

Synthèse de l'analyse des réponses au diagnostic Management & Digital





Table des matières

Le diagnostic	5
Le profil des participants	6
L'analyse des 5 dimensions	9
La dimension « ENERGIE »	10
La dimension « TALENTS »	12
La dimension « CONFIANCE »	14
La dimension « AVENIR »	15
La dimension « DIGITAL »	17
Les liens entre QVT et « DIGITAL »	19
Comment réaliser la cartographie participative de votre entité ?	21



Introduction

Le diagnostic

En 2017, les Espoirs Du Management et les alumnis CentraleSupélec invités par Centrale Ethique ont réuni leurs réseaux autour d'un objectif ambitieux : mettre au point un diagnostic management couvrant aussi les dimensions digitales et la transformation numérique. Plusieurs dizaines d'experts, dans des disciplines très variées, ont travaillé sur ce diagnostic lors des séances de travail en groupe ou à distance via une plate forme collaborative.



En s'appuyant sur les technologies mises à disposition par FORMITEL, les travaux ont rapidement débouché sur la mise en ligne d'un diagnostic interactif structuré autour de 5 dimensions :


Energie


Talents


Confiance


Avenir


Digital

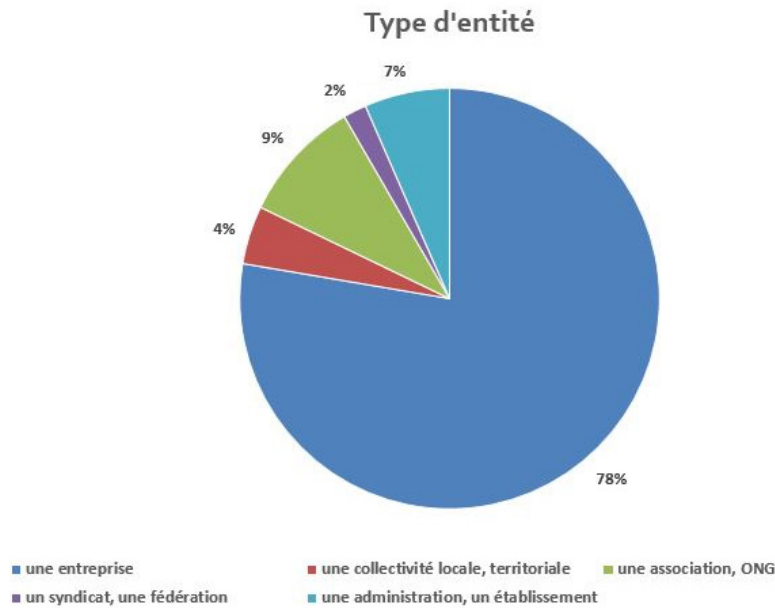
Après une rapide étude de marché, plusieurs membres du groupe de travail ont décidé de créer ensemble une entreprise pour faciliter la diffusion de cet outil : LEDIAG SAS.

Le diagnostic interactif étant en accès libre à titre individuel sur le site lediag.net, plus de 1.700 personnes l'ont déjà utilisé pour évaluer leur organisation et découvrir leurs points forts et leurs axes d'amélioration.

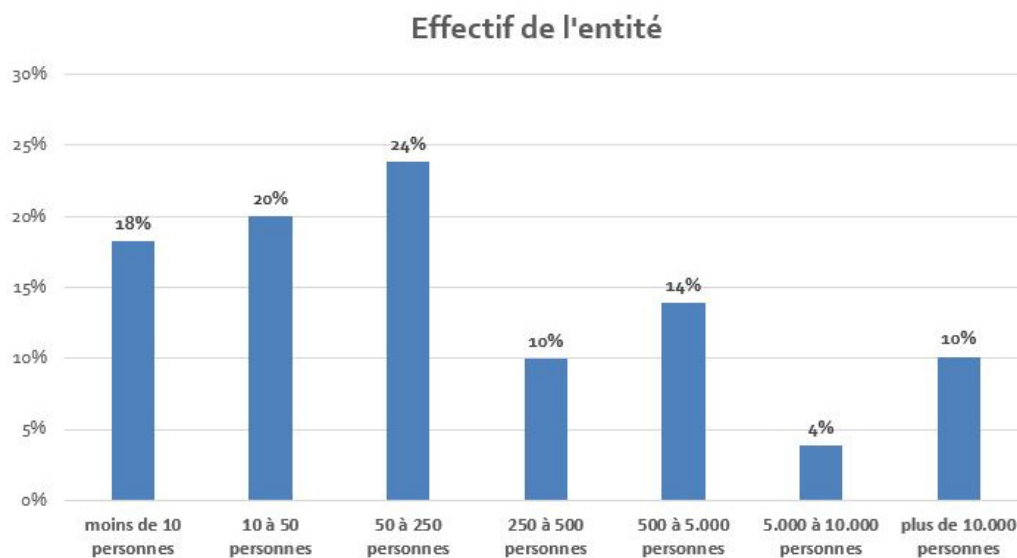
Ce document présente l'analyse de l'ensemble de ces réponses et les principaux enseignements que l'on peut en tirer.

Le profil des participants

Le diagnostic a été conçu pour être utilisé dans tous types de structures, entreprises privées mais aussi associations, services de l'Etat.... De même il visait aussi bien les petites que les grandes structures. De ce point de vue, l'analyse des réponses enregistrées cette première année montre que ces objectifs semblent atteints. Si plus des ¾ des participants travaillent dans une entreprise privée, plus d'une centaine proviennent d'associations, d'ONGS ou d'administrations.



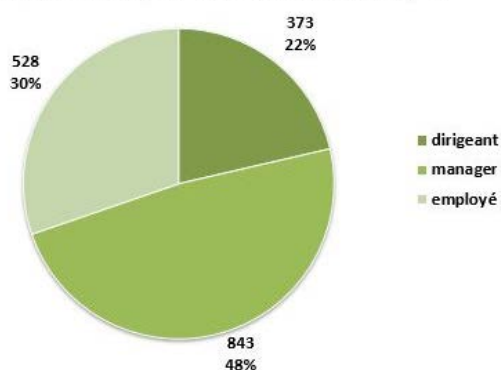
Plus d'un répondant sur deux travaille dans une structure de moins de 1.000 personnes.



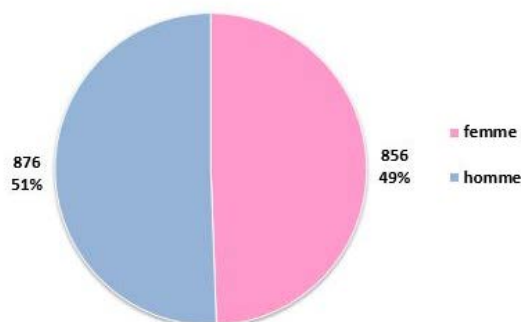
Si le diagnostic intéresse bien sûr les dirigeants, les managers sont les participants les plus nombreux, suivis par les employés.

L'équilibre est quasi parfait entre la répartition des deux sexes parmi les répondants. employés.

répartition par niveau hiérarchique

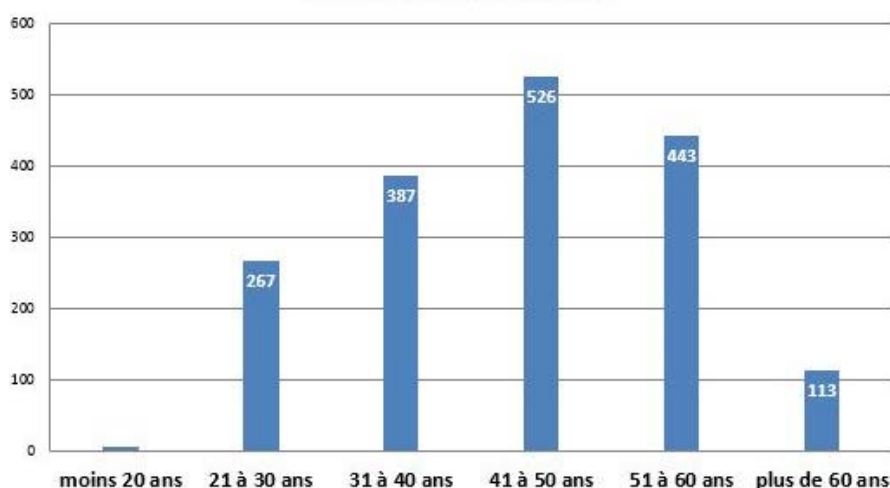


répartition par sexe



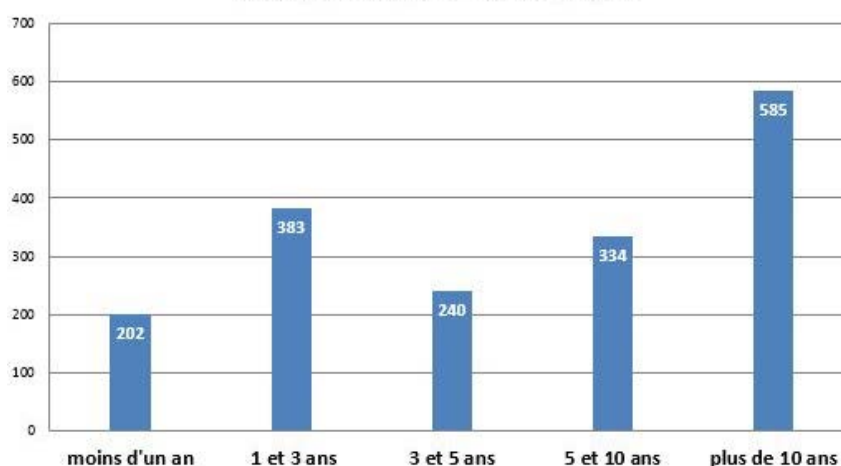
La participation de la génération Z est pour le moment symbolique. Mais la génération Y est déjà bien représentée avec plusieurs centaines de réponses. On remarque aussi une forte présence des seniors.

Répartition par âge



Concernant l'ancienneté, près d'un tiers des répondants ont plus de 10 ans d'ancienneté.

Répartition par ancienneté

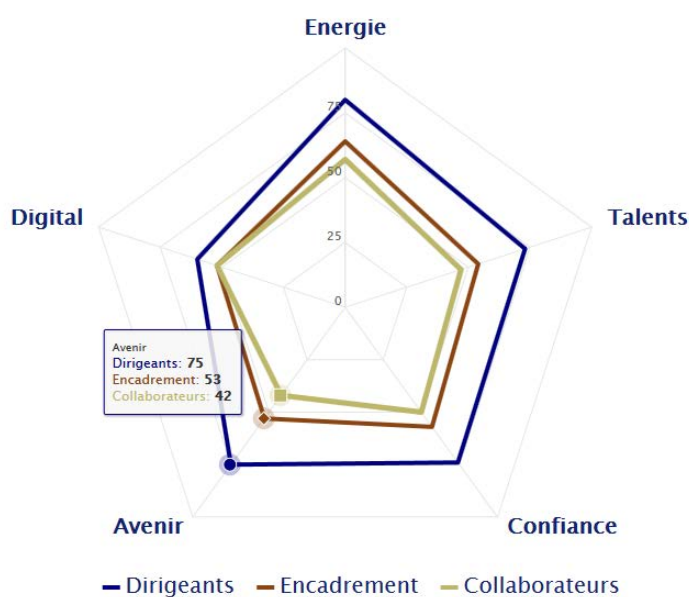




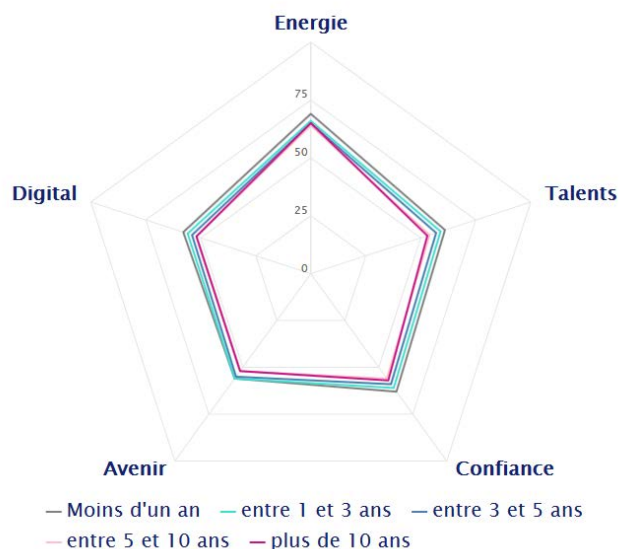
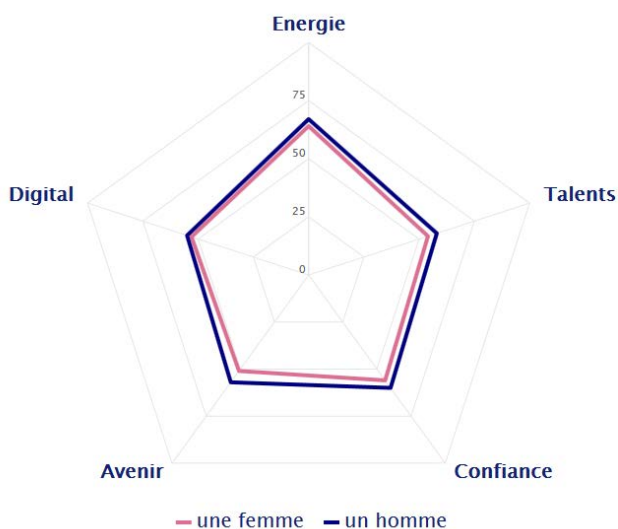
Les dimensions

L'analyse des 5 dimensions

Avant de rentrer dans le détail de l'analyse des réponses à chaque question, jetons un œil sur les 5 dimensions structurant le diagnostic. L'analyse en fonction du niveau hiérarchique fait apparaître une différence très importante sur la dimension « Avenir » : 33 points d'écart entre la perception des dirigeants et celles des employés. Ces différences restent notables sur les autres dimensions et diminuent pour le digital. Bien sûr il s'agit ici d'une vision d'ensemble, toutes entités confondues. Mais l'utilisation du même outil en mode participatif en interne dans plusieurs structures de différentes tailles a aussi mis en évidence des différences du même ordre de grandeur en fonction de la position hiérarchique.



Cette différence est d'autant plus remarquable qu'elle disparaît totalement lorsque l'on tente une analyse en fonction du sexe ou de l'ancienneté.



La dimension « ENERGIE »

La dimension « ENERGIE » regroupe de nombreuses questions autour des notions de Qualité de Vie au Travail, l'engagement, la coopération, la résolution de problème.

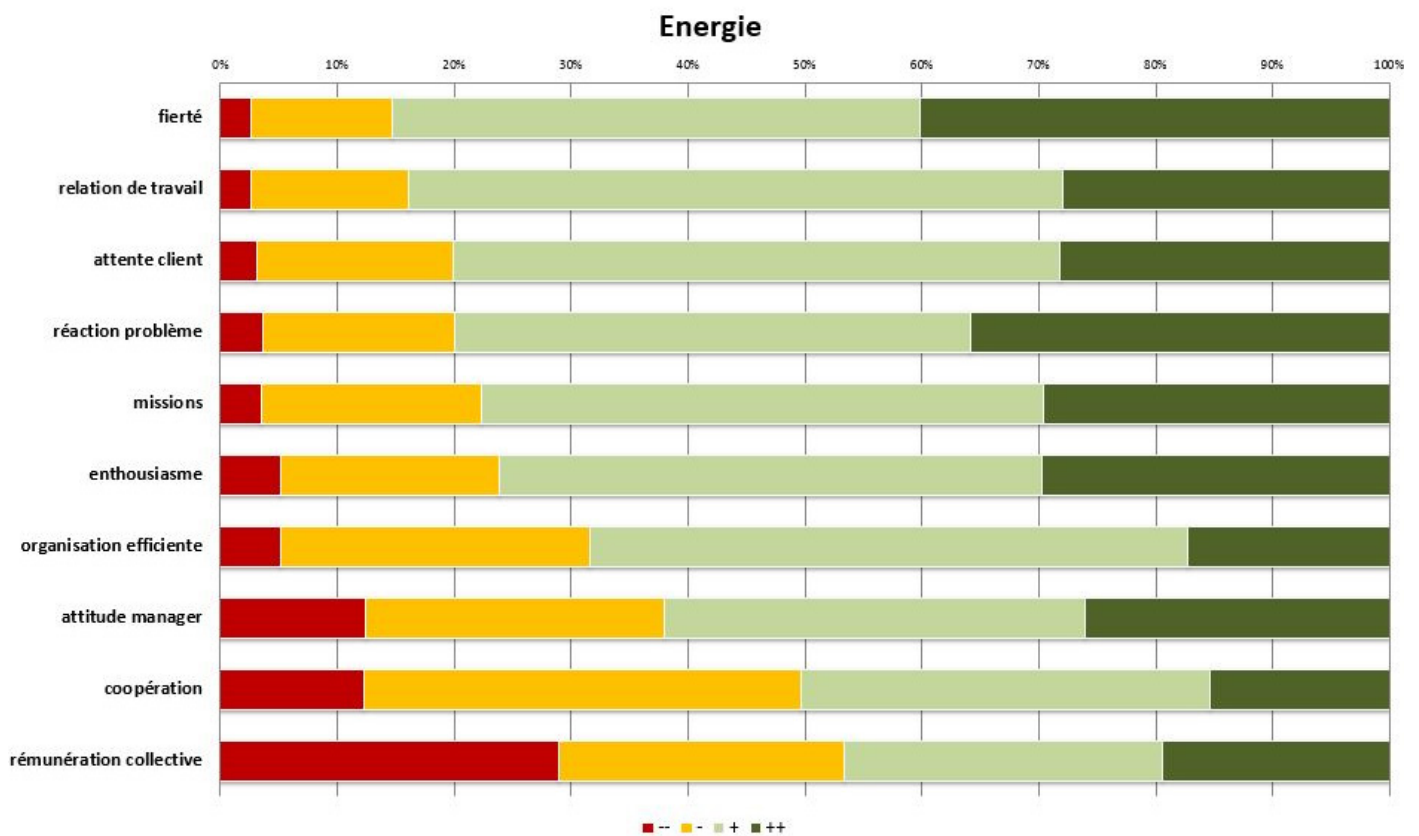
La question portant sur la fierté de travailler dans son entité est celle qui obtient le moins de réponses négatives. Elle est suivie de près par les relations de travail pour lesquelles les réponses restent encore très positives.

Les avis commencent à se gâter pour la notion d'organisation efficiente avec plus de 30% d'avis négatifs.

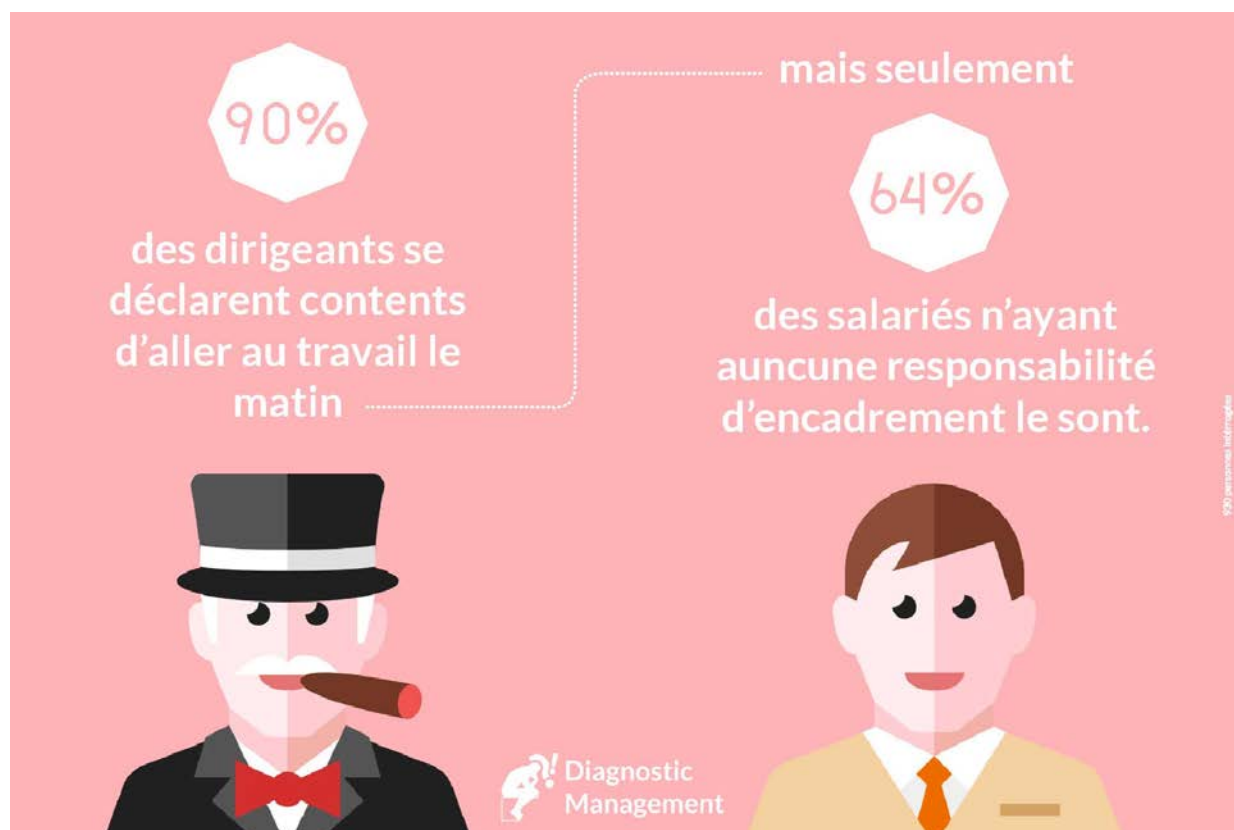
Globalement l'attitude des managers est encore moins bien notée avec 38% d'avis négatifs.

Presque un participant sur deux estime que l'organisation de sa structure ne facilite pas la coopération.

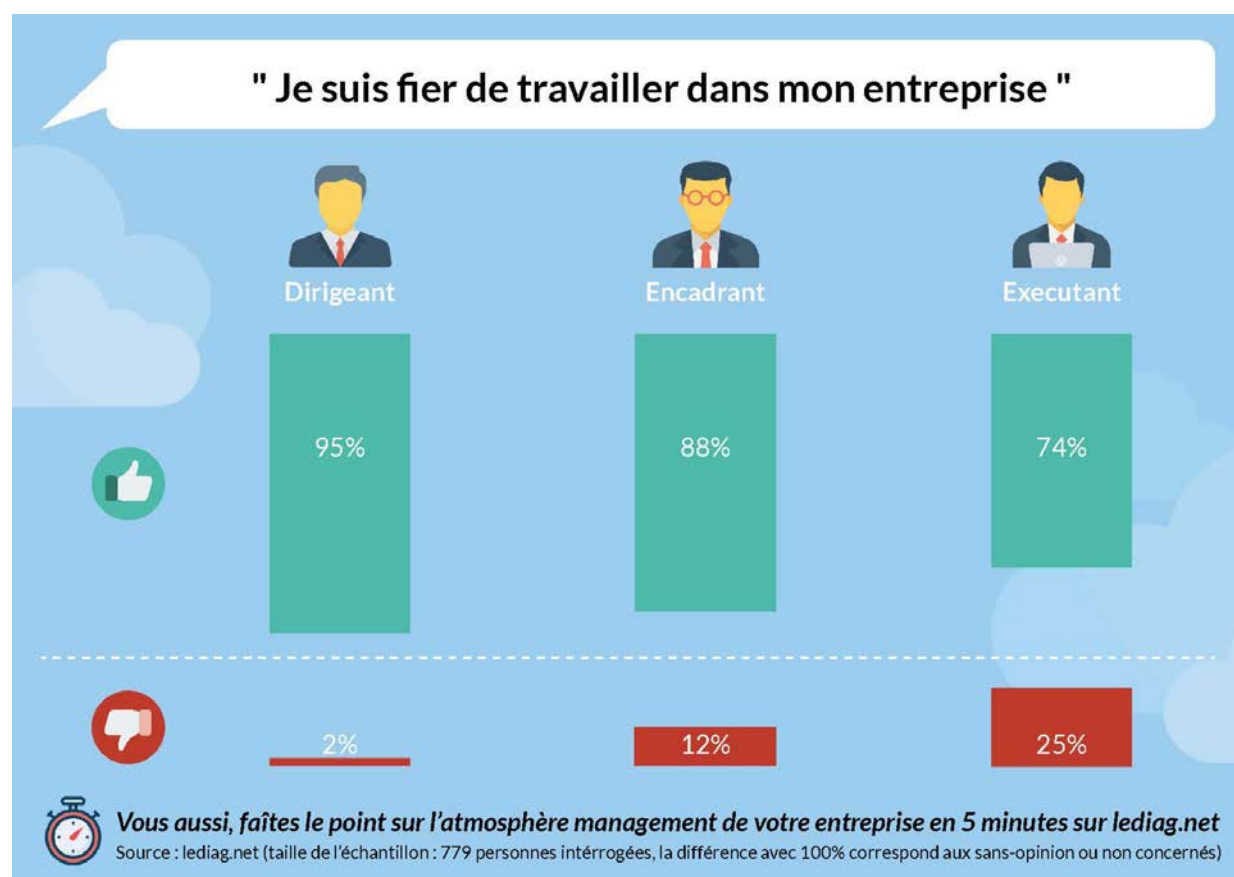
Les choses s'aggravent encore avec la notion de prise en compte du collectif dans la rémunération. Sur cette dimension, cette question est la seule pour laquelle les avis négatifs l'emportent sur les avis positifs.



Comme évoqué plus haut dans l'analyse des 5 dimensions, pour certains items on retrouve à nouveau une différence importante entre les dirigeants et les collaborateurs. C'est vrai en particulier de l'enthousiasme à venir travailler le matin comme l'illustre cette infographie.



De même, si la question portant sur la fierté obtient de nombreuses réponses positives, cette opinion dépend fortement du niveau hiérarchique :



Retrouvez d'autres infographies sur cette dimension sur <https://lediag.net/infographies>

La dimension « TALENTS »

La dimension « TALENTS » aborde l'ensemble des notions autour de la gestion des talents et des compétences : le recrutement, l'intégration mais aussi la façon dont ces talents, y compris singuliers, sont mobilisés pour rendre l'entité plus performante.

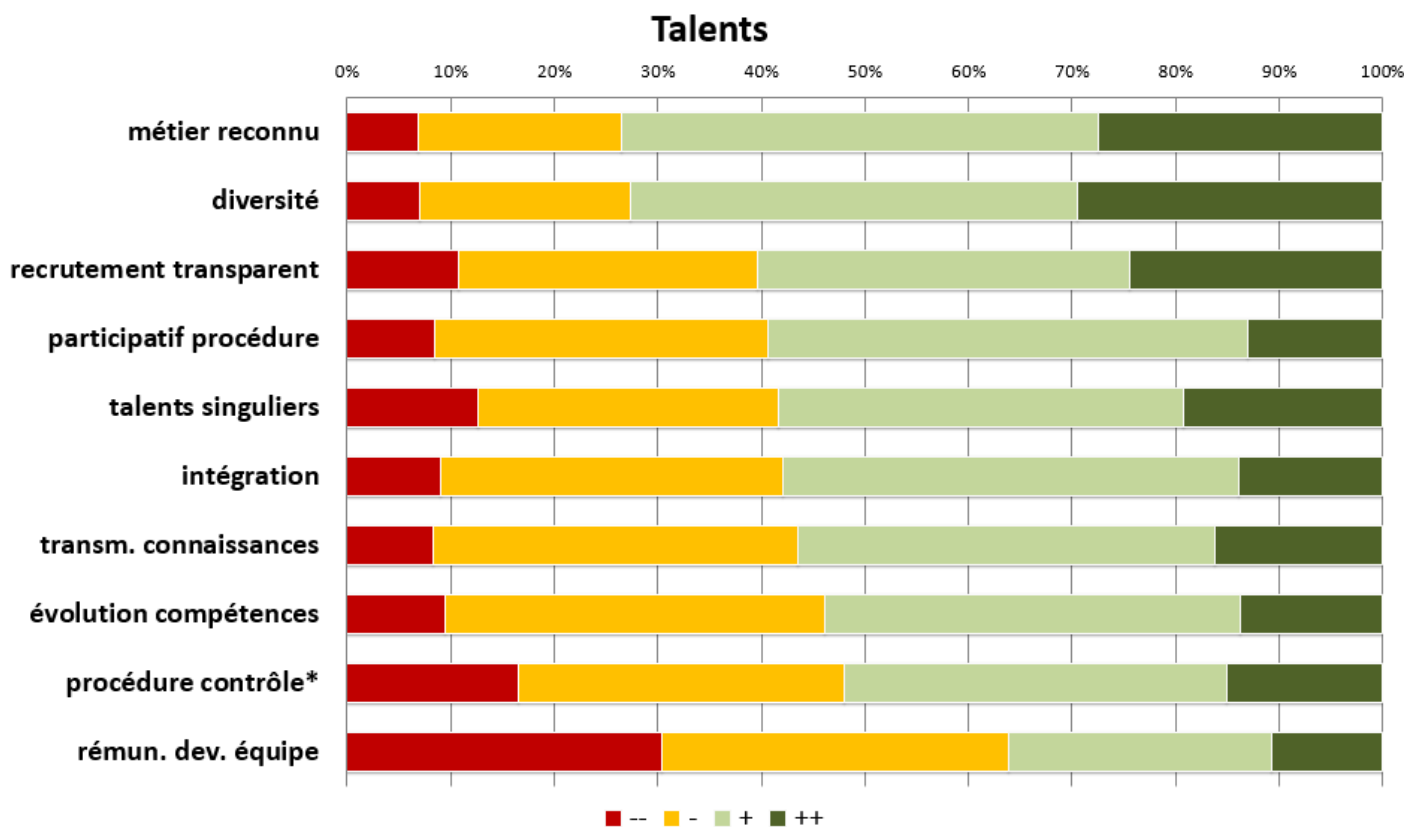
Les items les mieux notés sont la reconnaissance du métier et la prise en compte de la diversité, même s'ils sont déjà associés à plus d'un quart de réponses négatives.

Plusieurs points se regroupent ensuite à environ 40% d'avis négatifs : le manque de transparence dans le recrutement, les procédures peu participatives, le manque de valorisation des talents singuliers et les processus d'intégration.

Notons aussi de gros progrès potentiels sur les stratégies de GPEC, pour faire évoluer les compétences individuelles mais aussi faciliter la transmission de connaissances entre collaborateurs.

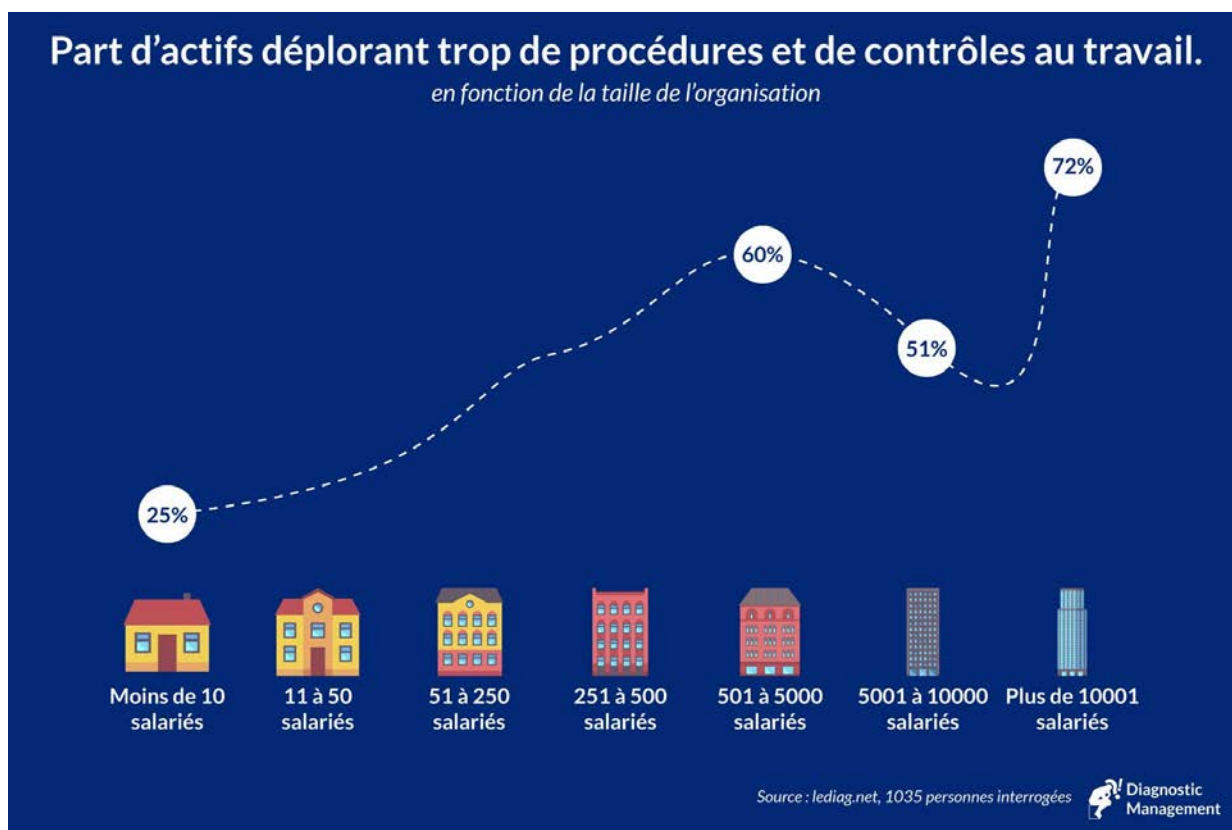
Comme pour la dimension « ENERGIE » qui pointait le manque de collectif dans la rémunération, on retrouve sur cette dimension « TALENTS » le point noir de la prise en compte du développement de leur équipe dans la rémunération des managers : cela est déjà clairement mis en place pour 10% des répondants seulement.

Presque un participant sur deux dénonce des procédures ou contrôles trop importants.

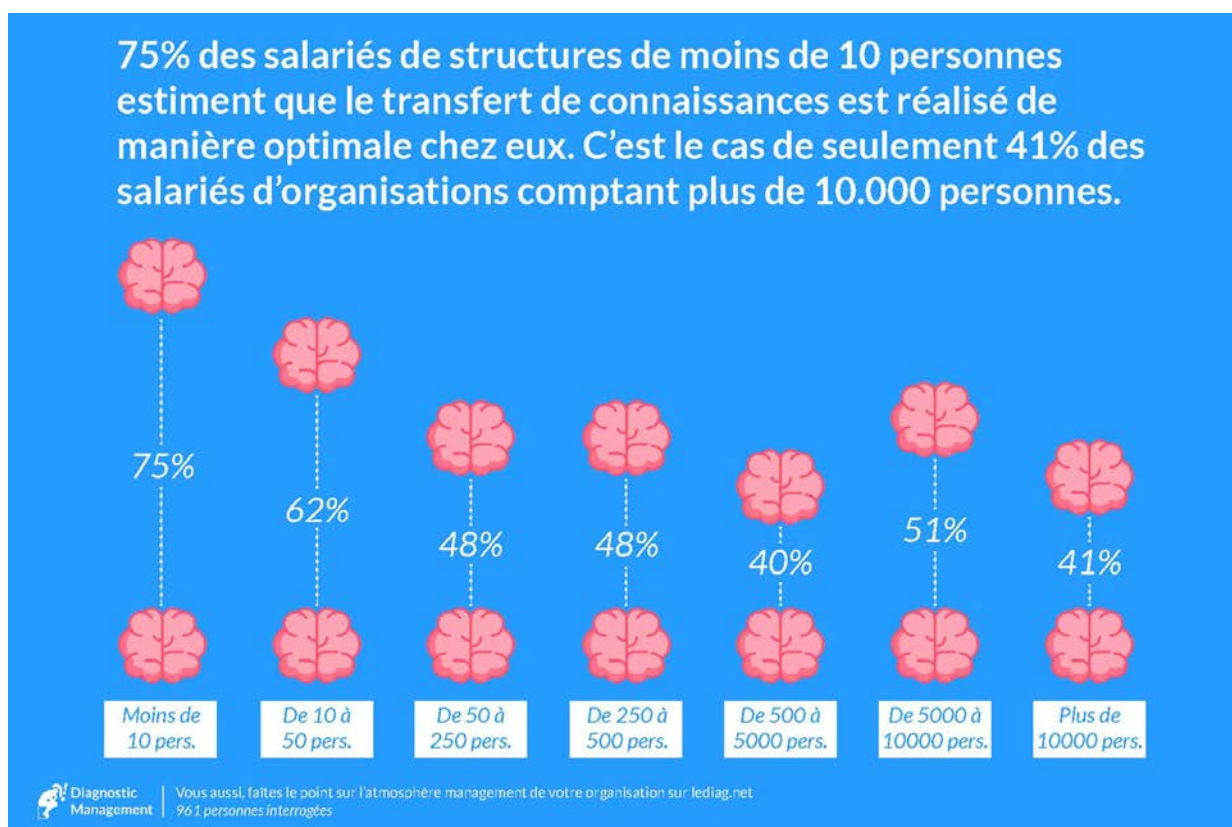


Parmi les nombreuses infographies disponibles sur <https://lediag.net/infographies>, celles qui analysent les variations en fonction de la taille de la structure donnent un net avantage aux petites structures.

Alors que seulement 25% trouvent les procédures trop lourdes dans les structures de moins de 10 collaborateurs, le chiffre monte à 72% pour les entités de plus de 10.000 personnes !



La courbe s'inverse et donne donc aussi un avantage aux petites structures pour les transferts de connaissances : 75% d'avis positifs pour les petites structures et moins d'un sur deux pour les grandes.



La dimension « CONFIANCE »

La confiance est une notion qui revient souvent dans les débats de société actuels. Plusieurs billets du blog Management et Digital sont d'ailleurs centrés sur ce sujet <https://lediag.net/category/confiance/>. Que peut-on dire des réponses de nos 1.7000 participants sur ces aspects ?

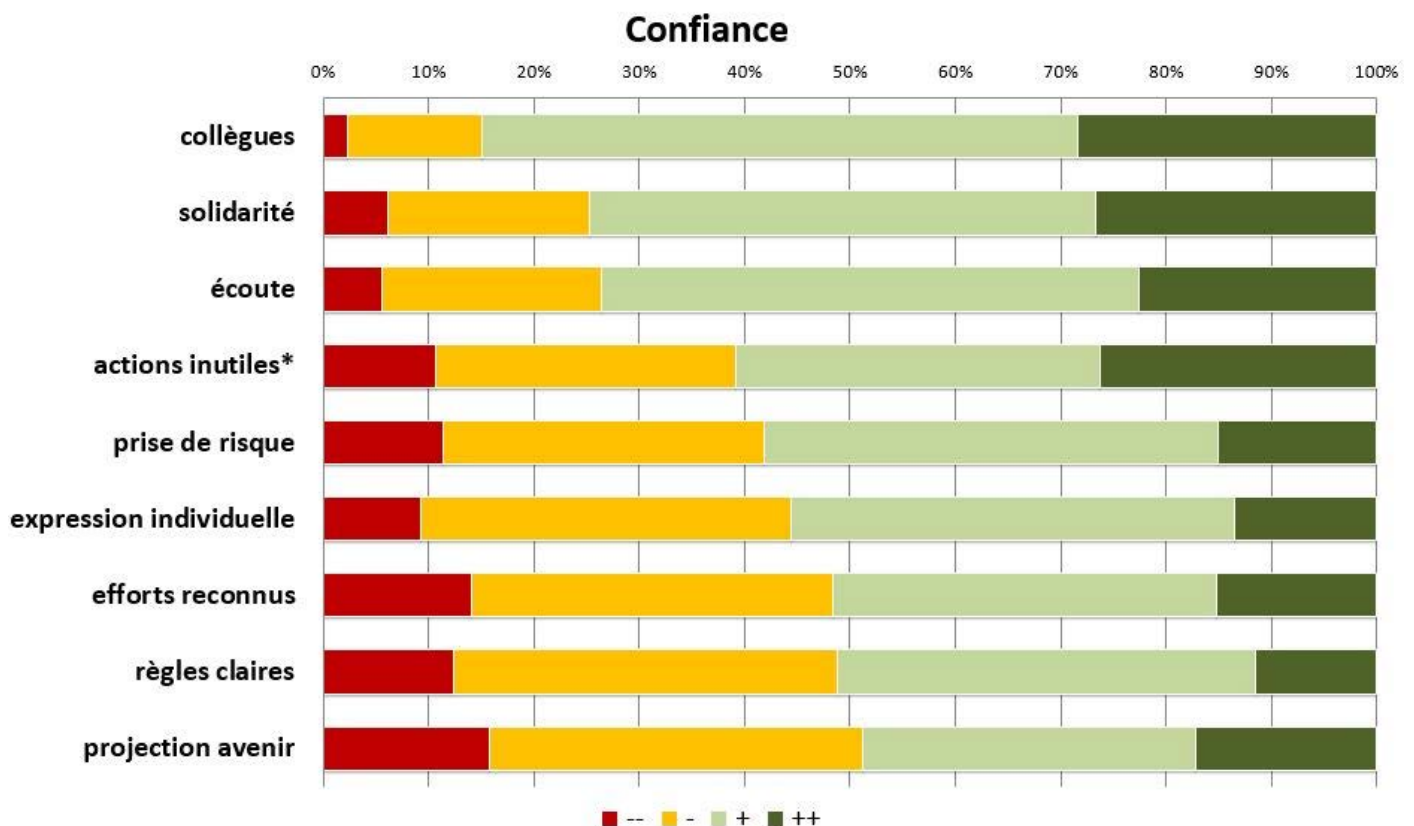
Tout d'abord un point très positif. Avec ¾ des réponses positives, la confiance entre collègues est une des questions obtenant le meilleur score sur l'ensemble du diagnostic.

La solidarité entre collègues et l'écoute semblent aussi plutôt bien notées.

Par contre l'expression individuelle et la prise de risque ne sont pas toujours encouragées. La reconnaissance des efforts, mal perçue par quasiment une personne sur deux, rejoint les points critiques sur la rémunération abordés lors des dimensions « ENERGIE » et « TALENTS ».

De façon assez surprenante, à peine plus d'un participant sur deux estime que les règles à appliquer sont claires et connues de tous !

L'aspect le moins bien noté reste son avenir personnel, la capacité à imaginer son avenir dans la structure dans laquelle travaille le participant. Les entités obtenant des réponses plutôt négatives sur ce point ont probablement des soucis pour fidéliser leurs collaborateurs et risquent de voir leur turn over augmenter.



La dimension « AVENIR »

Encore plus sans doute dans un environnement incertain et turbulent, toutes les organisations doivent préparer leur avenir. Les questions regroupées dans la dimension « AVENIR » évaluent la qualité de cette préparation.

Nous avons déjà vu dans l'analyse des 5 dimensions structurant le diagnostic que c'est sur celle-ci que les différences en fonction du niveau hiérarchique sont les plus importantes.

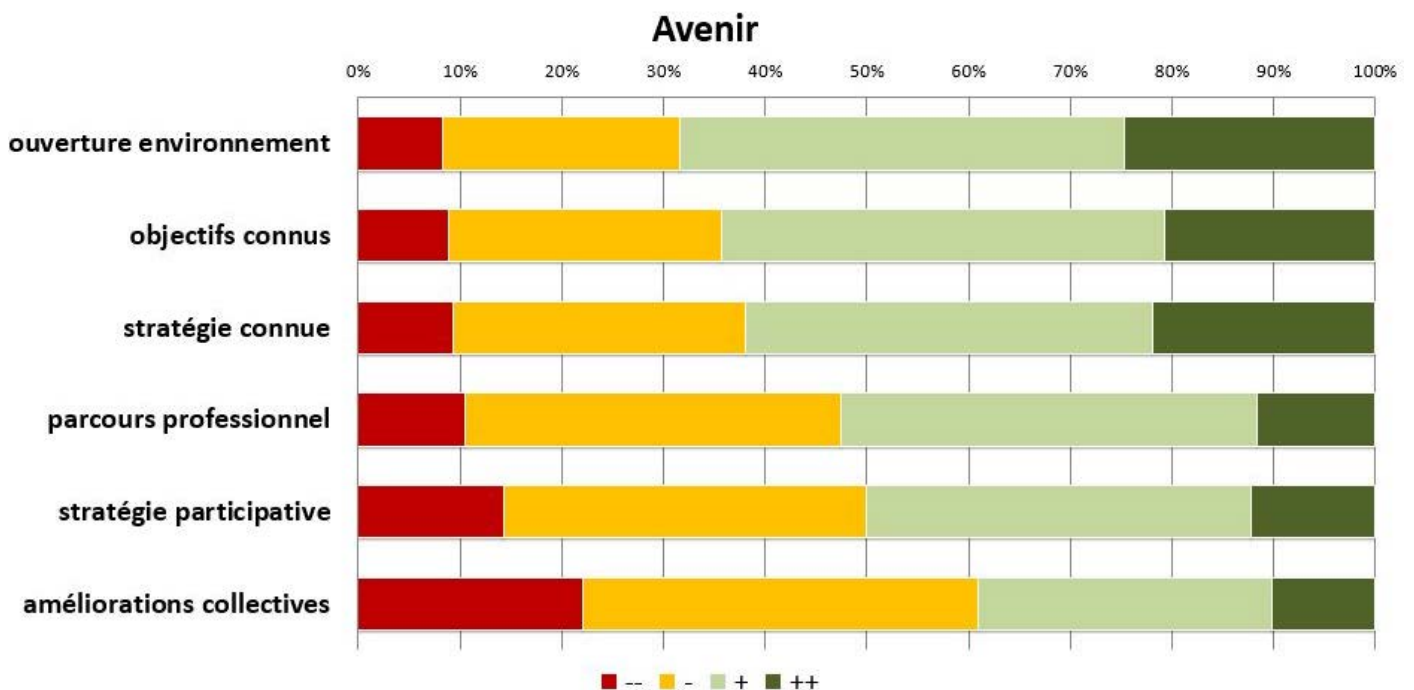
L'ouverture vers l'environnement de l'entreprise, la détection des tendances et des opportunités obtient le pourcentage le plus faible de réponses négatives avec tout de même un tiers d'avis négatifs. Nettement plus donc que les autres questions les mieux classées sur les autres dimensions de ce diagnostic.

De façon plus surprenante, les objectifs et la stratégie restent mal connus.

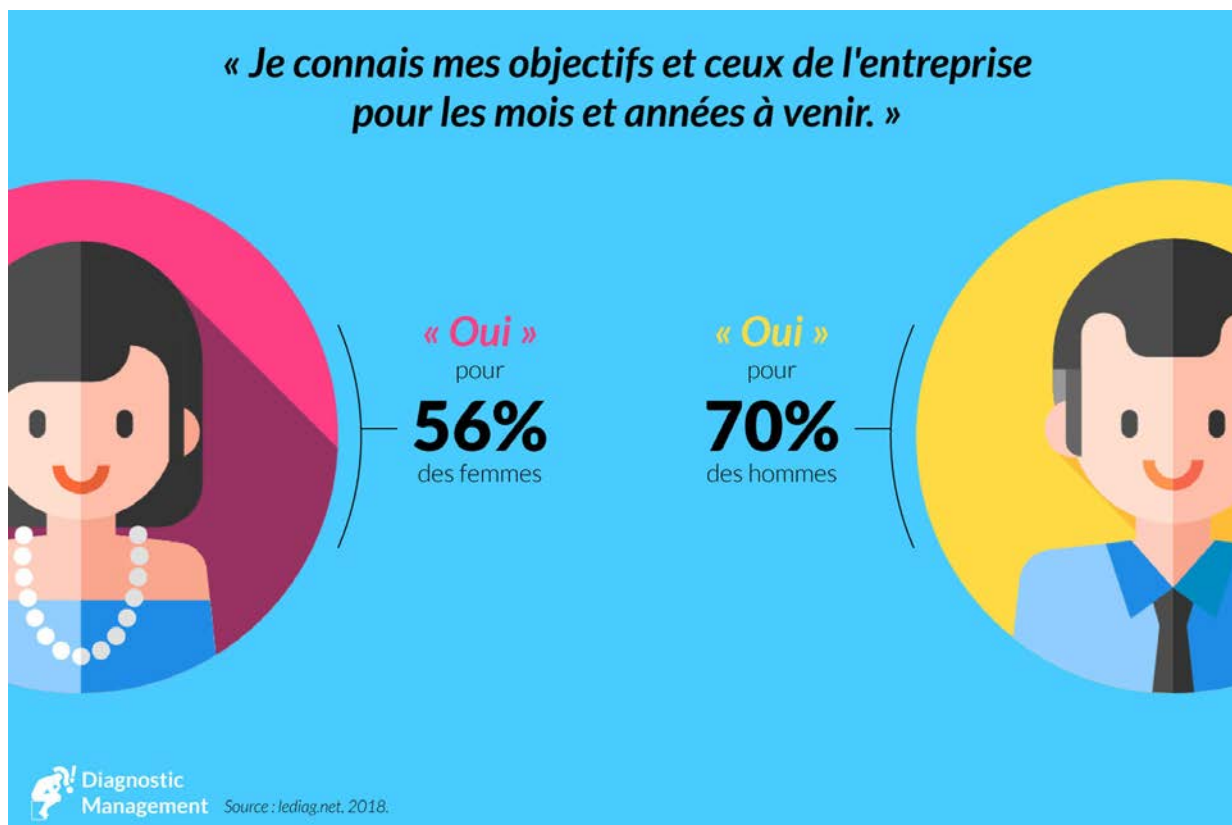
Le niveau de réponses positives diminue encore pour la participation des collaborateurs à la stratégie de l'entreprise.

Enfin la situation est vraiment mauvaise sur la notion d'amélioration collective des processus, la chasse aux irritants et aux tâches sans valeur ajoutée : 68% d'avis négatifs.

Signalons au passage que les questions abordées dans cette dimension « AVENIR » sont particulièrement impactées par les aspects digitaux. Les nouvelles technologies peuvent évidemment aider à écouter son environnement, communiquer sur les objectifs et la stratégie, travailler ensemble à l'amélioration des processus...



Si globalement 65% des participants estiment connaître leurs objectifs et ceux de l'organisation, une des infographies accessibles en ligne met en évidence une différence significative entre les femmes et les hommes.



Sans surprise, la différence est aussi très importante entre les dirigeants et les exécutants sur la possibilité offerte à chaque personne de s'impliquer dans la stratégie de l'entreprise.



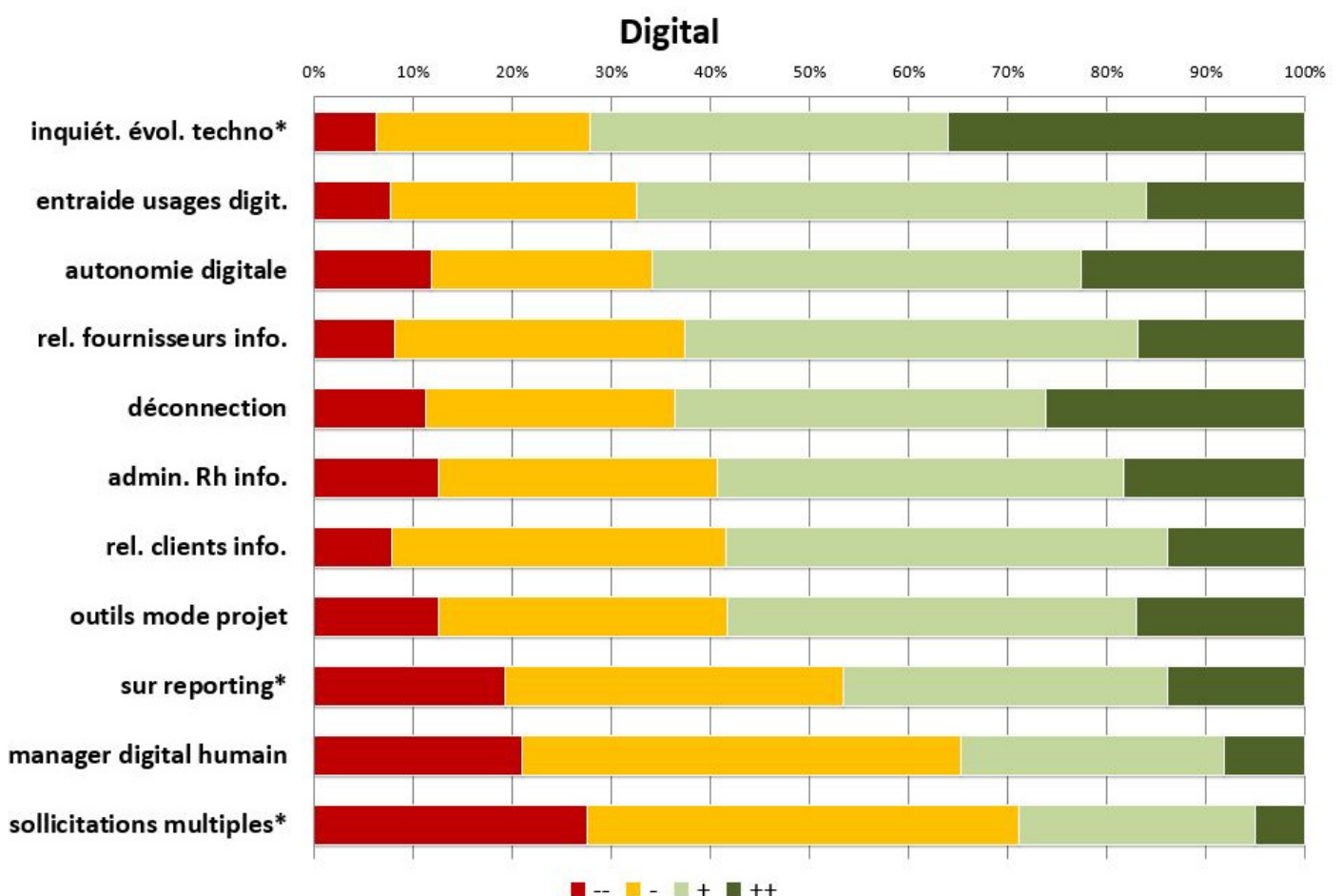
La dimension « DIGITAL »

Nous venons de parcourir 4 dimensions importantes mais déjà plus ou moins présentes dans la plupart des modèles d'évaluation du management. Parce que les 30 experts du groupe de travail Digital et Management sont convaincus qu'il n'est plus possible de parler de la performance d'une organisation sans aborder l'aspect digital, cette cinquième dimension lui est consacrée. Elle est hélas souvent absente des modèles d'évaluation, hormis ceux ciblant la maturité numérique mais qui font alors par contre l'impasse sur les aspects management.

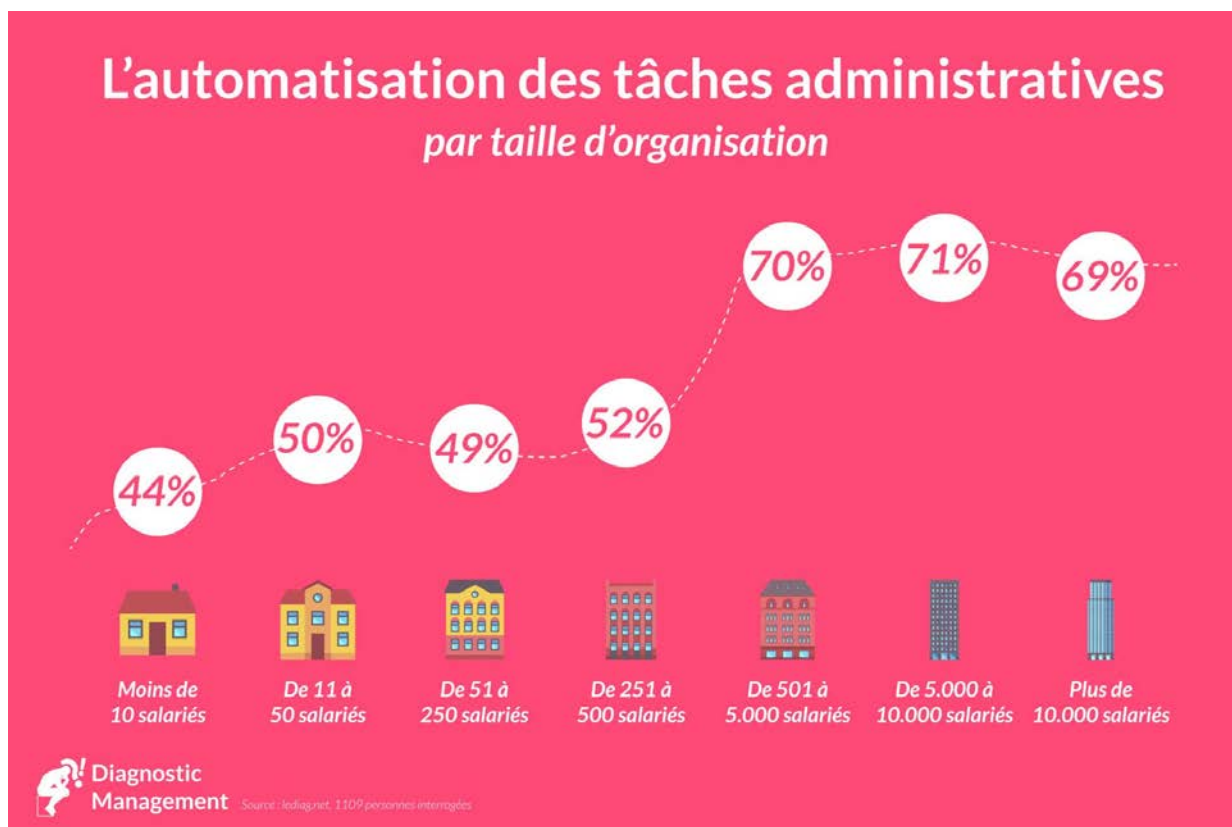
Les réponses sur cet aspect digital sont en moyenne les plus négatives du diagnostic ! Elles mettent en évidence que les outils digitaux mal utilisés peuvent au contraire dégrader l'ambiance de travail et provoquer du burn-out.

Le point le plus critique devient les sollicitations multiples : +70% des participants regrettent d'être si souvent interrompus par des emails ou des flux d'information en continue. Un point à traiter en priorité donc, toutes formes et tailles d'organisation confondues.

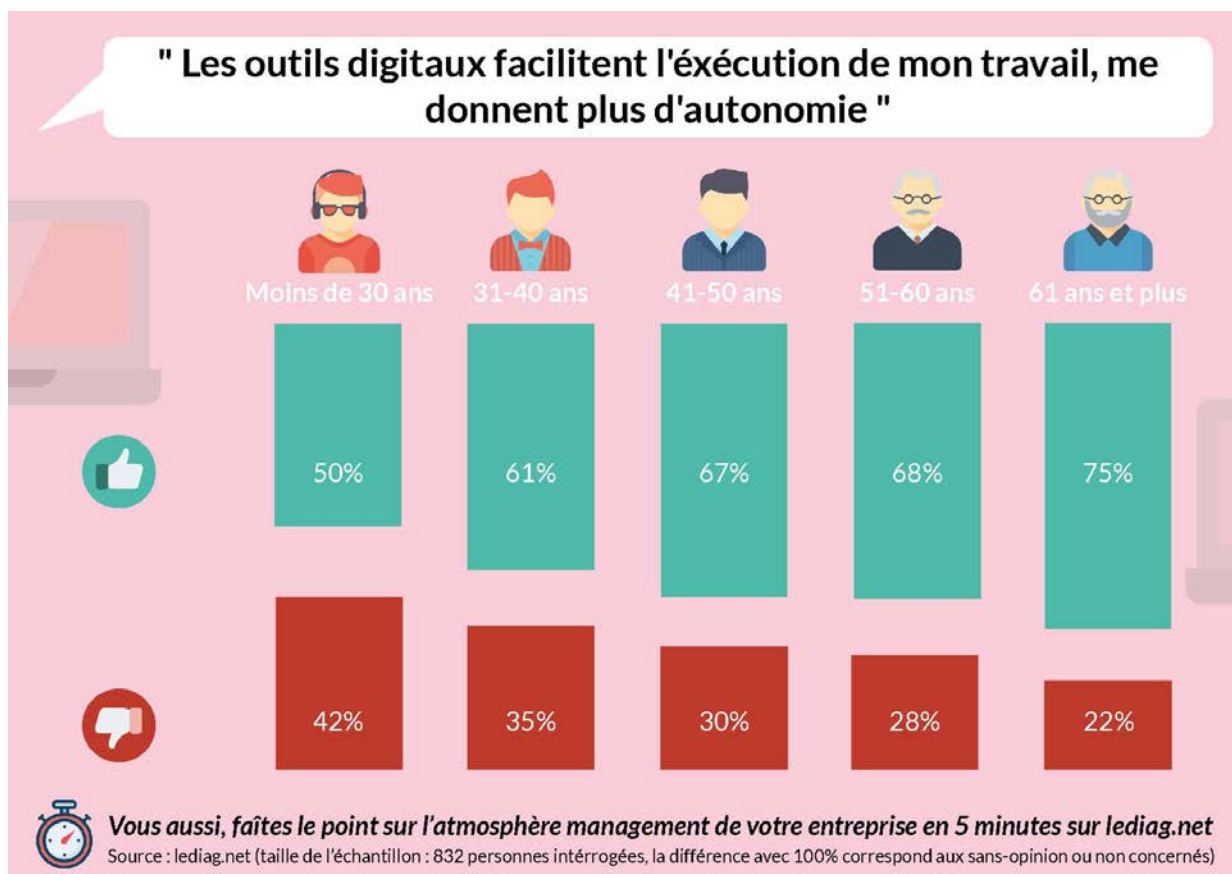
Seulement 35% des participants estiment que le digital a amélioré le management, mis en avant l'humain par rapport aux processus.



Sans surprise, les grandes structures sont en avance sur les petites dans l'automatisation des tâches administratives.



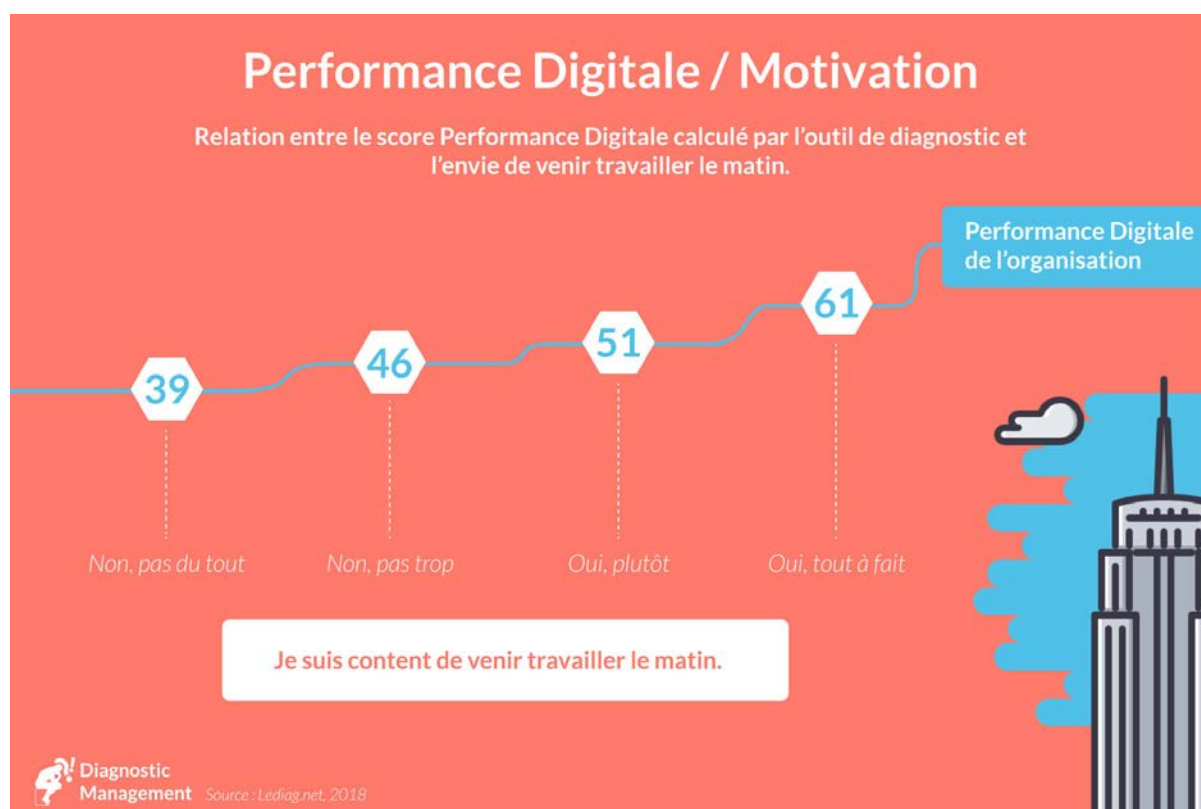
Contrairement à ce que l'on pourrait attendre, les seniors ont une vision plutôt positives des outils digitaux et l'autonomie qu'ils leur apportent dans l'exécution de leur travail. La génération Y serait-elle en attente d'outils plus « autonomisants » encore que ceux mis en place par leur entreprise ?



Les liens entre QVT et digital

Pour la semaine de la QVT 2018, en partenariat avec LeLABRH, l'équipe LEDIAG a lancé un grand concours. Pour cela des infographies spécifiques ont été réalisées pour analyser les corrélations entre les principales questions du diagnostic abordant les notions de Qualité de Vie au travail et l'indice de performance « DIGITAL » mesuré sur une échelle de 0% à 100%.

Prenons par exemple une des premières affirmations proposées aux participants « je suis content de venir travailler le matin ». Cette question, typique des outils de mesure de l'engagement des collaborateurs, est présente dans la plupart des outils proposés par les startups dédiées à ces sujets. Les réponses au diagnostic Management et Digital mettent en évidence une corrélation évidente avec le score de performance « DIGITAL » calculé par notre algorithme :



L'outil met donc en évidence des corrélations fortes entre QVT et stratégie digitale. Cette corrélation est valable aussi pour la perception de la qualité des relations de travail, la réactivité, la coopération... Vous pouvez retrouver le détail de ces sujets sur notre blog : <https://lediag.net/2018/06/qvt-et-digital/>

Attention ! L'analyse proposée dans les pages précédentes montre aussi qu'il ne suffit pas de mettre en place des outils digitaux pour que la QVT s'améliore automatiquement. Nous venons de voir que moins d'un participant sur deux estime que ces outils ont amélioré le management. Il faut donc choisir les bons outils mais aussi prévoir un accompagnement de qualité lors de leur mise en place.



A vous !

Comment réaliser la cartographie participative de votre entité ?

Ce rapport présente une analyse globale, regroupant les réponses d'un grand nombre d'entités de taille et de statuts différents. Mais qu'en est-il dans votre entité ? Où sont vos points forts et vos axes d'amélioration ?

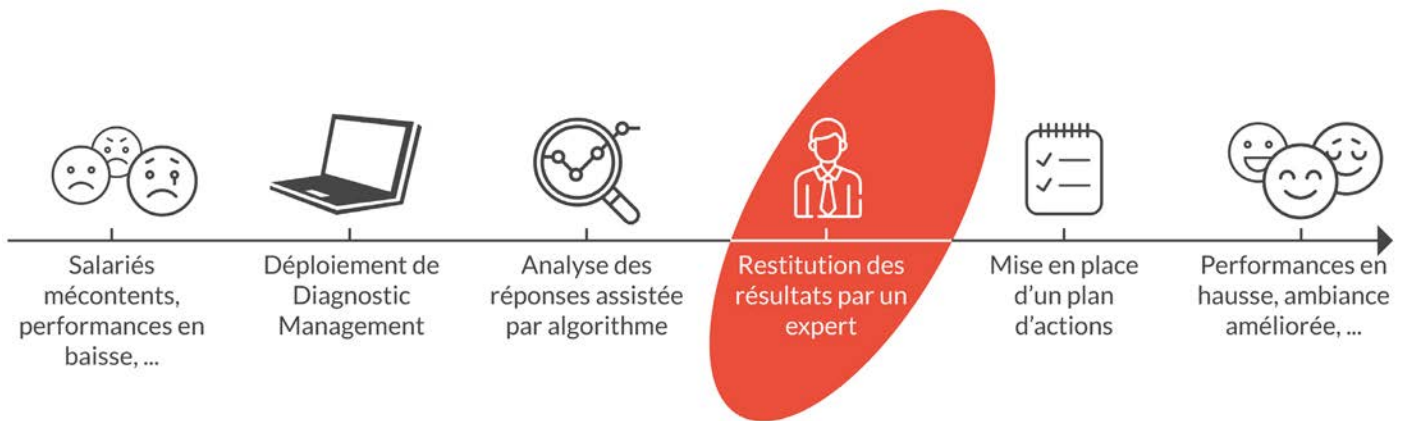


ENERGIE

	pas du tout d'accord	plutôt pas d'accord	plutôt d'accord	tout à fait d'accord	non concerné
Les missions et les responsabilités qui me sont confiées sont claires.	5%	16%	41%	36%	3%
Je suis fier de travailler dans cette entreprise.	3%	11%	41%	45%	1%
L'attitude et l'état d'esprit de mon manager me donnent envie de m'investir, de m'engager.	14%	19%	31%	24%	11%
En général, les relations de travail sont bonnes.	4%	14%	52%	29%	1%
L'organisation de notre entreprise facilite la coopération.	15%	32%	34%	18%	1%
Avec mes collègues, nous savons identifier les priorités et nous mobiliser sur les tâches créatrices de valeur.	5%	25%	49%	19%	2%
Le système de rémunération individuel inclut des indicateurs de performance collective.	26%	32%	23%	19%	11%
J'ai la liberté de réagir rapidement pour traiter les problèmes rencontrés.	4%	14%	39%	43%	1%
Je suis content de venir travailler le matin.	5%	15%	44%	36%	1%
Je connais les attentes de mes clients internes et/ou externes et l'organisation me permet d'échanger avec eux.	3%	12%	51%	33%	1%

Pour vous aider à faire évoluer votre organisation, l'équipe LEDIAG vous propose un processus très simple :

- préparation d'un lien dédié à votre organisation,
- invitation des participants à répondre,
- suivi en ligne des réponses via votre tableau de bord,
- réunion de présentation des résultats assurée par un expert (en option)



Pour en savoir plus, merci de prendre contact par mail participatif@lediag.net, en précisant votre organisation et le nombre de personnes que vous souhaitez solliciter. Il est possible d'interroger immédiatement l'ensemble des collaborateurs ou commencer par recueillir l'avis d'un groupe de dirigeants (CODIR, CA, COMEX...)

Bien sûr vous pouvez d'abord commencer par tester l'outil qui reste en accès libre sur lediag.net. Dès la réponse à la dernière question vous découvrirez le profil de votre organisation sur les 5 dimensions et vous pourrez même accéder à un premier niveau de benchmark.



Merci !