

Donner plus de sens à l'action

Vulnérables et impuissants face à la propagation du virus, beaucoup de français se sont questionnés sur le sens de leur travail. D'ailleurs, 85% des salariés expriment à présent le besoin de se sentir utiles aux autres et 90% estiment qu'il est devenu crucial que leur entreprise donne du sens à leur travail[[i](#)]. Mais comment faire ?

· Intégrer la création de valeurs dans les définitions d'emploi

Déjà, en valorisant les emplois par l'intégration de leurs finalités dans les descriptifs. « *Contribuer à rendre le cadre de vie des citoyens propre et à préserver l'environnement* » donne plus de sens que « *Ramasser les poubelles et nettoyer les trottoirs* ».

· Formaliser une vision d'entreprise

Ensuite, en formalisant une « vision ». Si toutes les entreprises ont défini leur mission, à savoir ce qu'elles proposent en termes d'offre, rares sont celles qui ont formalisé leur vision, la création de valeurs qu'apporte leur offre à leur écosystème.

Manager par la mission, comme par exemple « *vendre du matériel de bricolage et de construction* » n'est pas très engageant et ne satisfait pas le besoin de sens.

Différence entre mission et vision

Vendre des outils et des matériaux de construction



Aider les habitants à rêver leur maison et les accompagner dans leur réalisation

Louer des appartements et des maisons entre particuliers



Faire en sorte que nos clients se sentent comme chez eux, partout dans le monde

Vendre des équipements sportifs



Rendre le sport accessible au plus grand nombre

En revanche, formaliser une vision commune, comme le fait Leroy Merlin qui invite tous ses collaborateurs à « *Aider les habitants à rêver leur maison et les accompagner dans leur réalisation* » clarifie la valeur que cette enseigne souhaite apporter à son écosystème et donne du sens à l'action.

Les 6 critères de validité d'une vision

1. Mentionner la valeur que l'entreprise crée sur son marché

Non	Oui
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Etre attractive, donner envie, susciter le désir

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

3. Etre constructive, clarifier ce qu'elle apporte de positif au monde

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

4. Etre concise (pas plus de 10 mots)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

5. Etre simple à comprendre

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

6. Etre différenciante vis-à-vis des concurrents

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

Une fois ce cadre de référence connu et partagé, il devient

plus aisé de manager par le sens au niveau individuel et collectif.

Au niveau individuel

· Utiliser la vision dans le cadre d'entretiens de feed-back et d'évaluation

A titre individuel, les managers peuvent échanger plus facilement avec leurs collaborateurs, soit dans le cadre d'entretiens de feed-back, soit lors des entretiens annuels, sur la manière dont ils ont incarné la vision ou contribué à concrétiser la finalité des missions confiées.

Les managers peuvent utiliser la vision dans le cadre d'entretiens de feed-back pour :

- valoriser une attitude : « J'apprécie les conseils que tu donnes aux clients pour les aider à concrétiser leurs projets »
- sensibiliser, attirer l'attention : « *Penses-tu que ce que tu as dit au client l'a aidé à rêver sa maison ?* ».

Elle peut également être utilisée dans le cadre des entretiens annuels pour :

- partager su le vécu :« *A-t-il été facile ou difficile, pour toi et à ton niveau, d'incarner notre vision ?* »
- identifier des axes d'amélioration : « *Que serait-il possible de mettre en œuvre pour que ce soit plus facile à ton niveau ?* »

· Utiliser la vision comme critère de validation d'une idée ou d'une

initiative

La vision peut aussi constituer un des critères de validation d'une idée, comme le fait [Décathlon](#) ou d'une initiative comme la pratique Konica Minolta France avec sa carte « [Le pouvoir de transformer](#) ».

Au niveau collectif

· Impliquer les équipes dans la déclinaison opérationnelle de la vision d'entreprise

Si certaines entreprises ont officialisé leur vision, il est assez rare que les salariés la connaissent et, lorsque c'est le cas, elle est rarement utilisée comme cadre de référence à l'action car elle est souvent perçue comme un « slogan » dont la vocation est de renforcer l'image de l'entreprise.

C'est pourquoi, certaines entités du groupe Thales invitent leurs équipes à proposer des actions ou des projets qui leur permettent d'incarner la vision du groupe à leur niveau de responsabilité.

Décliner la vision globale de l'entreprise en action spécifiques de l'unité passe par trois étapes :

1. Chaque collaborateurs est invité à répondre à la question « *Quelle est la concrétisation de la vision de l'entreprise pour notre entité dans les 5 prochaines années ?* ».
2. L'équipe doit ensuite répondre à la question « *Quelles actions vont nous permettre, à notre niveau de responsabilité, de la rejoindre ?* ».
3. Une fois les actions validées, chaque collaborateur a la possibilité de s'engager sur la mise en œuvre de celle(s) de leur(s) choix ».

Ancrer la notion de sens dans son management permet, non seulement de « garder le cap dans la tempête », mais aussi de répondre au besoin d'utilité et de renforcer l'engagement.

[\[i\]](#) 14è Observatoire Social de l'Entreprise de 06/2020