'impact des individus sur la réalisation des objectifs de l'organisation. Autrement dit, elles doivent répondre à deux conditions : 1) elles doivent mener directement au succès de l'organisation et 2) l'employé doit pouvoir les contrôler.

   Si ces conditions ne sont pas remplies, de mauvais intéressements pourraient apparaître. Par exemple, si vous mesurez les performances de votre équipe de vente en fonction du nombre de réunions avec des prospects, votre équipe organisera plus de réunions, ce qui n'aboutira pas forcément à une augmentation des ventes. Parmi les quatre pays, les employés allemands sont plus susceptibles de dire qu'ils comprennent comment leurs objectifs de travail sont liés aux objectifs globaux de leur organisation, suivis par ceux du Royaume-Uni. En Espagne et en France, seulement un employé sur six (17 %) environ est tout à fait d'accord avec cette déclaration.

Analyses avancées des effectifs

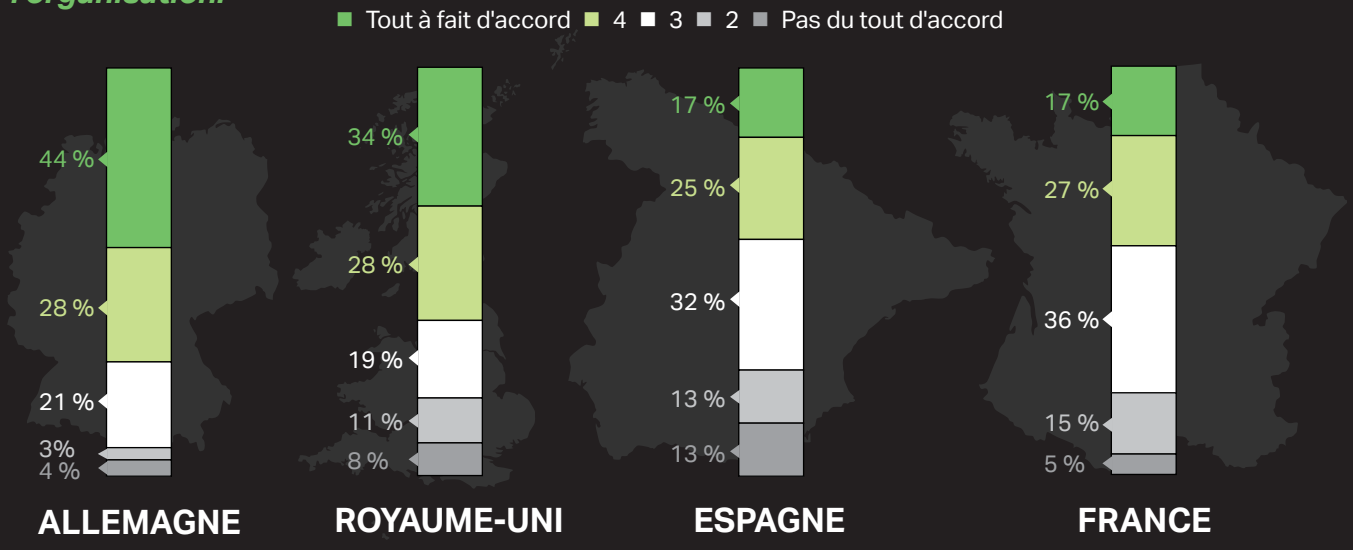
Associez-vous au leader mondial de recherche et d'analyse pour découvrir des informations capitales sur vos effectifs et les intégrer directement à votre stratégie de développement.

En savoir plus : gallup.com/workplace

GALLUP®

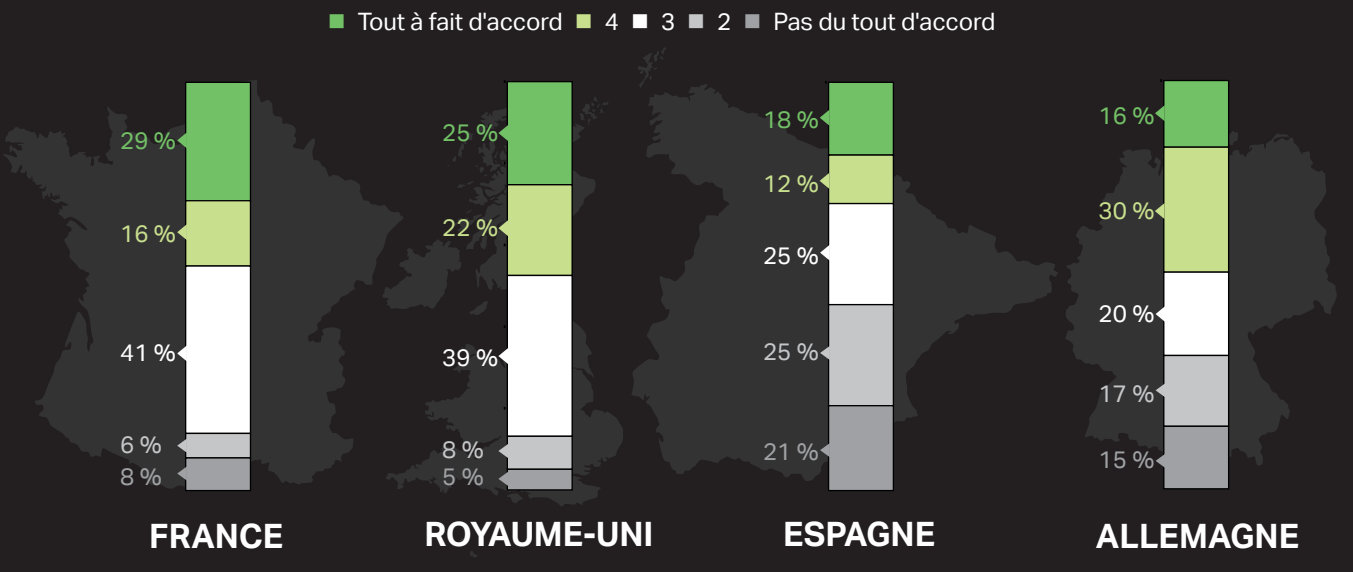
Copyright © 2018 Gallup, Inc. Tous droits réservés.

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec l'énoncé suivant ? Je comprends comment mes objectifs professionnels contribuent aux objectifs globaux de l'organisation.



Peut-être plus alarmant, moins de la moitié des employés dans les quatre pays sont d'accord ou tout à fait d'accord pour dire qu'ils sont en mesure de contrôler leurs indicateurs de performance. Par conséquent, beaucoup n'ont pas l'impression d'être tenus responsables pour les résultats sur lesquels ils ont une grande influence.

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec l'énoncé suivant ? Je dispose d'indicateurs de performances qui sont sous mon contrôle.



Copyright © 2018 Gallup, Inc. Tous droits réservés.

< Identifier les bons résultats pour chaque employé signifie finalement mesurer les performances et en parler d'une manière qui englobe le travail qu'ils accomplissent et la valeur qu'ils apportent chaque jour à leur poste. Lorsque les contributions uniques des employés sont mesurées à l'aide d'indicateurs bien étalonnés, les managers et les employés peuvent aborder plus efficacement le sujet du développement personnel.

Dans une étude récente, Gallup a analysé 559 rôles et 360 questions comportementales d'embauche pour identifier les responsabilités du poste qui s'appliquent à tous les types de rôles de collaborateur individuel. Les résultats ont mis en évidence trois domaines de performances qui décrivent de façon exhaustive la réussite globale dans un rôle et la prédisent de manière statistique :

1. **Réussite individuelle** *(Mon travail)* : les responsabilités que les employés doivent atteindre seuls
2. **Collaboration en équipe** *(Mon équipe)* : comment un individu s'intègre aux membres d'une équipe pour accomplir une tâche
3. **Valeur client** *(Mon client)* : l'impact du travail d'une personne sur un client. Dans ce contexte, les clients peuvent être internes ou externes à l'organisation. D'une certaine manière, tous les employés ont des clients, et être « centré sur le client » requiert des attentes de performances qui correspondent aux besoins des clients.

En utilisant ces domaines pour définir les attentes de performances, les organisations s'assurent que la réalisation de performances et les efforts de développement sont toujours axés sur une description précise des éléments clés du poste.

2) **S'assurer que toutes les mesures de performances sont transparentes et acceptées par les employés.** Comme le dirait tout psychologue, l'analyse des personnes doit être effectuée avec précaution. C'est aussi vrai pour les psychologues que pour les managers qui utilisent des stratégies de PA. Cela est dû au fait que les personnes réagissent à l'analyse et leur réaction sera forcément négative si elles pensent que l'analyste va à l'encontre de leurs intérêts.

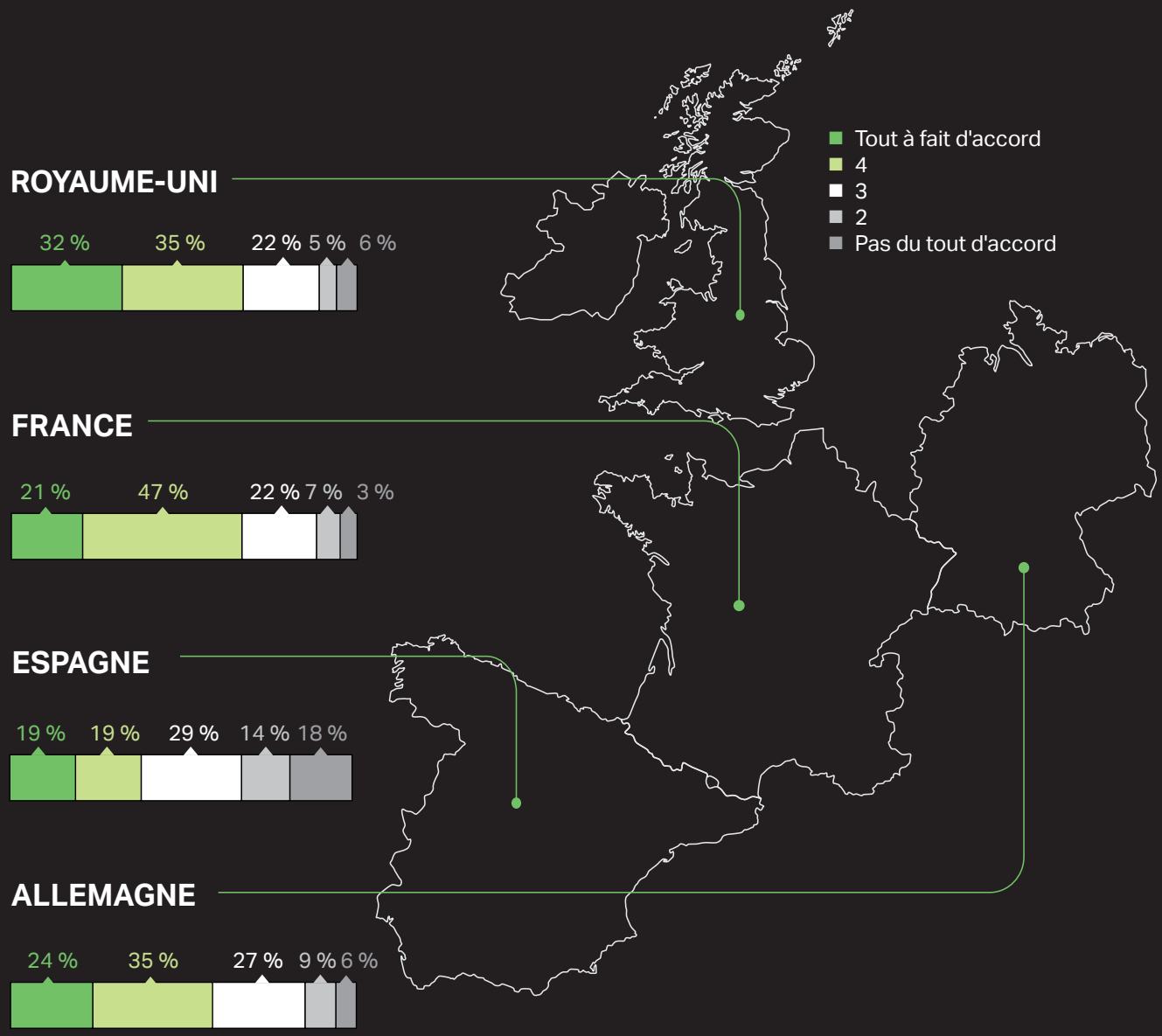
   Les dirigeants doivent donc éviter à tout prix de conduire des mesures de PA secrètes dans l'espoir d'éviter de fausser les résultats en informant les employés de la façon dont ils sont évalués. Les individus sont très préoccupés par la façon dont leurs performances sont mesurées, dans quelque but que ce soit. Ils cherchent absolument à savoir comment sont faites ces mesures et ils y arrivent la plupart du temps (dans le cas contraire, ils se fient aux rumeurs qui circulent, vraies ou fausses).

Les employés doivent également considérer leurs critères d'évaluation comme justes. Sinon, ils sont peu susceptibles de modifier leur comportement en fonction des résultats. Par exemple, si les performances des employés sont mesurées à l'aide de l'évaluation subjective de leur manager de 15 compétences vaguement définies et qui ne sont pas directement liées à la réussite de l'organisation, ils peuvent (à juste titre) négliger les résultats, ce qui rendrait inutile toute tentative d'analyser et d'influencer cette mesure.

La proportion d'employés en Espagne, en France, en Allemagne et au Royaume-Uni qui sont tout à fait d'accord pour dire que les évaluations de performances qu'ils reçoivent sont justes s'étend d'environ un cinquième (19 %) en Espagne à environ un tiers (32 %) au Royaume-Uni. Au Royaume-Uni et en France, environ deux tiers des employés sont d'accord, au moins dans une certaine mesure, mais ce chiffre tombe à 59 % en Allemagne et 38 % en Espagne. >

Copyright © 2018 Gallup, Inc. Tous droits réservés.

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec l'énoncé suivant ? Les bilans de performances que je reçois sont justes.



Les changements rapides auxquels les chefs d'entreprise doivent s'adapter afin de rester compétitifs ne sont pas près de diminuer. Certains analystes estiment que les perturbations de l'IA seront plus préoccupantes que tout ce qui a pu se produire au cours des 50 dernières années. Le défi d'aujourd'hui repose sur le fait que de nombreuses organisations entretiennent une culture qui ne se prête pas à l'intégration de nouvelles sources de données qui pourraient aider les employés à s'adapter aux changements. Ce problème se voit clairement dans la façon dont ces entreprises mesurent et distinguent les performances de leurs effectifs. Les dirigeants disposent de plus en plus des outils dont ils ont besoin pour prendre des décisions efficaces sur l'optimisation des ressources humaines de leurs organisations. Mais, à moins d'utiliser ces outils dans un esprit de partenariat avec les employés eux-mêmes, ils pourraient finir par faire plus de mal que de bien.

Copyright © 2018 Gallup, Inc. Tous droits réservés.

Dépasser la gestion de la performance

Revoir leurs pratiques de gestion de la performance pour intégrer plus efficacement les analyses de données RH offre également aux chefs d'entreprise l'occasion de préparer leurs employés pour l'avenir d'une autre manière, en adoptant une culture de développement continu des performances.

Le terme « agilité » est devenu incontournable ces dernières années, alors que les dirigeants mettent de plus en plus l'accent sur le besoin de s'adapter le plus vite possible à l'évolution rapide de la technologie et des réalités commerciales émergentes. Dans un environnement si changeant, les entreprises ont besoin d'employés polyvalents qui améliorent sans cesse leurs compétences. Les organisations bien gérées font correspondre ces besoins aux attentes de plus en plus nombreuses des employés en ce qui concerne les opportunités d'apprentissage et de développement continu en lien avec leur carrière. L'indicateur de l'engagement le plus important, notamment pour les travailleurs issus de la génération Y, est le fait que les employés ressentent qu'ils peuvent apprendre et évoluer au sein de leur entreprise.

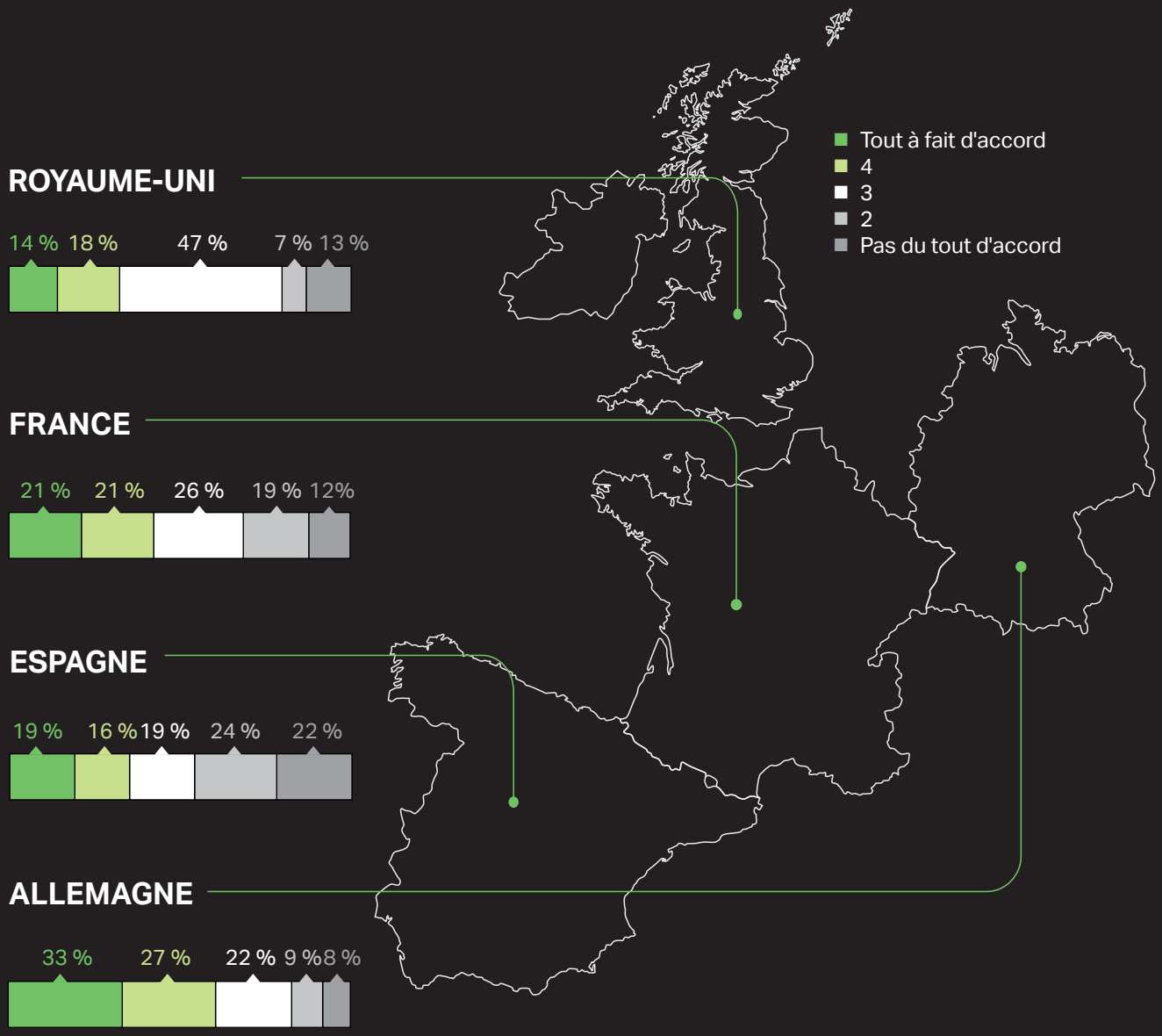
Les employés allemands sont les plus susceptibles de sentir qu'ils ont suffisamment d'occasions d'évoluer dans leur entreprise actuelle, mais même parmi eux, seulement un tiers est tout à fait d'accord avec cette affirmation. En France, en Espagne et au Royaume-Uni, à peine un employé sur cinq est tout à fait d'accord avec cette affirmation. Le fort désaccord des employés britanniques à ce sujet est une source d'inquiétude importante, sachant que beaucoup d'entreprises rencontrent déjà des difficultés à conserver leurs effectifs à cause de l'incertitude liée au Brexit. >

03

L'indicateur de l'engagement le plus important, notamment pour les travailleurs issus de la génération Y, est le fait que les employés ressentent qu'ils peuvent apprendre et évoluer au sein de leur entreprise. Cependant, de nombreuses entreprises européennes sont à la traîne dans ce domaine.

Copyright © 2018 Gallup, Inc. Tous droits réservés.

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec l'énoncé suivant ?
Il y a suffisamment d'opportunités d'évolution pour moi au sein de ma société.



Globalement, l'idée que de nombreuses entreprises européennes ne sont pas forcément préparées pour aider leurs employés à répondre au besoin croissant d'apprentissage et de développement continu constitue une préoccupation majeure sur le long terme. En plus de souffrir d'un manque d'adaptabilité, beaucoup d'employés pourraient se sentir mal préparés en vue des avancées technologiques, ce qui causerait une baisse de l'efficacité à laquelle les nouvelles technologies sont déployées.

Les entreprises qui tiennent compte de l'importance des stratégies de développement des performances investissent dans l'avenir en assurant des possibilités d'apprentissage et de développement de haute qualité. Beaucoup considèrent les managers comme des coachs qui aident les employés à poursuivre leurs objectifs de développement, en transformant souvent ces objectifs en indicateurs de performances individuels. En procédant ainsi, les managers sont plus à même d'utiliser les discussions de performances comme un moyen de booster la motivation des employés en liant les critères d'évaluation à leurs objectifs de développement et leur volontarisme.

Copyright © 2018 Gallup, Inc. Tous droits réservés.

Les bons managers sont plus importants que jamais

04

De nombreux Européens au Royaume-Uni, en France, en Espagne et en Allemagne déclarent recevoir des commentaires de leur manager assez peu souvent.

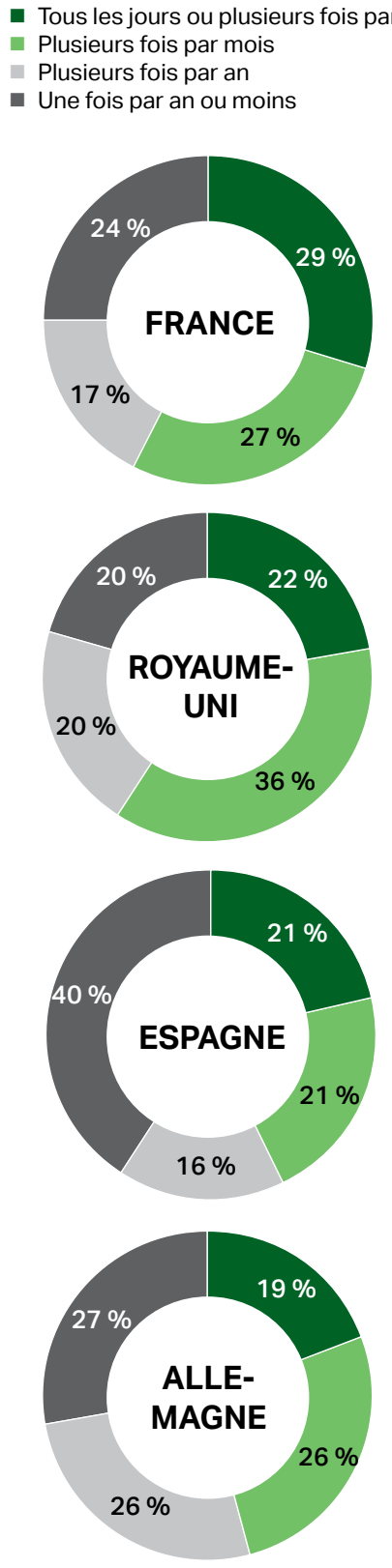
L'augmentation du nombre de travailleurs indépendants dans notre économie de plus en plus centrée sur les contrats ponctuels reflète les modifications globales de la nature même du travail. Même les travailleurs qui sont officiellement employés sont plus susceptibles d'avoir une plus grande autonomie que leurs prédécesseurs ; beaucoup entretiennent un portefeuille de projets et de responsabilités qui leur est propre plutôt que de se conformer à une description de poste standardisée. Les structures organisationnelles s'adaptent aussi pour refléter ces changements : les hiérarchies traditionnelles s'effacent au profit de modèles de matrices reposant sur le travail d'équipe, ce qui permet d'accorder plus facilement les capacités des employés et les besoins de l'entreprise.

Dans ce contexte qui pousse vers des employés plus autonomes et des travaux en matrice, les compétences de « gestion des personnes » ont pris une importance capitale. Les managers se retrouvent responsables d'équipes qui ne se cantonnent plus à un seul projet, division ou pays. Ils comptent sur leur capacité à influencer les performances en aidant à s'assurer que les employés occupent des rôles qui correspondent à leurs capacités, et en accordant les objectifs de l'organisation avec les sources de motivation personnelles des employés, comme la reconnaissance de leurs pairs. Ces tâches d'organisation des employés pour assurer la réussite ont fait passer les managers d'un rôle de « patron » à celui de « coach ».

Dans ce nouveau rôle, les meilleurs managers mettent l'accent sur la qualité et la quantité de leurs interactions avec les membres de l'équipe. Les relations de coaching nécessitent des interactions plus fréquentes et personnalisées que les formes de gestion plus hiérarchiques. Un dialogue continu sur les performances permet aux gestionnaires et aux employés de se débarrasser des obstacles, de saisir plus d'opportunités et d'ajuster les attentes selon les circonstances. De nombreux employés dans les quatre pays interrogés disent recevoir des commentaires de leur manager relativement peu souvent, notamment en Espagne et en Allemagne, où la plupart disent que cela n'arrive que « quelques fois par an » ou moins souvent. >

Copyright © 2018 Gallup, Inc. Tous droits réservés.

À quelle fréquence recevez-vous des commentaires de votre manager ?



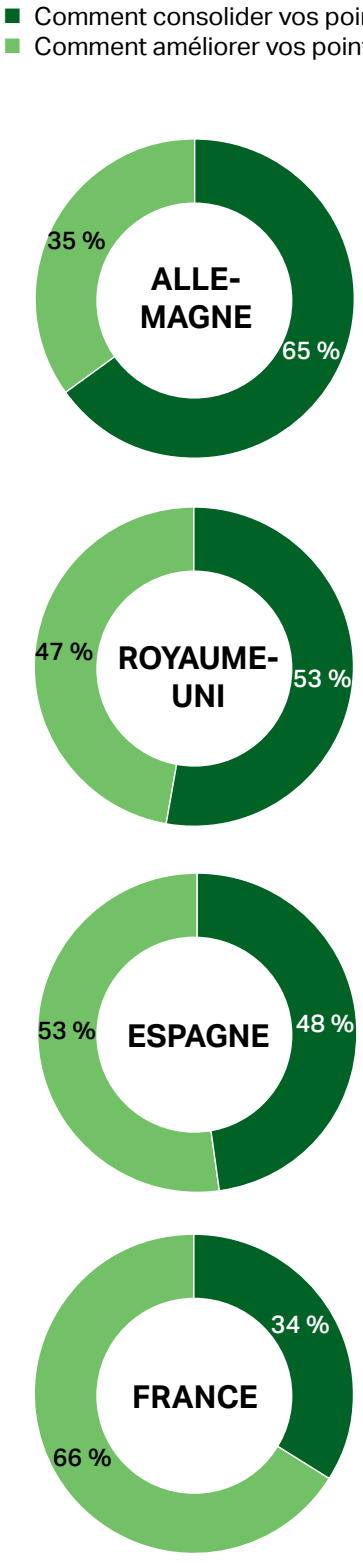
Bien sûr, les employés sont peu susceptibles d'accueillir un changement vers des interactions plus fréquentes si ces interactions sont de mauvaise qualité. Un coaching efficace exige des managers qu'ils créent de vrais liens avec les employés par l'intermédiaire de compétences relationnelles efficaces et d'une compréhension individualisée de chaque membre de l'équipe. Gallup conclut que lorsque les discussions sur les performances sont axées sur les points forts et sur l'engagement, les managers adoptent une démarche de coaching en plus de leur rôle de « gestionnaire des tâches ». Cela étant, un manager ne peut être un coach efficace qu'en comprenant vraiment qui sont les employés en tant que personnes et quelles sont leurs sources de motivation.

Lorsqu'il s'agit de savoir si leurs managers se concentrent davantage sur leurs points forts que sur leurs points faibles lorsqu'ils parlent de leurs performances, les avis des employés divergent grandement dans les quatre pays étudiés. En Allemagne, les employés sont plus susceptibles de dire que leur manager consacre plus de temps à parler de leurs points forts, à 65 %. Toutefois, en France, ce n'est le cas que d'un tiers des employés (34 %), tandis que les deux tiers restants (66 %) disent que leurs managers se concentrent plus sur la façon d'améliorer leurs points faibles. >

Un coaching efficace exige des managers qu'ils créent de vrais liens avec les employés.

Copyright © 2018 Gallup, Inc. Tous droits réservés.

Lorsque votre manager aborde vos performances avec vous, passez-vous plus de temps à parler de la façon de développer vos points forts ou d'améliorer vos points faibles ?



Pour maintenir des niveaux élevés d'engagement et de productivité sur le lieu de travail, les employeurs de chaque pays doivent se concentrer davantage sur les points forts des employés, afin de les aider à jouer leurs atouts.

En fin de compte, puisque l'automatisation pousse les organisations à constamment réorienter leurs effectifs autour d'ensembles de compétences humaines durables comme la créativité et le sens du relationnel, ces traits prendront aussi plus d'importance chez les managers. Les organisations qui peuvent identifier et conserver des personnes dotées d'empathie, de conscience de soi et d'une vision stratégique leur permettant d'être de bons coachs bénéficieront d'un avantage incontestable pour aider les employés à s'adapter aux futurs changements en toute confiance.

Transformer la gestion de la performance

Gallup vous permet de tirer le meilleur de vos employés, en vous aidant à créer des indicateurs fiables et équitables et à offrir à vos managers un modèle qui permet de favoriser la discussion continue.

En savoir plus :
gallup.com/workplace

GALLUP®

Copyright © 2018 Gallup, Inc. Tous droits réservés.

Nos experts

GHASSAN KHOURY

Managing Partner - Europe, Moyen-Orient et Afrique

Ghassan Khoury conseille les organisations sur la façon d'aborder des questions complexes dues à des forces mondiales perturbatrices.

MARCO NINK

Responsable régional, Recherche et analyse - Europe, Moyen-Orient et Afrique

Marco Nink conseille les organisations sur la façon d'améliorer les performances de leur entreprise en mettant l'accent sur l'analyse des données employés, clients et fournisseurs.

MARIA SEMYKOZ

Workplace Analytics Architect

Maria Semykoz conseille les organisations sur la prise de décision axée sur les données pour créer des cultures de travail qui favorisent l'innovation, les transformations numériques, l'orientation client et des pratiques professionnelles éthiques.

STEVE CRABTREE

Consultant Senior

Crabtree est un rédacteur en chef, analyste et rédacteur principal de l'initiative L'état du monde du travail.

Copyright © 2018 Gallup, Inc. Tous droits réservés.

Nous créons des lieux de travail exceptionnels

Gallup possède la compréhension la plus poussée des nouveaux effectifs mondiaux. Peu importe votre point de départ, nous conseillons les grandes organisations internationales sur la façon de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies relationnelles et analytiques dynamiques pour obtenir des résultats durables.

En savoir plus : gallup.com/workplace

GALLUP®

GALLUP®

World Headquarters

The Gallup Building
901 F Street, NW
Washington, D.C. 20004

t +1.877.242.5587
f +1.202.715.3045

www.gallup.com