

U Enseigne

passé au management participatif avec ZestMeUP

L'entité de la Coopérative U s'appuie sur la solution d'expérience employé pour donner à ses managers les moyens de mieux être à l'écoute des attentes de leurs équipes. Via ZestMeUP, ils les font aussi participer à l'élaboration des réponses à apporter.

Qu'en dis-tu ?», c'est la grande question que posait U Enseigne à ses employés en juin 2020, via une enquête. Cette entité de la Coopérative U rassemble ses fonctions support : communication, achats, marketing, approvisionnements, ressources humaines... Mais elle est surtout récente, issue de l'unification des quatre centrales régionales du distributeur et de la centrale nationale en 2017. «*Il s'agissait d'une transformation organisationnelle importante pour les 2 400 collaborateurs*, souligne Antoine Thorat, directeur communication interne et marque employeur. Elle nécessitait d'accompagner le changement et l'enquête "Qu'en dis-tu ?" s'inscrivait dans ce cadre», précise-t-il. Cette dernière révèle les attentes en termes de clarification de la stratégie et des valeurs d'U Enseigne, mais aussi sur le plan managérial, avec le souhait des employés d'être davantage écoutés, responsabilisés. En réponse, la démarche «À l'unisson» est lancée en septembre 2020. Pendant huit

semaines, 140 managers de la communauté le présentent aux employés lors de la «Semaine des collaborateurs», au cours de 560 ateliers en visioconférence.

Un outil de mesure des effets du projet d'entreprise

Début 2022, l'heure est à l'évaluation de l'impact des premières actions engagées. U Enseigne décide de prendre à nouveau le pouls de l'organisation, mais en s'appuyant cette fois sur la solution d'expérience collaborateur ZestMeUp, qui dispose entre autres de fonctions d'enquête. «*Elle nous permettait surtout de donner la main aux managers dans l'analyse des résultats de leur équipe*, décrypte le responsable. *Nous leur avons d'ailleurs présenté ZestMeUp comme leur outil, grâce auquel ils pourraient identifier les problématiques sur lesquelles engager le dialogue avec leurs collaborateurs.*»

100 managers venus de l'ensemble des établissements ont planché sur le projet d'entreprise et les valeurs

mois, 100 managers venus de l'ensemble des établissements vont plancher sur le projet d'entreprise et les valeurs.

Parallèlement, une communauté rassemblant cette fois les 500 managers ayant un rôle hiérarchique est créée. «*L'enjeu était de les faire monter en compétences sur le management participatif, d'identifier leurs difficultés par rapport aux attentes des employés et les solutions pour les résoudre*», explique Antoine Thorat. À cette fin, des ateliers sont organisés, co-animés par les membres du comité de direction. Confinement oblige, ils se déroulent via la solution d'espaces vir-

tuels 2D Gather, qui permet de travailler en sous-groupes. En juin 2021, une fois le projet d'entreprise élaboré, 140 managers de la communauté le présentent aux employés lors de la «Semaine des collaborateurs», au cours de 560 ateliers en visioconférence.

Enquête connaît un bon taux de participation : 79%, soit six points de plus que la première. L'analyse des résultats se



fait via des tableaux de bord, avec pour chaque question la possibilité d'effectuer des comparaisons, soit selon différents critères, comme l'ancienneté, l'âge, le collègue, l'échelon, soit entre équipes similaires des cinq sites de l'entité.

Tableaux de bord et «cartes de chaleur»

À la demande d'U Enseigne, des cartes de chaleur sont réalisées pour faciliter la visualisation des scores obtenus par les différents services sur l'ensemble des thématiques (relation avec le manager, les collègues, etc.). En fonction de leur niveau, ils apparaissent sur un fond rouge ou vert plus ou moins intense. «*Les tableaux de bord offrent une vision à la fois synthétique et fine des résultats, le décryptage se fait de manière intuitive*, constate le responsable. *Quant aux cartes de chaleur, elles apportent un niveau de clarté supplémentaire. On voit tout de suite où la situation est satisfaisante et où elle doit être améliorée.*» Pour faciliter la tâche des managers, ceux-ci disposent toutefois d'un kit qui leur fournit des indications pour bien interpréter les résultats, savoir identifier les bonnes améliorations prio-



À l'écoute de ses collaborateurs engagés dans une transformation organisationnelle majeure, U Ensigne s'est appuyée sur une solution qui « capte » les sentiments des salariés en temps réel.



Antoine Thoral,
directeur communication interne et marque employeur de U Ensigne
« Nous voulions répondre au souhait des collaborateurs d'être davantage écoutés et responsabilisés par leurs managers. »

ritaires. « Nous les avons aussi accompagnés en proximité, en les assistant dans l'analyse, en leur montrant les possibilités de filtrage », précise Antoine Thoral. C'est aux managers qu'il est ensuite revenu de présenter les résultats de l'enquête à leurs équipes, en profitant de ce moment pour commencer à échanger avec elles sur les difficultés révélées et les actions à mettre en œuvre pour y remédier.

À l'échelle de l'organisation, trois priorités d'action ont aussi été identifiées, non directement via la plateforme, mais par les équipes de ZestMeUp. « Elles sont spécialistes de l'analyse de ce type d'enquête et nous ont proposé de nous concentrer sur trois thématiques, sur lesquelles nous avons constitué des groupes de travail, en vue d'établir les plans d'action prioritaires. » En juin 2022, ces derniers ont été présentés aux collaborateurs dans le cadre d'un événement en présentiel organisé sur chacun des cinq sites de l'entité.

Un an après la deuxième, U Ensigne s'apprête aujourd'hui à mener la troisième enquête, toujours à l'aide de ZestMeUp. Elle accompagne aussi les managers pour qu'ils étendent l'usage de la plateforme au pilotage des plans d'action. Via celle-ci, un

manager et son équipe peuvent, en effet, discuter de mesures à mettre en place, puis fixer les différentes étapes, affecter des tâches, suivre leur déroulement.

Une démarche à exporter ?

L'usage de la solution pourrait aussi déborder les limites d'U Ensigne. Des associés de la coopérative s'y intéressent. Certains ont des magasins certifiés Great Place to Work, avec des impératifs en termes d'écoute des employés et de construction de plan d'action. D'autres souhaiteraient mettre en place un baromètre social dans leurs magasins, pour améliorer le bien-être au travail et la performance managériale.

Du côté d'U Ensigne, si les fonctions d'enquête et de gestion de plan d'action sont pour l'instant les seules utilisées, il est cependant question d'aller plus loin. « Pas à court terme, car nous préférons avancer pas à pas, remarque le responsable. Mais à terme, nous voulons faire de ZestMeUp un outil managérial central pour poursuivre l'approche visant à responsabiliser les managers et les rendre acteurs de leur relation avec leurs collaborateurs. »

STÉPHANE MORACCHINI

500
managers
embarqués

3
semaines pour
déployer ZestMeUP

79%
de participation
à l'enquête

L'ENTREPRISE

Activité
Distribution

Effectif
2 400 collaborateurs

CA
22 Md€ (2021)