

Être chez Afi

Principes et culture



Introduction

Depuis sa création, [Afi](#) s'est construite sur la base d'une série de caractéristiques et d'attributs très marqués et concrets

Une entreprise comme la nôtre n'est rien d'autre que les personnes qui la composent. Ceux qui dirigent Afi aujourd'hui le font en s'appuyant sur les mêmes valeurs que celles qui animaient la première génération d'associés. Nous avons la responsabilité de garantir la transmission de cet héritage à la génération suivante, tout en développant notre projet et en contribuant à la création de richesse ainsi qu'au bien-être de nos employés et de nos clients.

Le profil de ceux qui travaillent chez Afi se caractérise par l'excellence technique, la générosité et la capacité d'adaptation. Ce trio, associé à un environnement de travail qui facilite l'adéquation entre le projet professionnel et le projet personnel, est la clé de notre culture et le socle de notre organisation

En 2024, nous avons créé un livre dédié à notre culture afin d'aider tous nos employés à connaître de manière précise et détaillée nos principes et nos méthodes de travail.

Nous avons maintenant souhaité proposer une version plus synthétique de ce document, destinée à toutes les personnes qui, pour une raison quelconque, souhaitent en savoir plus sur notre organisation. A l'image du livre de culture complet, ce document est public, transparent et librement distribuable.

Principes fondamentaux

Les principes fondamentaux regroupent les règles, les normes et les idées qui constituent le fondement de notre organisation. Ce sont les éléments essentiels qui guident notre comportement, nos décisions et nos actions au quotidien.

Chez Afi, nous avons identifié ces huit principes

1. Conseil personnalisé	7
2. Nous sommes unis	15
3. Excellence technique	23
4. Le changement comme seule constante	31
5. Efficacité	39
6. Liberté, responsabilité et autonomie	49
7. Pyramide inversée	56
8. Carrière durable	61

1

Conseil
personnalisé

Nos clients sont la raison d'être d'Afi. Depuis nos débuts, nous avons inventé le terme « conseil personnalisé » pour décrire la manière dont nous souhaitons que nos clients nous perçoivent. Chez Afi, le « conseil » signifie également analyse, accompagnement et formation, qui sont différentes manières de répondre aux besoins de nos clients.

Le « conseil de proximité » signifie que le client sait qu'il peut nous faire part de ses préoccupations car, avant tout, nous lui donnerons une réponse sincère. Il est plus important de fournir une réponse franche que de générer une vente, car la valeur actuelle de la confiance est bien supérieure à toute vente ou projet ponctuel.

La meilleure façon de nous assurer que nous respectons le principe du conseil de proximité est de travailler avec le client comme si nous faisons tous deux partie de la même entreprise. Toute recommandation ou proposition que nous faisons à un client doit être précédée d'une réponse affirmative à cette question : « Est-ce la meilleure solution pour le client ? »

Nous proposons des solutions, pas des heures

La conséquence logique du conseil personnalisé est la proposition de solutions au client, et non de vendre des heures. Dans d'autres organisations, cette approche génère un conflit dans la mesure où la principale conséquence d'apporter une solution est de ne plus être utile pour le problème qui a été résolu.

Pour nous, ce conflit apparent constitue au contraire un avantage. Il nous oblige à réfléchir constamment aux problématiques et aux besoins de nos clients ainsi qu'à la meilleure façon d'y répondre.

Comprendre le client et faire preuve d'empathie

Pour pouvoir proposer une solution, il faut qu'il existe un besoin réel et pertinent. Or, il est très difficile d'identifier les besoins d'un client lorsque l'on l'observe uniquement de l'extérieur. C'est pourquoi il est indispensable de le comprendre et de faire preuve d'empathie à son égard. Cela passe avant tout par l'écoute.

Faire preuve d'empathie et établir des relations avec le client est une partie fondamentale de notre métier. Chaque interaction est une occasion de mieux le connaître et de renforcer les liens qui nous permettent d'identifier les problèmes à résoudre et les opportunités à saisir.

Tous les membres d'Afi, et pas seulement les associés ou les responsables du développement commercial, sont tenus de cultiver ces compétences relationnelles et de créer ce type de liens. La relation client fait partie intégrante de notre développement professionnel et n'est pas facultative. Les excuses du type « je ne suis pas très communicatif » ou « j'ai fait des études d'informatique » ne sont pas valables.

Inspirer le client

Tout comme nous, le client a besoin d'inspiration. Il existe de nombreuses façons de nourrir cette inspiration :

- Nous n'agissons pas de manière passive ; nous apportons toujours notre vision.
- Nous offrons un contraste, mais nous le demandons également.
- Nous partageons avec le client nos sources de connaissances et d'inspiration.
- Nous offrons toujours une vision complète, en nous appuyant sur les autres spécialistes de notre organisation.
- Nous fournissons un retour d'information au client avec et depuis notre école.
- Nous essayons de créer des espaces de diffusion (événements, publications, collaboration avec les médias, etc.).

Cette inspiration génère un retour d'information qui contribue à notre développement. En définitive, elle nous enrichit mutuellement.

Donner l'exemple et fournir un service d'excellente qualité est également un moyen d'inspirer le client.

Soyez concis, soyez clair, soyez précis

Le ton d'Afi est concis, clair et précis. À l'oral comme à l'écrit, nous évitons les circonlocutions et veillons à être clairs dans nos messages. Tout ce qui n'apporte rien retire de la valeur et, de surcroît, distrait.

Nous ne donnons aucune réponse au client dont nous ne sommes pas complètement sûrs, ni ne fournissons d'informations ou d'opinions non fondées. Le client nous respecte parce que nous sommes fiables, pas parce que nous savons tout. Nous privilégions la précision à la rapidité, mais si nous n'avons pas la réponse, nous la recherchons de toute urgence.

Livraison aujourd'hui, amélioration demain

Une excellence mal comprise conduit à l'inefficacité. Nous veillons à fournir le niveau d'excellence attendu de nous, mais nous le faisons de manière efficace.

Nous ne compliquons pas la vie du client. Nous définissons des solutions qui peuvent être mises en œuvre et qui fonctionneront. Un petit projet mené à bien est une excellente occasion de valider et de se développer.

2

Nous sommes unis

L'unité est probablement l'élément de notre culture qui attire le plus l'attention de ceux qui rejoignent Afi après avoir travaillé dans d'autres organisations aux structures fonctionnelles plus rigides et procédurales.

L'une de nos forces réside dans la diversification et l'étendue de nos compétences et de nos connaissances. Plus un projet nécessite de diversité fonctionnelle, plus nous obtenons d'avantages concurrentiels. La seule façon de tirer parti de ces avantages est de travailler comme un tout.

C'est l'une des raisons pour lesquelles, chez Afi, nous avons une équipe de direction unique et traitons tous les domaines d'activité de la même manière, indépendamment de leur nature juridique ou fonctionnelle, dans le cadre des restrictions réglementaires qui affectent certaines de nos activités.

Toutes nos ressources sont au service du client et, par conséquent, la décision concernant les domaines et les capacités que nous offrons dans chaque cas dépend exclusivement de la réponse à la question « qu'est-ce qui est le mieux pour le client ? ».

Notre système de rémunération est fortement axé sur la création de synergies et de capacités croisées. Un projet multi-domaines a beaucoup plus de valeur à nos yeux qu'un projet exécuté par un seul domaine de l'entreprise. La rémunération de nos associés dépend davantage de la marge globale que de la marge individuelle générée.

Notre client nous perçoit comme un tout, et non comme une somme de parties.

Ne dressez pas de murs. Ne cloisonnez pas. Soyez transparent. Partagez

Gérer l'unité sur la base d'un modèle relationnel ouvert est beaucoup plus complexe que sur la base de modèles relationnels fermés, tels que les hiérarchies et catégories. Pourtant, bien géré, un modèle relationnel ouvert est beaucoup plus précieux car il permet un transfert immédiat de la valeur de l'employé vers l'entreprise, évitant ainsi la perte de talents et d'énergie due aux frictions et, surtout, garantissant que nous orientons nos efforts vers l'entreprise, et non vers sa structure, ses procédures et sa bureaucratie.

Les domaines ou départements sont utiles car ils aident à clarifier les priorités et à déterminer dans quelle mesure nous atteignons nos objectifs. Cette structure par domaines évolue toutefois à mesure que nous grandissons et que notre marché évolue. Elle est au service de nos équipes, et non l'inverse. La structure par domaines aide les associés responsables des activités à mesurer et à organiser à court terme, mais elle est transparente pour les autres employés.

De nombreux projets que nous menons à bien mobilisent des ressources issues de différents domaines formels, même lorsque le champ d'activité est clairement défini et chevauche plusieurs domaines. Complexifier la structure formelle en incluant des matrices, des fonctions croisées ou des éléments similaires ne fait qu'ajouter bureaucratie inefficacité.

Il en va de même pour les sociétés de notre groupe. Dans de nombreux cas, elles ont été créées pour répondre à une exigence réglementaire (la société de gestion), pour simplifier la gestion comptable et administrative (Afi Global Education) ou parce que nous avons entrepris des initiatives avec des tiers (Afi MAS ou Afi Compliance) nécessitant ainsi un véhicule juridique distinct. Certaines autres sociétés ont été créées de manière distincte pour des raisons historiques qui ne sont plus d'actualité et, lorsque possible et simple à réaliser, nous avons eu tendance à les fusionner au sein d'Afi.

L'organisation veille à ce que tous les employés sachent à tout moment qui est la personne chargée de maximiser leurs performances et de les aider à développer leurs capacités, mais l'évaluation de leurs performances est toujours liée à leur contribution à l'ensemble de l'entreprise. Comme mentionné précédemment, les associés d'Afi partagent cette vision, et seule une partie minoritaire de notre rémunération est liée au succès spécifique de l'activité que nous dirigeons à un moment donné. Bien que nous ressentions une grande responsabilité et un engagement envers notre contribution au compte de résultats, nous vivons comme nôtres les succès et les échecs d'Afi dans son ensemble.

L'employé performant d'Afi s'efforce de briser les barrières inutiles et de détecter les opportunités où la somme de nos capacités nous rend meilleurs. Cela devient beaucoup plus facile à réaliser si nous faisons preuve de transparence et de diligence, en facilitant l'accès de nos collègues à toute information qui leur apporte de la valeur, tout en protégeant la confidentialité des données de nos clients et en respectant les obligations réglementaires et contractuelles. Tout ce que nous faisons pour l'entreprise appartient à l'entreprise ; plus nous partageons, plus nous créons de valeur.

Nous sommes solidaires. Soyez loyal

La relation de loyauté entre l'employé et l'entreprise, et réciproquement, est mutuellement bénéfique. La loyauté génère des relations solides, la confiance, un objectif, la reconnaissance et la récompense. Bien comprise, elle doit être franche, honnête et réciproque. Les entreprises comme les carrières professionnelles se développent en grande partie grâce à des relations loyales, tant entre les employés et les entreprises qu'entre les entreprises et les clients.

Dans chaque interaction que nous avons avec nos clients ou nos fournisseurs, nous sommes conscients de représenter Afi. Chaque e-mail que nous envoyons est signé de notre logo ; nous savons donc que nous exprimons et interagissons au nom de tous.

Il est essentiel pour Afi que l'intérêt professionnel de l'employé soit indissociable de l'intérêt d'Afi, et vice versa. Notre évaluation des performances récompense clairement ceux qui orientent leurs décisions dans l'intérêt de l'ensemble.

Lorsqu'un employé estime qu'Afi ne correspond plus à ses aspirations, nous attendons de lui qu'il l'exprime ouvertement. À de nombreuses reprises, cette conversation a permis de clarifier des malentendus ou de détecter et de corriger des erreurs qui pouvaient être rectifiées. Dans tous les cas, nous acceptons et respectons la décision de l'employé, en lui offrant toutes les facilités pour un départ en bonne et due forme.

De manière réciproque, Afi a mis en place une politique qui oblige les responsables hiérarchiques à s'adresser directement et clairement aux employés qui ne s'intègrent pas dans notre organisation, en leur donnant les clés, l'opportunité et un délai pour corriger les aspects que nous considérons incompatibles avec une carrière chez Afi.

Aidez-nous. Si vous pouvez résoudre un problème, résolvez-le

Les organisations sont imparfaites, car elles sont composées d'êtres humains. Le travail d'amélioration des organisations est indispensable, mais il n'a pas de fin. Tous les membres d'Afi ont le devoir d'essayer d'améliorer les choses, quel que soit leur niveau de responsabilité.

Nous ne nous distançons pas des problèmes. Si nous constatons que quelque chose ne va pas et que nous sommes en mesure de le résoudre, nous nous en chargeons. Si nous ne pouvons pas le résoudre ou s'il n'est pas efficace de le faire, nous nous assurons de le transmettre à quelqu'un qui le peut. Les problèmes ne sont pas « ceux d'un autre service » ou « d'un autre étage » ; ce sont les nôtres.

Toute critique que nous formulons doit s'accompagner d'une proposition de solution. L'attitude solidaire est contagieuse et génère beaucoup de valeur. A l'inverse, l'attitude égoïste et la distance par rapport aux problèmes de nos clients ou de nos collègues sont également contagieuses et appauvrissantes.

3

Excellence technique

Le talent est à la base de tout chez Afi et l'un des éléments les plus appréciés par nos clients. Le recrutement de professionnels aux compétences bien supérieures à la moyenne est une constante depuis la création de l'entreprise. L'excellence technique, la capacité d'apprentissage et les bonnes aptitudes à la communication sont les traits distinctifs de nos employés.

Ce critère d'excellence technique se reflète dans une attitude très simple : essayer d'être les meilleurs dans ce que nous faisons. Cette attitude s'applique à toutes les personnes qui font partie d'Afi, quel que soit leur domaine d'activité.

Soyez curieux, approfondissez vos connaissances, explorez de nouveaux domaines et regardez la situation dans son ensemble

Cette prémisse contient deux éléments différents. D'une part, la curiosité nous pousse à apporter beaucoup plus de valeur que nos concurrents, en allant à la racine des connaissances pour offrir des solutions rigoureuses et solides et lorsque cela est nécessaire, innovantes. Cette curiosité nous pousse souvent à sortir de notre domaine théorique de connaissances pour explorer et approfondir d'autres domaines. Cela nous amène au deuxième élément : « l'ouverture d'esprit ».

Ne restez pas dans « votre » domaine. Nous mettons « votre » entre guillemets, car personne n'appartient à un seul domaine de connaissances. Nous aimons beaucoup savoir, mais surtout, nous aimons apprendre et enseigner.

Les connaissances transversales, la vision latérale et la capacité à voir l'ensemble sont fondamentales pour la croissance professionnelle. Une grande partie de ce que nous apprenons provient de collègues d'autres domaines. Nous ne cessons de leur poser des questions et nous ne cessons d'expliquer et d'enseigner à tous ceux qui nous interrogent.

Certains d'entre nous travaillent chez Afi depuis plusieurs décennies. L'un des principaux moteurs qui nous permet de rester enthousiastes à l'égard de ce projet est le sentiment d'une évolution constante. A long terme, se contenter de ce que l'on sait engendre l'ennui, aussi confortable que cela puisse être.

Chez Afi, il y a très peu de secrets. Nous protégeons jalousement les informations personnelles de nos employés et de nos clients, ainsi que les informations confidentielles qui nous sont confiées, mais toutes les autres informations sont précieuses dans la mesure où elles sont partagées. Toutes les initiatives de réflexion commune sont ouvertes à toute personne intéressée. Nous autorisons l'accès à tout le monde, y compris par simple curiosité.

Excellence dans la prestation

Un excellent professionnel met ses compétences au service du client de manière utile et fait donc un usage intelligent de son talent.

Tout projet ou tâche implique un compromis entre la qualité de la prestation et le coût investi. Nous veillons à optimiser ce compromis. Lorsque le rendement de nos efforts diminue, nous ne surchargeons ni le client ni nous-mêmes, sauf si le client en décide autrement.

À tous les niveaux de responsabilité, nous attendons de nos employés qu'ils livrent leur travail comme si personne n'allait le vérifier. C'est la manière la plus efficace de travailler, de minimiser les erreurs et de progresser professionnellement. Le rôle d'un responsable n'est pas de corriger les erreurs qui auraient pu être évitées, mais d'aider à améliorer et à corriger celles qui sont commises par manque de formation ou d'expérience.

Le talent est toujours le bienvenu

L'arrivée d'un nouveau talent dans un domaine a toujours un effet positif sur les autres membres de l'équipe. Dans certaines organisations, cela provoque un rejet, car les employés pensent que l'arrivée d'une personne plus compétente, plus expérimentée ou plus qualifiée peut limiter leur évolution professionnelle ou bien que, si cette personne est d'un niveau équivalent, ils devront rivaliser avec elle pour obtenir un meilleur poste.

Chez Afi, ce raisonnement n'a pas de sens. Les talents ne limitent pas nos carrières. Ceux qui pensent ainsi se limitent eux-mêmes. Les limites à la croissance professionnelle sont imposées par le manque d'ambition ou de talent (le sien ou celui de ses pairs), et non par la structure de l'entreprise, et encore moins par l'arrivée de nouveaux talents.

Depuis notre création, les associés les plus performants ont su créer de nouvelles voies de travail et de revenus, indépendamment de leurs collègues de travail à un moment donné. En outre, l'organisation fournit un effort important pour identifier les employés les plus talentueux et leur donner les moyens de développer leurs capacités à la mesure de leur potentiel, sans tenir compte des quotas, de l'âge ou de la concentration par domaine.

Une entreprise comme Afi, où même les plus grands départements ne comptent qu'une dizaine d'employés, ne peut craindre que les personnes talentueuses voient leurs capacités de croissance professionnelle limitées. Notre taille par rapport à celle de notre marché et de nos concurrents est très réduite, et insignifiante par rapport à notre potentiel. Plus nous serons en mesure d'attirer d'excellents employés, plus nous aurons de chances de croître tous ensemble, et non l'inverse. Nous sommes loin de tomber dans les lois des rendements décroissants. Nous avons beaucoup à faire et à construire ?.

Une mise en garde concernant ce principe : l'excellence technique ne nous suffit pas. L'expérience nous a appris que les capacités individuelles sont très peu utiles si elles ne peuvent être combinées avec celles du reste de l'équipe. Le manque de respect, l'égoïsme, l'arrogance ou l'incapacité à créer des synergies et à influencer (positivement) les autres génèrent d'énormes désavantages et sont incompatibles avec la réussite professionnelle chez Afi.

Vous, vous êtes les ressources humaines

La gestion des ressources humaines est l'affaire de tous.

Chaque interaction avec les clients et les concurrents est une occasion d'attirer des talents. Peu importe le niveau de responsabilité ou le domaine de travail. Nous avons tous le devoir d'être attentifs et proactifs face aux opportunités de recruter des talents.

Notre école est une source extraordinaire d'attraction de talents. Nous connaissons bien nos élèves et nous essayons d'attirer les meilleurs. Nous nous efforçons de leur offrir la meilleure formation possible : un jour, ils feront partie de nos équipes ou, mieux encore, deviendront des clients reconnaissants.

4

Le changement comme
seule constante

Depuis sa création, Afi a été gérée avec la conviction que si nous n'évoluons pas et ne nous adaptons pas, nous disparaîtrons dans deux ans. C'est cet enthousiasme pour la transformation constante qui nous a permis non seulement de survivre, mais aussi de croître et d'être rentables.

Nous regardons en arrière et constatons que ce que nous faisons aujourd'hui est très différent de ce que nous faisions hier.

La nécessité de se transformer constamment n'est pas incompatible avec l'obligation de conserver les mêmes valeurs et principes qui nous ont amenés jusqu'ici, et que nous exposons dans ce texte. C'est pourquoi nous parlons toujours de « continuer à nous transformer pour rester les mêmes ».

Les valeurs et les principes d'Afi sont stables, mais tout le reste est susceptible de changer : les domaines, la structure organisationnelle elle-même, les fonctions, la méthodologie, l'espace de travail...

Soyez ambitieux

L'ambition (à ne pas confondre avec la cupidité ou l'égoïsme) est la vertu qui nous pousse à nous améliorer constamment. Cette ambition nous aide à grandir en tant qu'entreprise, mais elle ne suffit pas à elle seule pour garantir le succès. Une ambition bien comprise est contagieuse et, lorsqu'elle est partagée, se multiplie.

Soyez audacieux

Quel que soit notre niveau de responsabilité, nous pouvons tous contribuer à l'amélioration. La proactivité est dans notre ADN, non seulement en termes de génération d'idées d'amélioration ou de création de nouvelles activités, mais aussi en termes d'aide à nos clients pour qu'ils puissent aller au-delà de leurs propres idées. Soyez proactif, ne vous limitez pas. Soyons proactif, ne nous limitons pas.

Afi met en place de nombreux mécanismes (enquêtes, programmes de mentorat, commissions commerciales, réunions internes, rencontres avec les employés, etc.) afin que chacun puisse contribuer à la croissance par ses idées et ses propositions. Chez Afi, nous pouvons tous participer à toutes les discussions, qu'il s'agisse de la réunion du matin, des réunions de service ou d'autres espaces d'échange (oui, même lors des afterworks).

Nous disons toujours ce que nous pensons. Nous osons et nous proposons. Chez Afi, nous apprécions les idées, mais nous apprécions encore plus la capacité à les mettre en œuvre : conception, développement, vente (lorsqu'il s'agit d'initiatives commerciales) et livraison. Une idée ne peut être exploitée que si elle s'accompagne d'un plan de mise en œuvre et d'une personne pour la promouvoir. Nous proposons des idées, mais surtout, nous proposons une manière de les mettre en œuvre.

Nous n'acceptons pas un « non » comme réponse, mais un « non, parce que... ». Une fois que nous avons reçu un refus motivé, nous ne nous décourageons pas. Nous essayons de tirer les leçons de cette réponse et acceptons naturellement le désaccord.

Nous savons que ceux qui osent prennent davantage de risques de se tromper. C'est pourquoi nous pénalisons l'inaction et le conformisme, et non l'échec lorsque nous nous engageons dans de nouvelles voies.

Restez ouvert au changement

La transversalité et l'engagement en faveur de la transformation sont essentiels pour nous. Éviter l'inertie et explorer en permanence sont des habitudes qui favorisent l'innovation et le progrès. Les changements, petits ou grands, tels que participer à des projets avec des personnes différentes, développer de nouvelles fonctions ou changer de lieu de travail et d'environnement, sont autant d'incitations qui nous aident à nous renouveler, à établir de nouvelles relations et à nous rappeler que la seule constante de la croissance professionnelle est le changement continu. La résistance au changement génère des frictions et représente donc un gaspillage d'énergie.

La diversité nous enrichit

Il est très difficile de se transformer lorsqu'on est entouré de personnes qui nous ressemblent. La diversité va au-delà de la formation académique et englobe de nombreuses autres facettes personnelles et culturelles. Afi est composée de personnes d'origines géographiques, culturelles, sociales et idéologiques très différentes. Cette diversité nous aide à remettre en question et à enrichir nos idées, à mieux comprendre nos clients (et les clients de nos clients) et à offrir des solutions beaucoup plus intéressantes.

Le respect est à la base de la diversité. Malheureusement, nous vivons dans un monde où il est encore nécessaire de l'écrire explicitement : chez Afi, nous respectons le droit de chacun à ressentir et à vivre comme il l'entend et nous ne faisons aucune discrimination fondée sur le sexe, la race, l'origine géographique, sociale ou culturelle, l'orientation sexuelle, les croyances religieuses, politiques ou autres, ni sur tout autre trait ou préférence. Nous comprenons que notre obligation n'est pas seulement de respecter, mais aussi d'accueillir tous ceux qui, partageant nos principes fondamentaux, peuvent nous apporter quelque chose de différent.

Confronter nos idées, nos critères, nos croyances et notre expérience à ceux de personnes différentes est un exercice très enrichissant qui stimule grandement notre développement professionnel et personnel. Savoir interagir avec ceux qui sont différents est parfois compliqué, mais c'est beaucoup plus précieux et constructif que le confort de s'isoler dans nos propres idées et de s'entourer de personnes qui nous ressemblent.

Indépendamment de la diversité des croyances et des opinions de nos employés, Afi est une organisation neutre, indépendante et sans affiliation politique.

5

Efficacité

L'efficacité nous permet d'en faire plus et d'aller plus loin. Elle est également étroitement liée à la qualité de notre temps de travail et, bien sûr, à nos résultats financiers et à notre rémunération personnelle. Toute structure qui nous rend plus efficaces doit être mise en œuvre, tandis que celles qui nous rendent moins efficaces doivent être supprimées. Il est toujours possible de gagner en efficacité.

Soyez efficace. Vous pouvez faire mieux et plus vite. Ne cessez jamais d'optimiser

Chez Afi, nous n'évaluons pas les employés en fonction du nombre d'heures qu'ils travaillent, mais en fonction de la quantité de travail (valeur) qu'ils sont capables de fournir. Nous attendons de vous que vous travailliez de manière intelligente et que vous soyez critique vis-à-vis des méthodes de travail. Lorsque nous identifions une meilleure façon de faire les choses, nous la partageons. Lorsque nous pouvons aider les autres à être plus efficaces, nous le faisons. Et lorsque nous détectons des inefficacités, nous essayons de les éliminer.

Nous sommes critiques envers les méthodes de travail et ne les acceptons pas par pure inertie.

Soyez pragmatique. Moins, c'est mieux

Nos clients et nos collègues n'apprécient pas la quantité de produit livré, mais sa qualité et son utilité. Nous réfléchissons à la manière d'aider le client, ou le collègue, avec ce que nous lui livrons. Tout ce qui n'apporte pas de valeur ajoutée n'est pas livré.

Ne créez pas de bureaucratie

Nous sommes très critiques et prudents avant de mettre en place une procédure ou une bureaucratie. Les procédures ne sont utiles que si elles sont au service de l'entreprise (ou remplissent une fonction réglementaire), mais elles sont destructrices lorsque, sans raison valable, c'est l'employé qui est au service des procédures.

Lorsque nous générons des informations, nous essayons de le faire dans un format qui facilite leur diffusion et leur localisation. Nous ne sommes pas un obstacle entre les informations que nous traitons et le reste de l'organisation.

Maximisez votre attention

Nous veillons à être concentrés et attentifs dans toutes nos interactions avec nos clients ou nos collègues, en particulier lorsqu'il s'agit de comprendre ce qui est attendu de nous.

Nous écoutons et nous nous assurons de bien comprendre ce qui nous est demandé. Si nous ne comprenons pas, nous posons des questions. Il est beaucoup plus coûteux de mal faire son travail que de consacrer plus de temps à une réunion.

Réduisez les distractions

La plupart des technologies que nous utilisons au quotidien sont conçues pour capter et retenir notre attention. Cette lutte pour attirer notre attention rend de plus en plus difficile la création d'espaces de haute performance si nous ne prenons pas soin d'éviter ces distractions.

C'est pourquoi nous désactivons sur nos appareils toutes les notifications qui ne sont pas urgentes pendant notre journée de travail.

Optimisez votre temps et celui des autres

Il est tout aussi important d'utiliser efficacement notre temps que d'aider les autres à faire de même.

Nous respectons nos règles relationnelles, parmi lesquelles figurent les suivantes :

- Soyez ponctuel.
- Si vous pensez avoir besoin d'aide, demandez-la. Ne vous bloquez pas et ne prenez pas de risques inutiles.
- Réfléchissez bien avant d'organiser des réunions récurrentes. Vérifiez qu'elles sont utiles et cessez de les convoquer lorsqu'elles ne le sont plus.
- Utilisez des listes, pas des comptes rendus.
- Ne convoquez pas tout le monde. Ne copiez pas les e-mails en masse.
- Avant de demander quelque chose, évaluez ce que cela coûte de l'obtenir.

Durabilité et frugalité

Notre activité professionnelle génère une part importante de notre empreinte environnementale totale. Nous essayons de contribuer à ne pas gaspiller les ressources, en particulier l'énergie, l'eau, les matériaux (papeterie, plastiques...) et les aliments dont nous disposons.

Notre politique en matière de dépenses est la raison. Nous ne générons pas de dépenses inutiles et, lorsque nous devons choisir entre différentes options, nous équilibrons les coûts et les bénéfices.

Nos clients perçoivent Afi comme une entreprise frugale. Ils ne s'attendent pas à recevoir de cadeaux ou d'attentions autres que ceux que nous offrons de manière générale.

6

Liberté,
responsabilité
et autonomie

Ces trois piliers sont essentiels pour créer un environnement propice au développement professionnel. Afi encourage un environnement où chacun dispose de la liberté d'agir, de la responsabilité de ses actes et de l'autonomie nécessaire pour mener à bien tout projet. Cet environnement, associé au talent de notre équipe, constitue le contexte idéal pour le développement professionnel. Nous défendons l'idée que les personnes compétentes sont motivées par elles-mêmes, mais qu'il faut leur offrir un contexte qui les incite à continuer à se développer.

La responsabilité chez Afi ne se donne pas, elle se prend. Il existe de nombreux domaines dans lesquels chacun peut contribuer, et il est essentiel de créer un contexte dans lequel toute personne proposant une initiative raisonnable dispose d'un espace pour la développer.

Créer des espaces de liberté et d'autonomie est un catalyseur d'innovation, de transformation et de croissance pour l'entreprise.

Bien sûr, la liberté et l'autonomie sont des facultés qui doivent être associées à la responsabilité. Cette responsabilité nous aide à minimiser les erreurs, à travailler en équipe et à aligner nos capacités et nos intérêts sur ceux de l'organisation.

Reconnaissez vos limites

Lorsque nous comptons sur les autres, il est très important de savoir que nous pouvons leur faire confiance. Parfois, les gens ont tendance à ne pas reconnaître leurs limites par honte ou par peur. Il est bien pire de causer un problème en s'engageant au-delà de nos capacités que de reconnaître une limite. Évidemment, cela est tout à fait compatible avec notre obligation de nous former, d'acquérir de nouvelles compétences et d'être disponibles pour les autres.

Les limites des uns sont les forces des autres ; c'est là que réside la valeur d'une équipe. La différence entre une chaîne de montage et le travail d'équipe est que ce dernier génère des synergies au-delà des individualités, en se concentrant non pas sur les limites, mais sur les forces de chaque individu.

Comportement éthique

Le comportement éthique est un pilier fondamental qui doit guider toutes nos actions et décisions. Nous croyons fermement que la liberté, l'autonomie et la responsabilité doivent toujours s'accompagner d'un comportement éthique. Agir avec intégrité est non seulement essentiel pour maintenir la confiance de nos clients, partenaires et collègues, mais est aussi l'un des fondements sur lesquels repose notre succès à long terme.

Chacun de nos employés est tenu de se conformer strictement à la réglementation en vigueur et d'adhérer aux normes éthiques les plus élevées dans toutes ses interactions et transactions. Cela inclut le respect absolu des contrats, la discrétion, la protection des informations confidentielles et la garantie que les intérêts de nos clients sont toujours prioritaires et protégés.

Un comportement éthique signifie également reconnaître et traiter tout conflit d'intérêts, agir en toute transparence et veiller à ce que toutes les décisions et actions contribuent au bien-être et à la confiance de ceux qui nous font confiance.

Gérez bien les erreurs de votre équipe

Un cadre favorisant l'enthousiasme pour l'innovation, l'autonomie et la liberté comme le nôtre est probablement plus sujet aux erreurs que des structures plus rigides et procédurales. L'ignorance, le manque de compétences ou les erreurs ne sont pas directement sanctionnés chez Afi.

L'erreur est un moyen très efficace d'apprendre, à condition d'être responsable et honnête ; le problème est que cette forme d'apprentissage est très coûteuse et qu'il convient donc de l'utiliser avec beaucoup de prudence. Les trois règles fondamentales que nous prenons en compte lorsque nous sommes confrontés à une erreur sont les suivantes :

- L'identifier et la communiquer immédiatement. Les effets des erreurs s'amplifient généralement avec le temps. Plus tôt nous savons qu'une erreur s'est produite, plus il sera facile de la gérer.
- Tirer le maximum d'enseignements de l'erreur.

- Mettre en place les moyens nécessaires pour que l'erreur ne se reproduise plus. Analyser et partager ouvertement les erreurs avec le reste de l'équipe, et réfléchir aux mesures qui permettront de les éviter à l'avenir est une pratique que nous appelons « post-mortem » et qui contribue grandement à la croissance et à l'amélioration de la qualité de notre travail.

Se mettre en colère est une réaction naturelle face à une erreur, mais ce n'est pas une pratique de gestion, et cela ne contribue ni à l'amélioration ni à l'apprentissage. Si un membre de notre équipe commet une erreur, ne lui transmettez pas votre colère, mais expliquez-lui clairement pourquoi cette erreur a été commise et comment elle aurait pu être évitée.

Si quelqu'un ne répond pas aux exigences de l'organisation, nous le lui faisons savoir de manière claire et explicite.

Bien que nous comprenions que la gestion des erreurs doit se faire comme nous l'avons mentionné, il est important de distinguer ces erreurs des actions ou attitudes suivantes, que nous sanctionnons sévèrement :

- Le manque d'attention.
- La répétition des mêmes erreurs.
- La négligence.
- Le manque de souplesse pour assimiler des connaissances ou des compétences.
- Le manque de respect.
- L'égoïsme.
- Agir contre les intérêts de l'entreprise.

Expliquez les refus

L'une des principales fonctions d'un responsable est de s'assurer que les personnes qui dépendent de lui sont motivées. Il est très démotivant de travailler avec le sentiment de ne pas être écouté, et pire encore, avec le sentiment que l'organisation passe à côté d'opportunités d'amélioration. C'est pourquoi il est très important, lorsque nous refusons quelque chose, d'expliquer clairement la raison de ce refus. Ces explications sont importantes pour l'apprentissage de l'équipe, mais aussi pour maintenir l'intérêt de proposer, de contester et d'être proactif.

Une divergence n'est pas une confrontation. Toute opinion différente de la vôtre est une occasion de mettre vos idées en contraste. Écoutez en essayant d'éviter les préjugés et les suppositions, et laissez l'autre exprimer son point de vue dans son intégralité avant d'exposer vos arguments.

7

Pyramide inversée

La manière dont nous interagissons est aussi importante que ce à quoi nous nous consacrons.

Au-delà des considérations d'ordre éthique et humain, notre comportement a un impact direct sur nos résultats financiers. Un schéma relationnel adéquat et un bon climat de travail nous rendent beaucoup plus efficaces, renforcent la fidélité de nos clients et améliorent notre image sur le marché.

Nous avons tendance à penser que plus nous acquérons de responsabilités, plus nous avons de personnes à notre service. Chez Afi, nous pensons que c'est exactement le contraire : plus nous exerçons de responsabilités, plus nous dépendons des autres pour que les choses se passent bien. Une plus grande responsabilité implique d'être au service et à la disposition d'un plus grand nombre de personnes, et non l'inverse.

Les équipes de travail ne sont pas à notre service. C'est nous qui sommes au service des membres de l'équipe, afin qu'ils travaillent efficacement, qu'ils puissent s'épanouir comme nous l'avons fait et qu'ils puissent se mettre au service d'un plus grand nombre de personnes à l'avenir.

Chaînes de responsabilité

L'une des raisons pour lesquelles Afi n'a pas de catégories est que notre mode d'organisation dépend du projet auquel nous participons à chaque instant.

Dans une organisation où il est courant de travailler simultanément sur plusieurs projets, il est normal d'avoir différents niveaux de responsabilité, en fonction de la nature de chaque projet et de notre contribution à chacun d'entre eux.

Chaque projet chez Afi doit avoir un seul responsable. À partir de cette personne, une chaîne de responsabilité est mise en place, dans laquelle chacun comprend que si le projet est couronné de succès, l'organisation récompensera toute l'équipe, et si le projet échoue, l'organisation se tournera vers le responsable du projet.

Une fois cette organisation mise en place, nous comprenons que chaque responsable (qu'il s'agisse du responsable final du projet ou de tout responsable intermédiaire) a besoin de soutien, et qu'il est essentiel que nous comprenions tous bien ce qui nous est demandé et que nous l'exécutons avec diligence afin que ceux qui dépendent de notre travail puissent mener à bien le leur.

Les chaînes de responsabilité sont établies exclusivement en fonction de l'intérêt du client. Nous veillons toujours à ce que le responsable du projet soit la personne la plus qualifiée pour prendre les décisions techniques et organisationnelles. C'est pourquoi il est normal que, parfois, les chaînes soient établies de telle sorte que les personnes occupant les postes les plus élevés dans un projet donné travaillent avec des personnes plus expérimentées ou mieux rémunérées. Toutes les personnes qui ont, en général, un niveau de responsabilité élevé comprennent que, lorsque nous participons de manière secondaire à un projet, nous avons une excellente occasion de montrer l'exemple et de nous mettre au service de ce que nous demande le responsable du projet.

Exprimez votre désaccord et argumentez, mais engagez-vous

Il est normal que, lors de la réalisation de projets ou de toute autre tâche quotidienne, nous soyons en désaccord avec l'approche ou la demande de la personne ayant le plus de responsabilités à ce moment-là.

Si tel est le cas, nous sommes en droit de contester, d'argumenter et de confronter nos points de vue, mais nous devons respecter deux règles fondamentales :

- La discussion doit être constructive et honnête. Nous ne répétons pas les arguments. Nous ne discutons pas de questions insignifiantes. Nous présentons nos arguments directement à la personne qui peut y répondre, sans intermédiaire et jamais dans son dos. Si une discussion survient entre deux personnes de même niveau et qu'aucun accord n'est trouvé, elle est escaladée dès que possible afin d'éviter que la discussion ne s'envenime. Une discussion n'est pas un combat, mais la recherche commune de la meilleure décision possible.
- La personne qui a le plus de responsabilités est celle qui prend la décision finale. Une fois la décision prise, tout le monde s'engage à la respecter comme si c'était la sienne, car c'est la décision de l'organisation.

8

Carrière durable

La vision du partenaire : Afi est un héritage

Afi est le fruit d'un projet commun. Sous l'égide de Gesmosa, un ancien courtier du marché monétaire appartenant à un groupe d'anciennes caisses d'épargne, ce projet a été lancé en 1987 sous la direction d'Emilio Ontiveros, accompagné dès le début par Ángel Berges et Paco Valero. Peu après, Daniel Manzano les a rejoints. À partir de 1992, tous ont partagé en tant qu'associés professionnels 50 % de la propriété après avoir racheté cette participation à Ahorro Corporación, la holding financière des caisses d'épargne dont Gesmosa faisait partie. Depuis lors, de nombreux autres associés se sont joints au projet avec le même objectif commun : faire d'Afi une entreprise rentable dans laquelle il vaut la peine de travailler. En 2014, les associés d'Afi ont acquis la totalité des actions qui appartenaient encore à Ahorro Corporación, marquant le début d'une nouvelle étape dans laquelle l'ensemble d'Afi est entre les mains des associés professionnels qui en font partie. En 2016, une transition s'est amorcée entre la première et la deuxième génération d'associés d'Afi, qui ont pris l'engagement et la responsabilité de préserver l'héritage, de l'améliorer et de le faire croître, tout en conservant ses principes fondamentaux.

Tous les associés d'Afi ont commencé leur relation avec l'entreprise en tant qu'employés sans aucune participation au capital. Comme tout le monde, nous avons dû concilier notre temps et nos efforts entre le projet professionnel et le projet personnel. Cette approche d'adéquation vitale est indispensable dans une entreprise qui a la chance de ne pas obéir ni répondre aux intérêts d'actionnaires (anonymes ou non) étrangers au groupe de travailleurs qui font partie de l'entreprise.

Le partenaire d'Afi tire de son travail (et de son engagement envers l'entreprise par le biais de la relation actionnariale) une rémunération bien plus importante que la rémunération financière. L'épanouissement personnel, la satisfaction du travail bien fait, le partage d'un projet, la contribution à la création de richesse et la génération de bien-être sont tout aussi importants que le rendement financier. Le compte de résultat d'Afi doit être équilibré tant sur le plan tangible qu'intangible, et la seule façon d'y parvenir est que cet équilibre transcende la dimension professionnelle et s'étende à toutes les dimensions des personnes qui font partie du projet. La vie professionnelle et la vie personnelle ne peuvent être dissociées, car elles se rejoignent dans la même personne et dans la même vie. C'est pourquoi ceux d'entre nous qui ont la responsabilité d'enrichir l'héritage d'Afi ont également la responsabilité de créer un contexte dans lequel chacun trouve sa place, et un équilibre entre notre individualité et la collectivité de l'entreprise.

Une précieuse leçon que nous avons apprise de ceux qui nous ont amenés jusqu'ici est que, comme le dit le proverbe populaire (et comme le répétait Emilio Ontiveros), « il est de bon ton d'être reconnaissant ». Au-delà du fait que la gratitude est un signe d'éducation et de noblesse de caractère, reconnaître ceux qui nous ont précédés est une façon de nous rappeler qui nous sommes, d'essayer de reproduire les formules qui ont fait leur succès et d'éviter les attitudes qui nous mènent à l'échec. Une façon de leur témoigner notre gratitude et notre reconnaissance est de continuer à compter sur ceux qui ont eu la générosité d'assurer cette transition générationnelle. L'expérience et la possibilité d'apporter une vision avec du recul sont des ressources inestimables pour notre organisation. La principale obligation de la deuxième génération d'associés de cette entreprise est de veiller à construire une troisième génération à qui transmettre l'héritage.

Tout doit s'accorder

Comme nous l'avons déjà dit, il est impossible de réussir si l'on sépare vie personnelle et vie professionnelle, car les deux sont étroitement liées et se nourrissent mutuellement.

Un travail est une fonction qui répond aux questions suivantes : « Est-ce que ce que je fais me satisfait ? » ; « Est-ce que les personnes avec lesquelles je travaille me satisfont ? » ; « Est-ce que ce que je gagne me satisfait ? » ; « Est-ce que la manière dont je travaille me satisfait ? ». Si ces quatre questions n'ont pas de réponse satisfaisante, il sera très difficile de les compenser les unes par les autres.

Au-delà des questions précédentes, il faut se poser une autre question plus importante : « mon travail me permet-il de concilier « tout le reste » ? ». Malheureusement, notre temps est limité et une vie ne suffit pas pour satisfaire toutes nos aspirations. Il faut choisir et trouver un équilibre, en sachant que le travail est notre principale source de revenus et, s'il est bien orienté, une source de nombreuses autres satisfactions. Une vie professionnelle satisfaisante est une excellente base pour une vie personnelle satisfaisante, et inversement.

Nous pensons que ceux qui disent « je ne viens pas au travail pour me faire des amis » se trompent ou sont confus. La perspective d'un avenir fait d'années gaspillées dans des tâches et avec des personnes qui ne vous intéressent pas n'est guère réjouissante.

Aide à concilier

La conciliation est un objectif qui ne peut être atteint sans la collaboration de ceux avec qui nous travaillons. Pour contribuer à une véritable conciliation, il est indispensable de respecter scrupuleusement les temps de repos et les horaires de ceux qui travaillent avec nous.

Une carrière par employé

La réussite professionnelle (et entrepreneuriale) ne se construit pas selon un processus déterministe. Personne ne nous dit quelles tâches nous devons accomplir ni « quel programme suivre » pour proposer des solutions qui aident nos clients. Notre réussite professionnelle dépend principalement de notre capacité d'adaptation, au sens large du terme.

Comme mentionné précédemment, c'est l'une des raisons pour lesquelles Afi n'a pas de structure hiérarchique fixe, ni même matricielle, et s'organise selon des chaînes de responsabilité. Cette flexibilité dans l'organisation des structures et des dépendances s'applique également à l'établissement des carrières professionnelles chez Afi.

La carrière professionnelle comporte de nombreuses facettes et attributs, au-delà des compétences techniques. Traditionnellement, les sociétés de professionnels, comme la nôtre, étaient articulées autour de catégories et, à mesure que l'on gravissait les échelons, on remplaçait les tâches d'exécution de projets par des tâches de gestion, pour ensuite accéder à des tâches commerciales. À notre avis, faire associer à nos employés le concept de réussite professionnelle au développement de compétences commerciales est une erreur qui frustre beaucoup de gens, sape la motivation et n'est pas juste du point de vue de l'évaluation de la contribution que chacun d'entre nous apporte à l'entreprise.

C'est pourquoi, chez Afi, nous considérons que la carrière professionnelle de chacun de nos collaborateurs est unique et doit contribuer à aligner leurs compétences et leurs capacités sur les besoins de l'entreprise. Dans cette optique, nous avons développé il y a plusieurs années un modèle d'évaluation qui couvre l'ensemble des compétences que nous estimons indispensables pour un professionnel d'Afi (compétences techniques, capacité à travailler en équipe, leadership de projets, contributions organisationnelles, compétences commerciales et 30 autres compétences). Bien que certaines compétences et valeurs soient fondamentales et indispensables, nous n'attendons pas de tous nos employés qu'ils maîtrisent toutes les compétences, mais plutôt que chacun se développe dans celles pour lesquelles il a le plus de potentiel. S'efforcer de maximiser les capacités à fort potentiel contribue grandement au bonheur professionnel et, par conséquent, à la pérennité de l'effort dans le temps, de manière indéfinie.

Ce modèle de carrière et d'évaluation génère parfois des singularités qui n'existent pas dans d'autres organisations. Certains de nos employés, qui n'ont ni l'intérêt ni le potentiel pour développer des compétences commerciales, jouent néanmoins un rôle fondamental pour nous, en apportant un leadership technique et exécutif précieux qui se traduit par une rémunération pouvant parfois dépasser celle de certains associés de notre organisation.

Nous regardons à long terme

Comme il est évident, affronter des défis professionnels implique également de faire face à des défis personnels. Parfois, ces derniers peuvent avoir un impact sur notre performance au travail.

Chez Afi, nous considérons que, lorsque des situations personnelles affectent la performance professionnelle, il est de la responsabilité de l'entreprise d'offrir à l'employé une conversation franche et honnête, afin de trouver une solution qui permette de tout concilier. Dans la majorité des cas, nous parvenons à ce résultat. Beaucoup d'entre nous mènent une vie très riche et exigeante, tant sur le plan professionnel que personnel, et peuvent s'organiser de manière flexible et efficace pour répondre aux deux dimensions.

Les situations personnelles qui influent sur notre travail sont, dans de nombreux cas, ponctuelles ou temporaires. Employeur et employés doivent faire preuve de justice et adopter une vision à long terme lorsqu'ils évaluent l'impact de ces circonstances sur la carrière professionnelle.

Générosité

Presque toujours, les personnes rendent la générosité par la générosité. Le succès d'un projet partagé comme le nôtre se mesure à son impact sur les personnes qui en font partie. Depuis notre création, nous avons compris que, à long terme, il est impossible de prospérer "au détriment de quelqu'un". Chez Afi, nous savons que les réussites sont le fruit de l'implication d'employés, de clients et de partenaires. S'entourer de personnes généreuses a été un facteur clé de notre évolution et a généré de grandes retombées positives pour tous ceux qui ont, en premier lieu, été généreux envers le projet et envers les personnes qui en font partie.

Être généreux ne signifie pas être naïf, mais comprendre que travailler pour le bien commun maximise le bien individuel. Pour cette raison, nous réprimons toute attitude égoïste et nous nous efforçons de l'éviter au sein de notre organisation.

Inspire tes collègues. Nous sommes tous un exemple

Dès le moment où l'on fait partie d'Afi, le comportement de chaque employé a un impact sur l'ensemble de l'organisation, quel que soit son rôle ou son niveau de responsabilité. Il est erroné de penser que seules les personnes qui dirigent l'entreprise servent de référence et d'exemple aux autres. À l'image de la force gravitationnelle, notre influence ne dépend pas seulement de notre "masse" mais aussi de notre proximité. C'est pourquoi nous sommes conscients que nous avons beaucoup plus d'influence sur les personnes avec lesquelles nous travaillons de près et fréquemment, et nous nous efforçons d'être exemplaires en toutes circonstances.

Afi 