

LE VÉRITABLE AVENIR DU TRAVAIL

04

la

**RUPTURE
technologique**

PARTIE 1

Qu'ils amènent les robots!

PARTIE 2

Gérer l'entreprise face à la
rupture technologique

Thèmes de ce numéro

Ce numéro du « Véritable avenir du travail » aborde une problématique à laquelle les employeurs du monde entier sont confrontés : Comment faire face à l'évolution des besoins en main-d'œuvre en ces temps de rapide rupture technologique dans de nombreuses industries ? Les conclusions sont basées sur les récentes enquêtes conduites par Gallup auprès d'échantillons représentatifs à l'échelle nationale d'adultes salariés en France, en Allemagne, en Espagne et au Royaume-Uni, les résultats de salariés américains étant également inclus si disponibles.

PARMI LES CONCLUSIONS PHARE DE CE NUMÉRO FIGURENT :

- En cette ère de rapide évolution technologique, la plupart des salariés en France, en Allemagne, en Espagne, au Royaume-Uni et aux États-Unis sont optimistes quant aux répercussions de ces changements sur leurs vies professionnelles. La plupart des salariés des quatre pays européens étudiés par Gallup estiment toutefois avoir besoin d'opportunités pour développer leurs compétences actuelles ou acquérir de nouvelles compétences afin d'être plus efficaces dans leur travail.
- La plupart des salariés en Allemagne, en Espagne et au Royaume-Uni ont pris part à une certaine forme de formation technique en 2018 ; les salariés français sont une exception notable. La participation des salariés à une formation a toutefois un impact limité sur la probabilité selon laquelle ils estiment que leur entreprise les soutient pour développer les compétences nécessaires.
- Les salariés qui n'ont pas participé à une formation sont les plus susceptibles d'invoquer comme raison l'absence de programmes proposés par l'employeur — mais les efforts visant à élargir les opportunités de formation des salariés soulèvent d'importantes questions, notamment qui doit les mettre en place et les financer. La plupart des salariés qui n'ont pas participé à une formation estiment qu'elle devrait être mise en place par leur entreprise.
- Des managers de qualité sont essentiels au succès des entreprises dans l'optimisation de leurs ressources de formation. Les managers qui font office d'accompagnateurs en gestion et transition de carrière sont idéalement placés pour aligner les besoins de l'entreprise sur les points forts individuels des membres de l'équipe et ouvrir des horizons de formation à fort impact. Les salariés qui sont d'accord pour dire que leur supérieur hiérarchique les accompagne en leur soumettant un feedback continu sont beaucoup plus susceptibles que ceux qui ne sont pas d'accord d'estimer que leur entreprise les soutient pour développer de nouvelles compétences.



Qu'ils amènent les robots!

01

En raison des avancées rapides de l'intelligence artificielle, les répercussions potentielles des robots sur notre quotidien ne sont plus des questions réservées aux futurologues et aux auteurs de romans de science fiction.

Les salariés en Europe sont largement optimistes quant aux répercussions de l'automatisation — mais se sentent-ils prêts à gérer son impact potentiel sur leur propre travail ?

En raison des avancées rapides de l'intelligence artificielle, les répercussions potentielles des robots sur notre quotidien ne sont plus des questions réservées aux futurologues et aux auteurs de romans de science fiction. Certains analystes prévoient des niveaux alarmants de perturbations de l'emploi, dont le technologue chinois Kai-Fu Lee avec sa prévision de 2017 selon laquelle les machines dotées d'IA remplaceront plus de 50 % des postes occupés par l'homme dans les dix années à venir.

La récente étude conduite par Gallup auprès de salariés en France, en Allemagne, en Espagne et au Royaume-Uni fait toutefois état d'un optimisme général quant aux répercussions des nouvelles technologies, avec un bon nombre déclarant qu'elles seront bénéfiques pour leurs entreprises et un nombre relativement restreint s'inquiétant de la menace pour leurs propres emplois.

La plupart des salariés interrogés déclarent qu'il n'est « pas du tout probable » que leur poste soit supprimé au cours des cinq prochaines années en raison des avancées technologiques. Environ un salarié sur cinq au Royaume-Uni (20 %) et en France (19 %) déclare que cela est assez ou très probable, contre 13 % des salariés en Espagne et aux États-Unis, et 9 % en Allemagne. L'Allemagne a la plus faible proportion de salariés qui craint une suppression de leur poste. Cela est due, en partie, à la tendance des entreprises allemandes à être fortement automatisées par rapport aux autres pays. ➤



Dans chaque pays, les salariés sont beaucoup plus susceptibles de déclarer que la rupture technologique sera bénéfique pour eux et leurs entreprises que par rapport aux répercussions négatives. Peu de salariés des deux côtés de l'Atlantique estiment que la rupture technologique entraînera un recul de leur productivité ou de la demande en matière de performances professionnelles.

Compte tenu des prévisions de déplacement d'emplois généralisé, l'optimisme des salariés est-il justifié ? Du moins d'un point de vue général, il l'est probablement. Les économistes font remarquer que dans de nombreux pays, les gains de productivité générés par l'automatisation sont nécessaires pour compenser les pertes dues au vieillissement de la main-d'œuvre.

Les analystes s'attendent également à ce que les avancées technologiques créent de nombreux nouveaux postes pour l'homme même si elles réduisent la nécessité des postes existants. L'étude Future of Jobs de 2018 du Forum économique mondial a révélé que, même si 50 % des entreprises interrogées s'attendent à ce que l'automatisation se traduise par une certaine réduction de leurs effectifs, 38 % s'attendent à intégrer de nouveaux postes aptes à améliorer la productivité de leurs organisations.

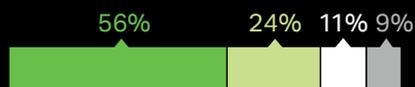
De plus, les nouvelles technologies n'améliorent pas simplement l'efficacité et la productivité des branches d'activité existantes — elles créent souvent des opportunités totalement nouvelles, faisant office de moteur de croissance économique globale qui profite à tous.

Dans un récent exemple, l'IA a permis le développement d'une « micro-segmentation », à savoir des compétences de services clients hautement individualisées désormais disponibles à grande échelle grâce aux nouvelles technologies, dont l'apprentissage automatique.

L'idée selon laquelle la rupture technologique se traduira par plus, et non moins, d'opportunités d'emploi prévaut à travers le monde. Le Wellcome Global Monitor, pour lequel Gallup a collecté des données dans plus de 140 pays en 2018, révèle que les gens dans le monde entier sont beaucoup plus susceptibles de déclarer que la science et la technologie augmenteront (58 %) plutôt que réduiront (21 %) le nombre d'emplois au sein de leur économie locale.

Selon quelle probabilité le poste que vous occupez aujourd'hui sera-t-il supprimé au cours des cinq prochaines années en raison des nouvelles technologies ?

ROYAUME-UNI



FRANCE



ESPAGNE



ALLEMAGNE



ÉTATS-UNIS



- Pas du tout probable
- Pas très probable
- Assez probable
- Très probable

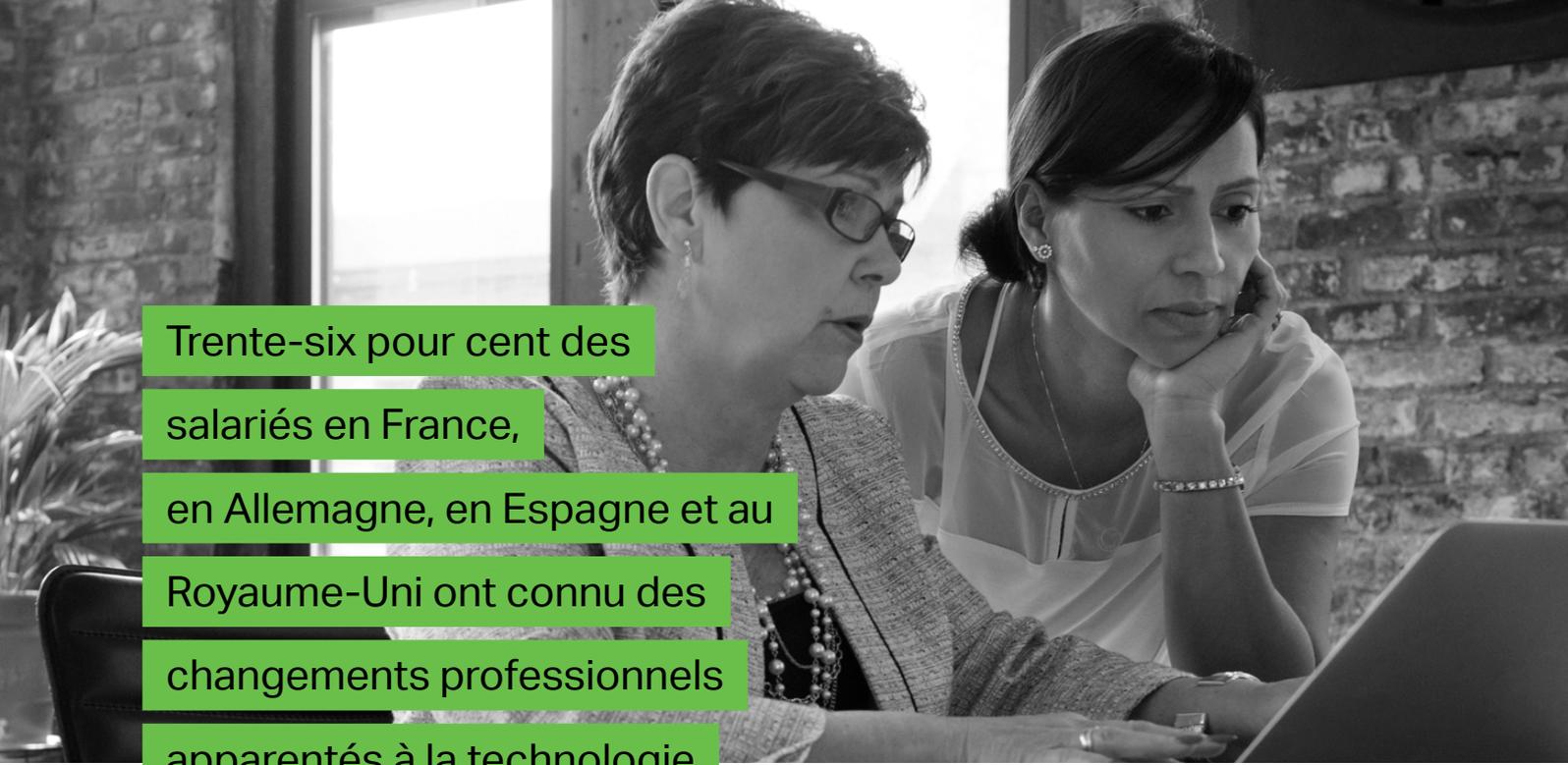
Quel sera l'impact de cette rupture technologique sur votre travail au cours des trois prochaines années ? Vous attendez-vous à ce que ce qui suit augmente, diminue ou reste inchangé ?

VOTRE PRODUCTIVITÉ AU TRAVAIL

	<i>Augmentera</i>	<i>Restera inchangée</i>	<i>Diminuera</i>
FRANCE	63 %	28 %	7 %
ALLEMAGNE	45 %	48 %	6 %
ESPAGNE	51 %	44 %	4 %
ROYAUME-UNI	66 %	27 %	7 %
ÉTATS-UNIS	43 %	50 %	7 %

DEMANDE CONCERNANT VOS PERFORMANCES PROFESSIONNELLES

	<i>Augmentera</i>	<i>Restera inchangée</i>	<i>Diminuera</i>
FRANCE	60 %	34 %	5 %
ALLEMAGNE	39 %	55 %	3 %
ESPAGNE	51 %	44 %	3 %
ROYAUME-UNI	67 %	28 %	5 %
ÉTATS-UNIS	58 %	38 %	4 %



Trente-six pour cent des salariés en France, en Allemagne, en Espagne et au Royaume-Uni ont connu des changements professionnels apparentés à la technologie en 2018.

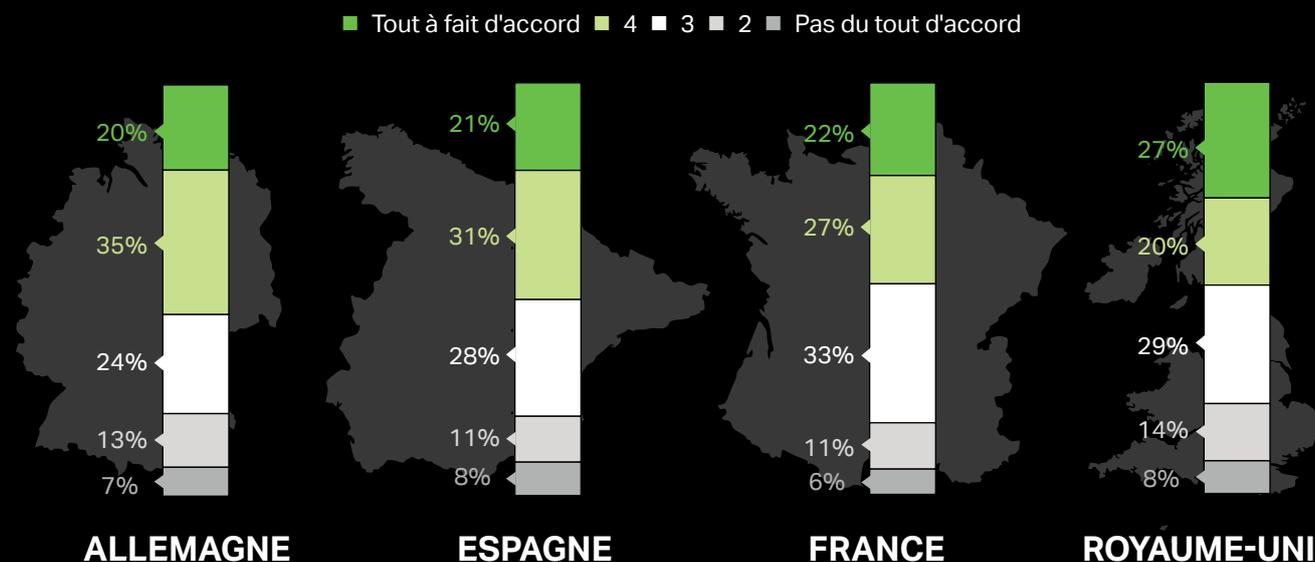
Un rapport de 2017 du McKinsey Global Institute estime que moins de 5 % des métiers peuvent être *entièrement* automatisés au vu de la technologie actuelle, même si la quasi-totalité pourrait être *partiellement* automatisée. Cela implique que même si les prévisions de vagues imminentes de licenciements massifs sont probablement exagérées, un grand nombre de salariés sur l'ensemble des industries verront probablement une évolution de leurs fonctions pour intégrer l'IA, la technologie cloud et d'autres avancées à fort impact.

Dans l'étude de Gallup, 36 % des salariés en France, en Allemagne, en Espagne et au Royaume-Uni déclarent que les nouveaux outils et les nouvelles technologies ont modifié leurs rôles en 2018. Ces résultats varient quelque peu d'une industrie à l'autre et selon la taille des entreprises. Par exemple, dans les entreprises comptant moins de 100 salariés, 33 % d'entre eux ont connu des perturbations apparentées à la technologie, contre 43 % dans les entreprises comptant 5 000 salariés ou plus. La technologie basée sur l'IA dépassant le cadre des grandes entreprises et des « adopteurs précoces », davantage de salariés sur l'ensemble des secteurs économiques seront probablement confrontés à de tels perturbations.

Le défi est d'être prêts à accueillir cette rupture technologique. Mais surtout, les dirigeants doivent développer une culture d'entreprise agile à même de répondre rapidement aux développements technologiques et à l'évolution des besoins des entreprises et du marché. Dans de tels environnements, les salariés sont habitués à un changement rapide et continu, et sont plus susceptibles de ne pas se laisser décontenancer (voir le numéro Agilité du « Véritable avenir du travail », disponible sur le site www.gallup.com). La plupart des salariés de l'étude Gallup estiment que leurs dirigeants pourraient faire davantage pour réunir ces conditions : 33 % sont tout à fait d'accord pour dire qu'ils ont confiance en la direction de leur entreprise pour gérer les défis émergents. Plus précisément, 33 % sont également tout à fait d'accord pour dire que leur entreprise est prête à mettre en œuvre des technologies numériques.

Mais les dirigeants doivent également s'assurer que les changements organisationnels visant à faciliter l'intégration de la technologie s'accompagnent d'une formation qui prépare les salariés à travailler avec cette technologie. À l'heure actuelle, une fraction de salariés de chacun des quatre pays européens de l'enquête est tout à fait d'accord pour dire que leur entreprise les aide à élargir leur palette de compétences pour utiliser les nouvelles technologies numériques, de 20 % en Allemagne à 27 % au Royaume-Uni.

Mon entreprise m'aide à élargir ma palette de compétences pour utiliser efficacement les nouvelles technologies numériques.



Les salariés doivent également se développer autrement, par exemple apprendre à faire preuve de créativité, d'empathie et autres compétences cognitives et relationnelles qui sont difficiles à automatiser. Le parcours de formation le plus utile variera en fonction des besoins spécifiques des entreprises, ainsi qu'en fonction des points forts et des objectifs des salariés, nécessitant un accès à différents types d'opportunités de formation pour aider la main-d'œuvre à opérer la transition vers un monde davantage axé sur la technologie.

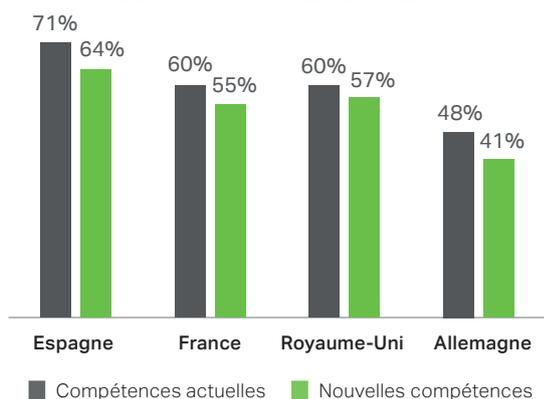
La plupart des salariés en France, en Espagne et au Royaume-Uni déclarent avoir besoin d'opportunités de perfectionnement ou de reconversion.

La formation des salariés peut se présenter sous de nombreuses formes, mais la plupart sont décrites comme une mise à niveau des compétences pour travailler avec de nouvelles technologies (perfectionnement), ou l'acquisition de nouvelles compétences pour s'orienter vers des industries ou des postes qui sont moins susceptibles d'être automatisé(e)s (reconversion). En Espagne, en France et au Royaume-Uni, la plupart des salariés estiment avoir besoin de ces opportunités de formation, les salariés allemands étant quelque peu moins susceptibles de répondre ainsi, reflétant peut-être une focalisation accrue sur l'intégration de la technologie existante dans les entreprises allemandes.

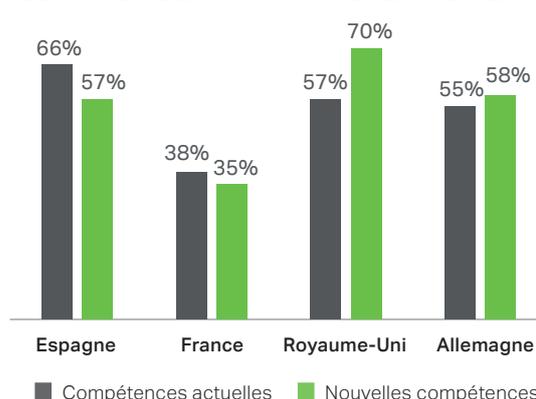
La bonne nouvelle est que, dans la plupart des cas, les salariés identifient des opportunités pour répondre à leurs besoins en matière de reconversion et de perfectionnement. En Espagne, en Allemagne et au Royaume-Uni, le pourcentage de salariés déclarant avoir effectivement pris part à une formation en 2018 est proche du — et dépasse, dans certains cas — le pourcentage de ceux qui estiment avoir besoin d'une telle formation. Les salariés français sont l'exception ; ils sont considérablement moins susceptibles de déclarer avoir participé à une formation que de déclarer en avoir besoin (voir Page 9).

Environ un tiers (32 %) des salariés de ces quatre pays qui sont tout à fait d'accord pour dire qu'ils ont besoin d'une formation pour développer leurs compétences ou en acquérir de nouvelles déclarent ne pas avoir pris part à une formation en 2018. Ce chiffre ne varie pas de manière significative selon la tranche d'âge des salariés, ni selon le type d'industrie dans laquelle ils travaillent, dénotant des besoins en formation non satisfaits sur l'ensemble de la main-d'œuvre.

ESTIMENT AVOIR BESOIN DE DÉVELOPPER LEURS COMPÉTENCES



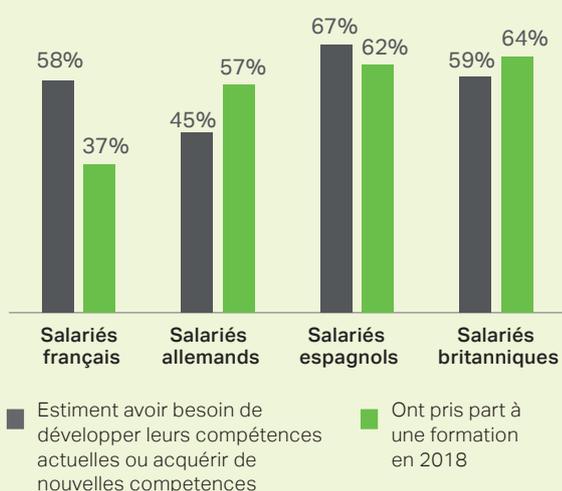
ONT PRIS PART À UNE FORMATION POUR DÉVELOPPER LEURS COMPÉTENCES EN 2018



Les salariés français sont les plus susceptibles de présenter des besoins non satisfaits en terme de formation.

La récente étude de Gallup auprès des salariés révèle que 58 % des salariés en France estiment avoir besoin d'une formation pour développer leurs compétences actuelles ou acquérir de nouvelles compétences, mais seulement 37 % ont pris part à une formation en 2018 — contre 57 % des salariés en Allemagne, 62 % en Espagne et 64 % au Royaume-Uni qui déclarent avoir tiré profit d'opportunités de formation en 2018. Parmi les salariés français, ceux appartenant au secteur manufacturier sont particulièrement moins susceptibles de déclarer avoir participé à une formation — seulement 27 % d'entre eux déclarant en avoir suivi une.

L'écart le plus important entre le besoin perçu en formation et la participation à une formation se trouve chez les salariés français.



L'étude de Gallup montre des résultats pour les salariés français qui sont comparables à une étude de l'OCDE de 2017 qui a révélé que « 32 % des français adultes ont pris part à une formation professionnelle sur les 12 derniers mois, contre plus de 55 % dans certains pays européens comme le Danemark, la Norvège et la Finlande. »

L'OCDE de façon particulièrement alarmante, a relevé concernant le déplacement d'emplois, que parmi les français adultes peu qualifiés, seulement 12% avaient participé à une formation. Ce rapport met en garde sur le fait que la France est confrontée à un écart grandissant entre les compétences des salariés et les exigences du marché du travail.

Les décideurs politiques français sont conscients de ces problèmes et ont récemment lancé des initiatives pour encourager la participation à une formation tout au long de la vie. Parmi les initiatives les plus en vue figure le CPF, un compte personnel de formation pour les employeurs du secteur privé. Le CPF étant financé par les employeurs mais administré par l'État, il est portable d'un employeur et d'un poste à l'autre.

Les entreprises françaises qui adoptent des programmes comme le CPF préparent non seulement leur main-d'œuvre à la rupture technologique, mais renforcent également la fidélité des salariés. À l'heure actuelle, 41 % des salariés français sont tout à fait d'accord pour dire qu'ils prévoient de rester dans leur entreprise actuelle au cours des trois prochaines années ; un chiffre équivalent à celui des salariés britanniques (41 %), mais largement en-dessous de celui des salariés allemands (57 %) et espagnols (56 %).



Les dirigeants doivent résoudre des questions concernant qui doit mettre en place et financer les opportunités de formation.

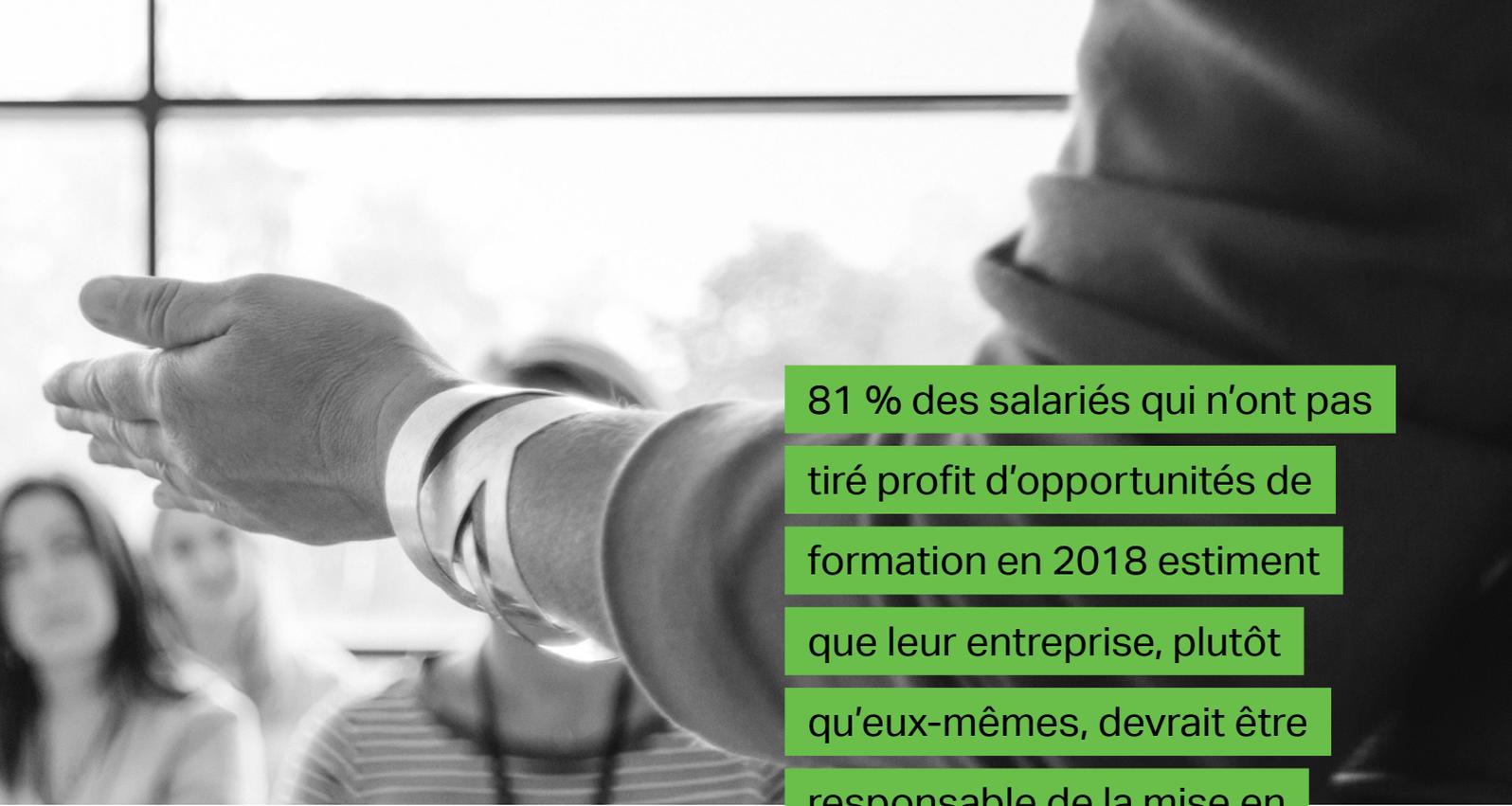
Pour essayer de combler ces lacunes de formation et d'encourager les meilleurs résultats pour les entreprises et les salariés, il est nécessaire de définir clairement qui doit mettre sur pied et financer les opportunités de formation.

Dans un environnement technologique en rapide évolution, il peut être difficile pour les dirigeants de prédire les compétences et connaissances spécifiques dont leur entreprise aura besoin. Souvent, les meilleures opportunités de formation portent sur des compétences plus générales, comme l'évaluation des différents types de données et leur utilisation pour prendre des décisions. Dans la mesure où les compétences et les connaissances qu'ils acquièrent sont transférables auprès d'autres entreprises, les employeurs sont toutefois moins incités à les offrir.

Si les employeurs ne sont pas incités à offrir une formation technique générale et les salariés ne sont pas habitués à assumer la responsabilité de leurs parcours de formation, un problème de main-d'œuvre survient. Parmi les salariés des quatre pays européens qui ont pris part à

des opportunités de formation en 2018, 65 % déclarent que leur entreprise les a mises en place contre 35 % qui déclarent avoir pris eux-mêmes l'initiative. Parmi ceux dont les employeurs ont mis en place la formation, la plupart déclarent que cette dernière a été instaurée à l'initiative de l'entreprise dans son ensemble ou de son service RH, plutôt qu'à l'initiative de leur supérieur hiérarchique. Notamment, 81 % des salariés qui n'ont pas tiré profit d'opportunités de formation en 2018 estiment que leur entreprise, plutôt qu'eux-mêmes, devrait être chargée de mettre en place ces opportunités.

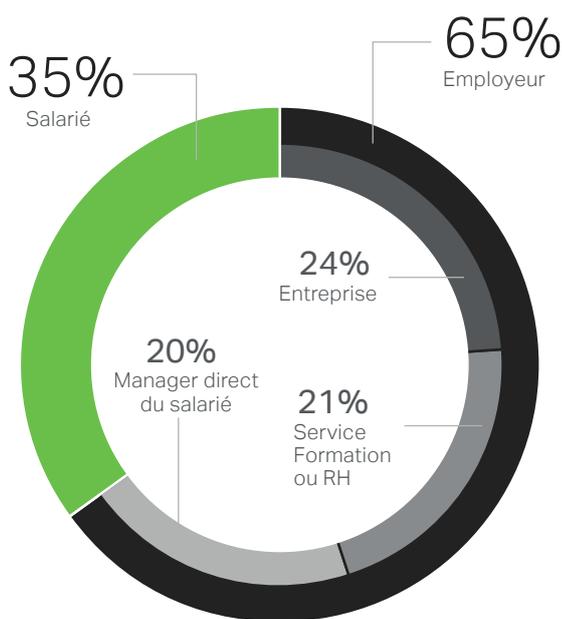
Les salariés qui n'ont pas pris part à des programmes de formation professionnelle déclarent pour la plupart qu'ils ne l'avaient pas fait parce que leur entreprise ne les proposait pas. Deux autres problématiques concernent les initiatives de formation des employeurs : 11 % des salariés n'ayant pas participé à une formation en 2018 déclarent que leur entreprise n'a pas fourni d'orientations claires au sujet des besoins futurs, et une proportion similaire déclare que la formation proposée par leur entreprise ne les concerne pas. Environ quatre de ces salariés non participants sur 10 invoquent des raisons personnelles, dont un manque de temps (18 %), un manque d'intérêt (9 %), ou un manque de garantie d'acquisition de nouvelles compétences (5 %).



81 % des salariés qui n'ont pas tiré profit d'opportunités de formation en 2018 estiment que leur entreprise, plutôt qu'eux-mêmes, devrait être responsable de la mise en place de ces opportunités.

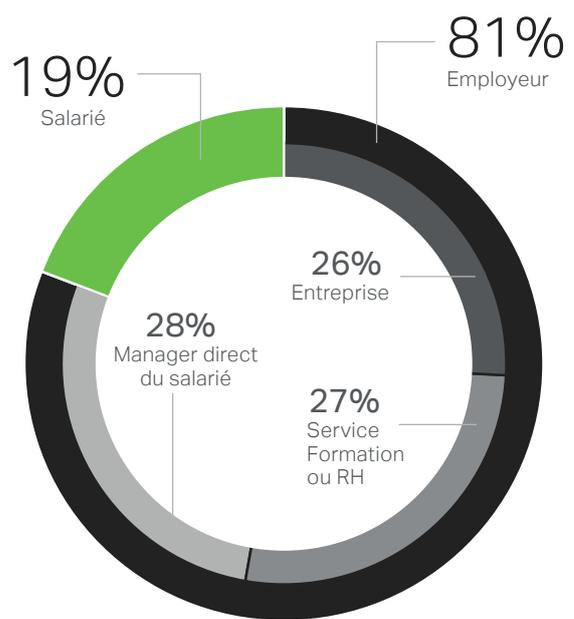
QUESTION POSÉE AUX SALARIÉS AYANT PARTICIPÉ À UNE FORMATION :

Qui a été à l'initiative de votre participation au stage ou à la formation ?



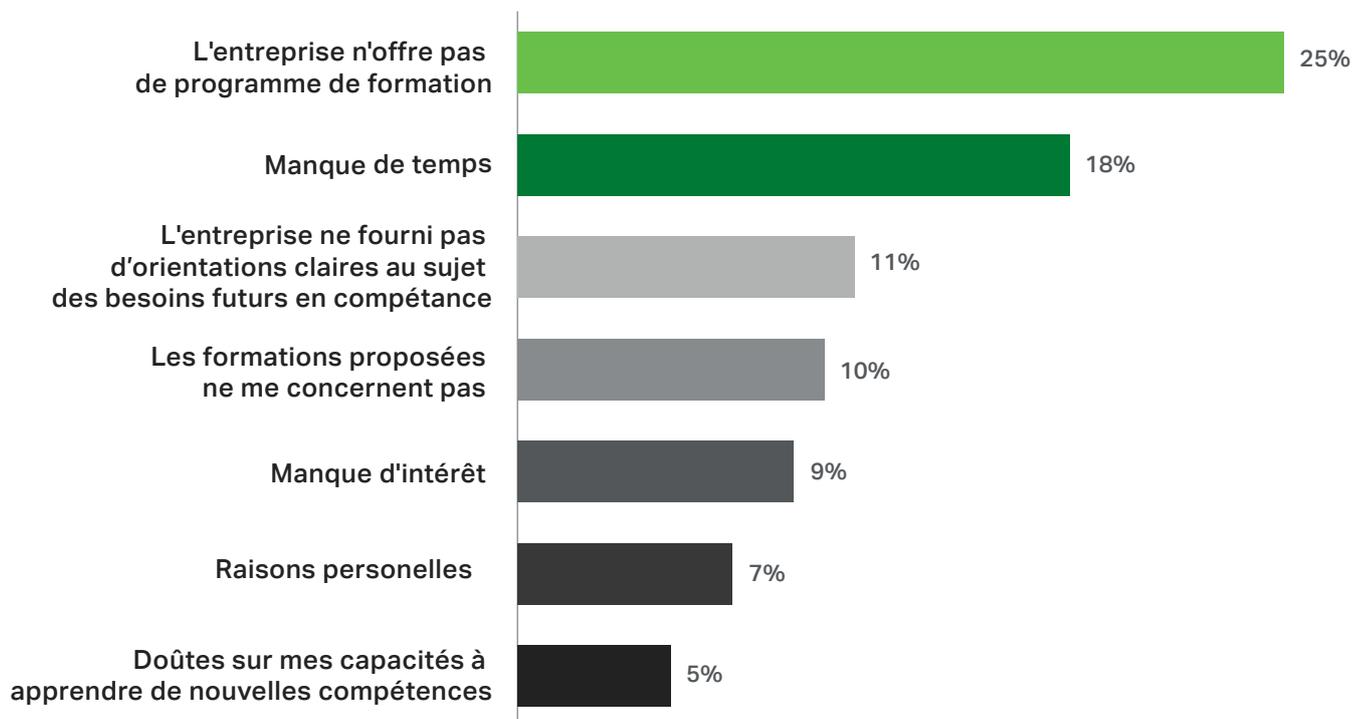
QUESTIONS POSÉES AUX SALARIÉS N'AYANT PAS PARTICIPÉ À UNE FORMATION :

Qui devrait être responsable de la mise en place d'opportunités de stage ou de formation ?

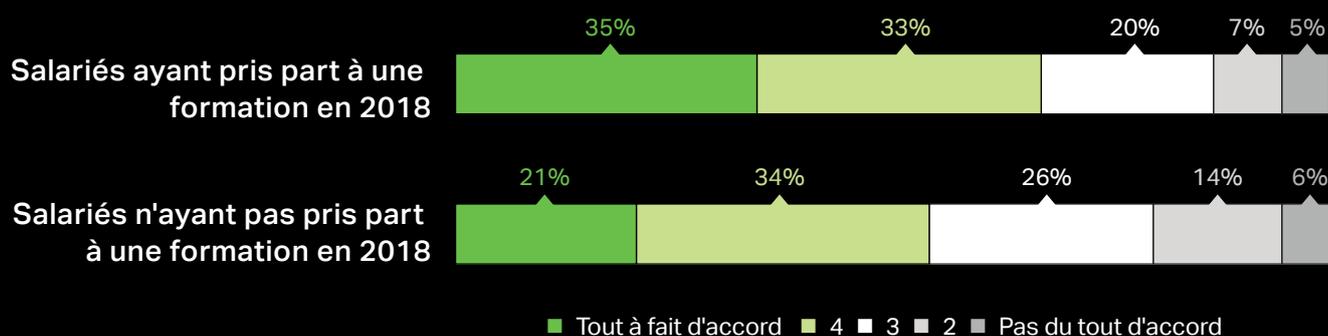




Qu'est-ce qui pourrait vous empêcher de participer aux programmes de stages ou de formations proposés par votre entreprise ?



Mon entreprise me soutient pour développer les compétences dont j'ai besoin pour l'avenir.



Un rapport du FEM de 2019 a abordé les stratégies pour surmonter ces problèmes concernant la mise en place de formations, y compris des partenariats public-privé qui aident les entreprises à partager les coûts avec des organismes gouvernementaux qui souhaiteraient éviter les recettes fiscales inférieures et les prestations sociales supérieures associées aux suppressions d'emplois massives. Début 2019, l'Allemagne a mis en œuvre une telle stratégie avec la Loi sur les Opportunités de qualification, au moyen de laquelle l'État aide les entreprises à investir davantage dans la formation en leur remboursant les frais de formations et certains coûts de main-d'œuvre. Le rapport du FEM est en faveur de « stratégies d'augmentation » complètes qui reconnaissent la valeur que les salariés apportent lorsqu'ils sont correctement formés et ne sont pas obligés d'exécuter des tâches de routine répétitives.

Outre le soutien public, les chefs d'entreprise à travers l'Europe auront besoin d'optimiser les ressources qu'ils consacrent à la formation des salariés. Les responsables des RH devront se focaliser de plus en plus sur l'identification d'opportunités de formation qui répondent aux besoins de l'entreprise de manière économique et aident les salariés à se sentir prêts à affronter les changements futurs. L'étude menée par Gallup dans ces quatre pays suggère que souvent, du point de vue des salariés, les programmes de formation n'atteignent pas ce dernier objectif. Les salariés ayant participé à une formation en 2018 n'étaient qu'un peu plus susceptibles que ceux qui n'avaient pas participé à une formation de déclarer que leur entreprise les soutenait pour développer les compétences dont ils avaient besoin pour l'avenir.

Comme pour de nombreux aspects du succès d'une entreprise, les managers peuvent jouer un rôle clé pour aider les entreprises à mieux utiliser leurs ressources de formation. En établissant une relation d'accompagnement avec les membres de leur équipe, les managers sont idéalement placés pour comprendre les points forts et les objectifs des salariés, et les aligner sur les priorités de l'entreprise afin d'élaborer des parcours de formation correspondant aux talents des salariés et d'accroître leur valeur pour les employeurs.

Comment gérer la rupture technologique

02

Les managers jouent le rôle le plus important pour préserver un état d'esprit de culture agile.

Pour permettre à une entreprise de gérer la rupture technologique avec le minimum de traumatismes, ses salariés doivent être disposés et prêts à opérer les ajustements de transition nécessaires, malgré les difficultés. Si les salariés sont habitués à une culture de changement, ils sont moins susceptibles de se sentir menacés ou submergés lorsque de nouvelles initiatives exigent un certain degré d'adaptation.

Les managers jouent le rôle le plus important pour préserver cet état d'esprit de culture agile. Il existe deux domaines sur lesquels les managers peuvent se concentrer afin de faciliter le changement pour les membres de leur équipe :

- 1) **Communiquer clairement et fréquemment les valeurs fondamentales et la mission de l'entreprise.** En le faisant, les dirigeants et les managers procurent aux salariés les bases sur lesquelles ils peuvent s'appuyer pour rester constants, même lorsque les stratégies et les outils utilisés pour aborder les éléments culturels fondamentaux sont en constante évolution.

La récente étude conduite par Gallup dans les quatre pays européens suggère que les dirigeants et les managers doivent être plus performants pour assurer aux salariés que les changements à court terme sont alignés sur une vision plus large, à long terme, de l'avenir de l'entreprise. Parmi les salariés en France, en Allemagne, en Espagne et au Royaume-Uni, seulement un tiers (33 %) sont tout à fait d'accord pour dire que la direction de leur entreprise suit un cap clairement défini pour l'entreprise, et 21 % sont tout à fait d'accord pour dire que la direction de leur entreprise les rend enthousiastes à propos de l'avenir.



Les dirigeants et les managers devraient toujours réfléchir à la manière de communiquer au mieux les nouvelles possibilités que les technologies émergentes offriront à l'avenir.

Une communication fréquente sur l'avenir de l'entreprise contribue souvent à apaiser les inquiétudes des salariés quant à leur place dans cette dernière. Les salariés qui sont d'accord pour dire que la direction de leur entreprise suit un cap clairement défini sont moins susceptibles que ceux qui ne sont pas d'accord de craindre que les nouvelles technologies ne suppriment leurs postes au cours des cinq années à venir — respectivement 14 % contre 22 %. Les salariés sont également plus motivés à combler leurs propres déficits de compétences lorsqu'ils comprennent et s'identifient à la mission de leur entreprise. Les salariés qui sont d'accord avec l'objectif et la mission de leur entreprise, ont plus tendance à demander des formations afin d'améliorer leur performance. Par ailleurs, ces mêmes salariés ont le sentiment que leur travail est utile et apporte de la valeur à l'entreprise.

L'enthousiasme à propos de l'avenir est particulièrement important face à la rupture technologique parce que cela signifie que les salariés ont quelque chose en ligne de mire — ils y perçoivent une issue au chaos, à la complexité et au changement. Sans enthousiasme, les salariés sont plus susceptibles de perdre confiance et ont souvent un sentiment d'impuissance. Les dirigeants et les managers devraient toujours réfléchir à la manière de communiquer au mieux les nouvelles possibilités que les technologies émergentes offriront à l'avenir.

Le changement du mode d'organisation de l'entreprise a rendu encore plus important l'adhésion des salariés à une vision commune pour l'avenir de l'entreprise. Cependant cette tâche demeure encore difficile à accomplir. Les salariés faisant partie de la structure matricielle collaborent désormais à travers les frontières organisationnelles et géographiques, travaillant souvent avec plusieurs équipes en même temps. Lorsque la rupture technologique entre en jeu, les managers doivent travailler en étroite collaboration avec les dirigeants de l'entreprise pour s'assurer que tout le monde comprend comment les changements se rapportent à l'objectif global de l'entreprise et à sa capacité à atteindre ses objectifs en répondant aux besoins de la clientèle.

Ce n'est pas une tâche facile ; les managers doivent avoir des conversations franches au sujet des difficultés associées à la rupture technologique — non seulement avec les membres de leurs propres équipes, mais également avec les dirigeants de l'entreprise, pour s'assurer que leurs attentes sont réalistes et peuvent être mises en œuvre sans que les salariés ne se sentent désorientés, anxieux ou sous-évalués. Pour de nombreuses entreprises, cela peut vouloir dire impliquer activement les managers dans des discussions approfondies au sujet des stratégies de mise en œuvre. Dans l'étude conduite par Gallup au sein des quatre pays, seulement 25 % des salariés occupant des postes de supervision sont tout à fait d'accord pour dire qu'ils discutent souvent des nouvelles technologies, tendances et idées pouvant se rapporter à leur travail — une proportion équivalente à celle des non-managers (26 %).

Le changement du mode d'organisation des entreprises a rendu l'adhésion des salariés à une vision commune pour l'avenir encore plus importante — mais également plus difficile.

La direction de mon entreprise suit un cap clairement défini pour l'entreprise.



La direction de mon entreprise me rend enthousiaste à propos de l'avenir.

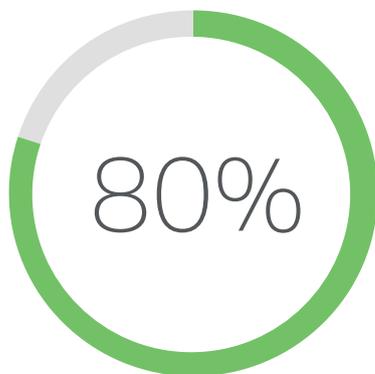


■ Tout à fait d'accord ■ 4 ■ 3 ■ 2 ■ Pas du tout d'accord

2) Préserver une culture de développement

intensif. Les salariés sont moins susceptibles de percevoir le changement comme une menace s'ils travaillent déjà au sein d'une culture de développement intensif. Au sein de tels environnements, les salariés sont habitués à avoir des conversations régulières avec leurs supérieurs hiérarchiques au sujet de leur développement professionnel. Le besoin d'en savoir plus sur une nouvelle technologie n'est qu'un autre élément d'une discussion continue concernant les opportunités de formation. De nombreuses entreprises européennes doivent peut-être placer davantage l'accent sur le développement des salariés ; moins d'un tiers des salariés en Allemagne, en Espagne et en France sont tout à fait d'accord pour dire que leur entreprise les soutient pour développer les compétences dont ils ont besoin pour l'avenir, tandis que les chiffres au Royaume-Uni ne sont que légèrement supérieurs, 37 % étant tout à fait d'accord.

Si les managers font déjà office d'accompagnateurs en gestion et transition de carrière auprès de leurs subalternes, ils n'ont pas besoin de partir de zéro pour répondre aux besoins des membres de leurs équipes en matière de perfectionnement ou de reconversion lors de changements majeurs. Le rôle des managers n'est pas facile ; ils doivent aligner les attentes des dirigeants de l'entreprise en matière d'intégration des technologies sur les points forts individuels des salariés et les exigences en constante évolution de la clientèle.



des salariés qui sont d'accord pour dire que leur entreprise s'est engagée à développer les points forts de chaque salarié se sentent soutenus dans le développement de nouvelles compétences.

Le rôle d'accompagnateurs des managers est extrêmement important. Plus de trois-quarts (78 %) des salariés qui sont d'accord pour dire que leur supérieur hiérarchique leur soumet un feedback continu pour améliorer leurs performances déclarent également que leur entreprise les soutient pour développer les compétences nécessaires. Parmi les salariés dont les supérieurs hiérarchiques ne soumettent pas un feedback continu, ce chiffre tombe à 33 %. De même, 80 % des salariés qui sont d'accord pour dire que leur entreprise s'est engagée à développer les points forts de chaque salarié se sentent soutenus dans le développement de nouvelles compétences, contre 19 % de ceux qui ne sont pas d'accord.

Aider les salariés à se concentrer sur leur développement et leur avenir au sein de l'entreprise aide également les managers à susciter un enthousiasme et un engagement chez les membres de leurs équipes. Un investissement ciblé dans les capacités et les compétences d'un salarié véhicule le message : « Vous faites partie de notre avenir ». Toutefois, à l'heure actuelle, seulement 36 % des salariés au Royaume-Uni, 33 % en France, 27 % en Allemagne et 22 % en Espagne sont tout à fait d'accord pour dire que quelqu'un au travail encourage leur développement.

Les managers doivent surtout s'assurer en périodes de rupture technologique que les salariés sentent qu'ils font partie des changements et que leurs points de vue sur la manière d'intégrer ces changements sont appréciés. Une implication active peut contribuer à préserver des niveaux d'engagement élevés et à mobiliser les salariés dans la mise en œuvre des changements. Rien n'est plus important pour procurer aux salariés un sentiment de stabilité et d'appartenance que leur faire sentir que leurs opinions sont écoutées et prises au sérieux.

Auteurs ayant contribué à ce numéro



GHASSAN KHOURY

Managing partner
Europe, Moyen-Orient
et Afrique

Ghassan Khoury conseille les organisations sur leurs enjeux stratégiques.



JEREMIE BRECHEISEN

Directeur consultant principal

Jeremie Brecheisen transforme radicalement les grandes organisations afin d'améliorer leur pratique de la gestion des ressources humaines.



MARCO NINK

Responsable régional, Études et Analyse
Europe, Moyen-Orient
et Afrique

Marco Nink conseille les organisations sur la manière d'améliorer leurs performances commerciales en se focalisant sur l'analyse du personnel, de la clientèle et des fournisseurs.



MARIA SEMYKOZ

Architecte d'analyse du milieu de travail

Maria Semykoz conseille les organisations sur l'utilisation des données pour créer des cultures de travail qui favorisent l'innovation, les transformations numériques, l'orientation client et le comportement éthique de l'entreprise.

STEVE CRABTREE

Consultant Senior

Steve Crabtree est le rédacteur en chef de l'initiative intitulée « Le V véritable avenir du travail » de Gallup. Il est également rédacteur principal et analyste de recherche chez Gallup.

Développer l'entreprise face à la rupture technologique

Collaborez avec les experts en gestion du milieu de travail de Gallup pour préparer votre entreprise à la rupture technologique et anticiper l'évolution des exigences en développant une culture d'agilité durable.

Pour en savoir plus : gallup.com/workplace

GALLUP®

Mentions de droits d'auteur

Ce document contient une étude exclusive, des matériels appartenant à Gallup, Inc., protégés par droit d'auteur et portant la notice de marque déposée. En conséquence, les idées, concepts et recommandations connexes figurant dans ce document sont protégés par des lois et sanctions internationales et nationales, garantissant la protection des brevets, des droits d'auteurs, des marques et du secret professionnel.

Les matériels contenus dans ce document et/ou le document lui-même peut/peuvent être téléchargé(s) et/ou reproduit(s) à condition que tous les exemplaires conservent la notice de droits d'auteurs, de marque déposée et toute autre notice d'exclusivité contenue dans les matériels et/ou le document. Aucune modification ne peut être apportée à ce document sans l'autorisation expresse par écrit de Gallup, Inc.

Toute référence à ce document, en tout ou partie, sur une page web quelconque, doit fournir un lien vers le document original dans son intégralité. Sauf stipulation contraire expresse dans le présent document, la transmission de ce matériel ne doit pas être interprétée comme octroyant une licence de quelque type que ce soit en vertu de tout(e) brevet, droit d'auteur ou marque commerciale appartenant à Gallup, Inc. ou contrôlé(e) par Gallup, Inc.

Gallup® est une marque de Gallup, Inc. Tous droits réservés. Toutes les autres marques et droits d'auteurs appartiennent à leurs propriétaires respectifs.

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