

Introduction

Je suis Amélie Fenzy, fondatrice et dirigeante de Valeurs et Valeur et passionnée par l'Entreprise. J'ai commencé ma carrière dans une multinationale humaine, performante, challengeante. J'ai rejoint cette entreprise pour les valeurs qu'elle porte et pour l'envie de contribuer à sa réussite. J'y ai appris la structure qui amène à de tels résultats, j'y ai appris des méthodes et ai appris qu'il fallait sans cesse les remettre en question pour rester en avance. J'y ai appris l'aventure humaine et l'importance qu'elle a pour atteindre un développement important. J'y ai rencontré des personnes brillantes, généreuses, performantes. J'ai adoré!

J'y ai rencontré aussi les jeux de pouvoir pour être le premier, pour être vu, pour être reconnu et les conséquences que cela a sur le collectif et la performance.

J'y ai appris la difficulté à vivre au quotidien l'ADN qu'on lit sur les murs, j'y ai appris qu'on pouvait adhérer à un état d'esprit et se faire détruire par sa mauvaise application.

J'ai appris qu'on pouvait avoir très envie et pourtant perdre complètement le sens de son travail, le sentiment d'être utile. J'ai été encensée, j'ai été rejetée, ma contribution individuelle niée, j'ai appris mes forces et j'ai appris à ressentir très fort mes faiblesses.

Et puis un matin, j'ai perdu le sens. En quelques semaines, j'ai réalisé que j'avais mis en place des stratégies de relations pour me protéger ou évoluer avec la plupart de mes collègues, j'ai généré une économie de 400 k€ qui n'a pas été relevée, et j'ai réalisé que mon travail n'avait aucun sens pour moi. Je ne me reconnaissais plus dans mon quotidien, dans les valeurs qui m'avaient fait rejoindre l'aventure, je n'avais plus de sens et ne me sentais pas utile. Je suis partie.

Je cherchais une entreprise plus simple dans ses relations, dans ses processus, dans ses intentions pour que chacun puisse retrouver la simplicité du travail : être payé pour être utile.

Je cherchais à vivre une autre entreprise. J'ai eu envie de créer une entreprise qui permettrait à chacun de se sentir épanoui, utile et performant pour le collectif.

J'ai créé Valeurs et Valeur.

J'ai envie que le monde avance avec plus d'envie de vivre autrement le travail, l'entreprise.

Je suis une passionnée de l'entreprise, **ce collectif d'Hommes qui œuvre pour une mission commune au service d'un compte de résultat positif.** La diversité et la richesse de chaque entreprise font que chacun peut **trouver sa place et se sentir utile et vivre de ce travail.**

Je rêve d'une entreprise dans laquelle chacun **prend plaisir et honore avec courage les droits et les redevabilités** inhérents à son rôle dans cette aventure. Des droits et des devoirs directement rattachés à ce collectif d'Hommes, à cette mission commune et à ce compte de résultat.

Je rêve d'une entreprise dans laquelle **chacun a du pouvoir.** Par pouvoir, j'entends : « avoir la possibilité de faire évoluer » ses relations, sa mission, le compte de résultat.

Bien entendu, plus les responsabilités augmentent, plus le pouvoir de faire évoluer les choses augmente ; et plus les droits et devoirs sont importants.

Chacun a sa place, chacun à sa place.

Je rêve d'une entreprise où **chacun peut exprimer son Plein Potentiel[®] et apporter sa valeur ajoutée au service du projet collectif.** Cela sous-entend que chacun a connaissance de son plein potentiel, du projet collectif et de la création de valeur qui est attendue d'elle/de lui.

J'écris ce livre, car je ressens une envie profonde que l'**Entreprise actuelle évolue.** Je vois deux sujets majeurs : une grande difficulté à écrire, communiquer et à contenir chacun dans ses droits et ses devoirs. C'est-à-dire à **nommer, accepter et tenir une forme d'autorité.**

Et en parallèle une difficulté à être dans une **relation de pouvoir «saine»**. Trouver le juste curseur du pouvoir est délicat. Quand les uns n'ont pas assez de pouvoir et les autres en exercent trop, il y a alors des phénomènes de soumission, de fuite, de rébellion; un sentiment d'inutilité, d'injustice. Quand, au contraire, les uns ont trop de pouvoir et que les autres n'exercent pas suffisamment le leur, il y a alors des manifestations de «petit chef», de clan, de manipulation; un sentiment d'insécurité.

De nombreux cas concrets nous montrent que nous sommes très souvent dans l'un ou l'autre de ces cas, voire dans les deux. **La juste relation au pouvoir est un sujet primordial et subtil de l'Entreprise.**

Si vous entendez ou pensez : je n'arrive plus à recruter, à garder mes collaborateurs, la souffrance au travail est relevée par les syndicats, vos clients cherchent une expérience plus forte avec vous, je ne veux plus porter mon «costume» pour aller au travail, je ne me sens pas à ma place, je propose des choses et je ne suis jamais entendu(e), je suis fatigué(e) de mon travail, j'aspire à autre chose, je suis un pion, on me l'a encore fait ressentir aujourd'hui... alors peut-être trouverez-vous des pistes dans ce livre.

Ce livre est construit en 4 parties complémentaires. Les 4 chapitres structurent les grandes clés de réussite qui nous ont permis d'accompagner plus de 300 entreprises, organisations, associations de toutes sortes et de toutes tailles à faire un premier pas ou à évoluer de manière majeure vers une entreprise qui leur semblait plus juste.

Que vous soyez dirigeant ou manager, ce livre a pour objectif de poser des mots sur la manière de **manager une aventure collective en alignant sens, épanouissement et performance.**

En fonction de vos intérêts, de vos objectifs, de vos priorités pour certains sujets, vous pouvez décider de le **lire dans l'ordre que vous le souhaitez**. Les chapitres peuvent être lus de manière indépendante.

J'écris ce livre en utilisant le «Nous» au nom du collectif qui œuvre, sert, cherche à accompagner de manière pragmatique les avancées vers ces nouveaux équilibres. Et au nom de Laure Marchal qui a travaillé longuement à son écriture.

Je vous livre le témoignage de ce que nous vivons et les outils que nous avons utilisés et construits depuis 9 ans. Tous les outils dont nous parlons sont utilisés chez nos clients et ajustés pour qu'ils soient **utiles**

et efficaces au quotidien. J'espère que leur retranscription vous accompagnera à trouver des pistes concrètes pour faire **avancer votre management, dans sa singularité.**

Chapitre 1

Une entreprise en perte de son essence

Un collectif au service d'un compte de résultat

*«La vraie valeur d'un homme réside, non dans ce qu'il a,
mais dans ce qu'il est.»*

OSCAR WILDE

Avant de rentrer dans le sujet du management et des Hommes en tant que ressource majeure et fondamentale, il nous paraît important de s'accorder sur le sens et la place de l'entreprise pour nous.

Selon l'Insee, l'entreprise est une «unité économique, juridiquement autonome dont la fonction principale est de produire des biens ou des services pour le marché».

Autrement dit, l'entreprise est un projet porté par un collectif humain au service d'un compte de résultat dans le respect de la loi. Par cela nous entendons, que l'entreprise est :

- un projet clair, ayant un sens pour le marché et répondant aux droits de son pays ;
- un collectif d'Hommes qui, en échange d'un salaire, viennent réaliser une mission qu'ils ont acceptée.

Et par conséquent, nous induisons ici que chaque personne vient chercher au travail un salaire qui lui permet de vivre. Et qu'il semble évident qu'il puisse le faire dans des conditions respectables et honorables. Toute personne choisit donc avec son libre arbitre le contrat qui lui convient avec le niveau de contrainte qui lui est posé par son contexte de vie. Nous avons la chance en France d'avoir un pays qui permet d'avoir une liberté encore plus importante par le soutien financier que nous pouvons recevoir en étant sans emploi.

En parallèle, nous induisons que tout dirigeant ou gestionnaire d'entreprise doit considérer que, les Hommes étant la ressource majeure de son entreprise, **la manière dont il la regarde et la gère est primordiale**. Le contexte de ces dernières années accentue encore ce point en rééquilibrant le rapport de force entre les employeurs et les employés.

Nous sommes dans une ère où nous possédons beaucoup d'outils pour nous aider à mieux gérer les coûts d'une entreprise et à développer les marges. Mais on oublie souvent que, la plus grosse partie des coûts d'une entreprise, ce sont les salaires des Hommes!

Nous avons fait le constat suivant : les dirigeants comme les collaborateurs sont « utilisés » entre 35 % et 45 %¹ de leurs possibilités. Ce qui veut dire que **vous avez 55 % à 65 % de rentabilité à aller chercher** sur une ligne importante de votre compte de résultat! Une raison supplémentaire de s'intéresser davantage aux Hommes qui composent votre entreprise.

Car vous réalisez un véritable investissement en embauchant une personne.

Voyez le calcul suivant :

- Prenons un salaire de 40 000 € brut annuel.
- Ajoutons les charges patronales : $40\,000 \times 1,44 = 57\,600$
- Puis les diverses charges de structure (bureau, ordinateur...): $57\,600 \times 1,10 = 63\,360$
- Considérons que vous prenez ce collaborateur pour 7 ans = 443 520 €
- Additionnons les formations, notes de frais et autres frais annexes, nous arrivons à une enveloppe d'environ 500 000 €!

¹. Chiffres issus d'une analyse de Valeurs et Valeur de la matrice du Potentiel Utilisé vs Plein Potentiel sur 350 personnes entre 2019 et 2022.

- Vous investissez donc 500 000 € dans un collaborateur!

Imaginez maintenant que, pour les besoins de votre entreprise, vous soyez obligé d'investir dans une machine à 500 000 €.

Est-ce que cela vous viendrait à l'esprit de n'en utiliser que 35 % ? Non, bien entendu. Et pour pouvoir la rentabiliser au maximum, vous allez passer du temps avec le technicien, suivre une journée de formation peut-être, appeler des personnes qui ont la même machine que vous pour qu'ils vous expliquent ses subtilités. Bref, vous allez tout mettre en œuvre pour savoir l'utiliser au maximum de ses possibilités, sans risquer de la faire surchauffer et donc exploser.

Prendre le temps de voir comment un collaborateur fonctionne pour utiliser au moins 60 % de son potentiel (utiliser 100 % serait, en effet, utopique) nous paraît alors être une réflexion intéressante.



En illustration, un chef d'entreprise est en difficulté avec une jeune femme, cadre supérieure, pilier technique de l'entreprise. Elle se sent mal dans l'entreprise, elle est considérée comme une personne à éloigner du client, car on craint ses réactions. Elle n'a plus de dialogue avec les équipes non plus... Elle a alors pris le temps de comprendre comment elle fonctionnait. Et son patron aussi!

Elle a notamment compris qu'elle a des talents et qu'elle les utilise au service de sa tâche, mais pas de la relation avec les autres. Elle a compris que son plus gros atout est d'identifier l'ensemble des risques d'une situation. Ce talent n'étant pas maîtrisé, parfois il lui sert : elle est souvent conviée au moment de lancement stratégique pour finaliser une feuille de route de l'entreprise. D'autres fois, il lui dessert : elle n'est plus présente en rendez-vous client, car elle peut amener des éléments de risques qui freinent la vente, elle n'a pas confiance en ses collègues, car elle voit qu'ils ne perçoivent pas les risques et qu'ils vont mettre en danger l'entreprise ou le projet...

En mettant des mots sur ce que certains comportements viennent toucher chez elle, elle a compris qu'elle subit son système de valeurs au lieu de s'en servir. Et elle a compris que sa grande sensibilité exacerbe l'ensemble des choses vues ci-dessus. Elle nous a remonté avoir bien rigolé en ayant un déclic et s'imaginant en version « Dark Vader » dans les couloirs de l'entreprise : submergée par ses émotions, elle bascule dans la partie négative de ses comportements, saturée de faits