

LE BIEN-ÊTRE DES SALARIÉS : ARNAQUE OU UTOPIE ?

Fondée en 2016, l'entreprise **ACK International** emploie aujourd'hui dix salariés¹ et affiche un chiffre d'affaires annuel avoisinant 1,2 million d'euros en 2023, 1,4 en 2024. Elle se distingue par un fort aspect multiculturel et concentre son activité autour d'actions d'accompagnement aux acteurs et projets de développement principalement situés en Afrique.

A partir d'une approche participative, la capitalisation intitulée « Le bien-être des salariés : arnaque ou utopie ! » examine les conditions de travail des employés au sein de cette jeune société innovante, ainsi que le rôle de la direction dans la compréhension des besoins individuels pour favoriser leur bien-être.

L'étude pose la problématique suivante : un modèle de management axé sur le bien-être des salariés est-il réaliste et bénéfique pour améliorer la performance d'une entreprise ?

Convaincue que des employés épanouis sont un levier essentiel pour atteindre des performances élevées, voici les pratiques de gestion mises en place chez ACK :

- Télétravail à 100%
- Partage de marge avec les salariés
- Gestion de l'entreprise via un ERP
- Externalisation des services employeurs
- Outils d'analyse et de simulation financière des offres

1. Stratégie de recrutement orientée vers l'autonomie et la culture d'entreprise

Les experts recrutés doivent justifier d'**au moins 10 ans d'expérience** dans le domaine du développement international et présenter des qualités essentielles telles que l'**autonomie**, l'**initiative** et la **loyauté**. ACK recrute également des **profils juniors** avec pour objectif de les former progressivement.



Équipe ACK au complet lors du séminaire à Paris en avril 2025

Le processus d'entretien se déroule sous forme de plusieurs discussions autour du modèle d'ACK avec le gérant, puis avec un ou deux salariés, permettant ainsi au candidat d'obtenir les différents points de vue des salariés et du chef d'entreprise. La démarche, qui prend un certain temps (plusieurs semaines/mois) vise à vérifier la **compatibilité réciproque des attentes** du salarié et de l'équipe ACK. Et puis, pour finir, le candidat passe le « test du canard ... 🐞 ».

L'intégration du salarié au sein de l'entreprise se fait de manière progressive. Au-delà de la phase d'acclimatation à la prise de poste (réception du « classeur de bienvenue » et présentation des quelques outils clés : Enterprise Resource Planning (ERP), les outils Google, les méthodes d'analyse et les modèles de trame utilisés), la phase d'accompagnement par ses pairs peut s'étendre sur une période de 12 mois. Suivant les profils et opportunités, la situation diffère. Cependant un positionnement des experts en équipes sur des missions permet une prise en main des outils et une montée en compétence progressive de la nouvelle recrue.

2. Télétravail intégral et gestion collaborative axée sur le bien-être des salariés

En raison de sa portée internationale, ACK a opté pour un modèle de **télétravail intégral**, favorisant le recrutement de « talents » quel que soit leur zone de résidence, le bien-être des salariés et réduisant les coûts fixes.

[1] Au 1^{er} novembre 2024.

Les bénéfices du télétravail sont appréciés par les salariés qui soulignent en priorité un « **meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle** », une grande flexibilité (liberté géographique et temporelle) et l'augmentation de leur productivité.

Cependant, des **inconvenients** existent, tel que l'isolement social, le chevauchement entre vie personnelle et professionnelle, et l'absence de moments informels entre collègues. Pour y pallier, ACK a mis en place des pratiques incluant notamment des réunions d'équipe hebdomadaires virtuelles, ainsi que des séminaires en présentiel, organisés deux à trois fois par an.

La communication au sein d'ACK repose sur une **transparence accrue** de la part du gérant envers les salariés et entre les salariés (notamment sur la question des salaires). Dans cette perspective, une évaluation individuelle annuelle, axée sur le ressenti des employés, est menée pour garantir leur bien-être et leur implication.



Séminaire d'équipe en 2024 à Martissant

Par ailleurs, pour accompagner les salariés tout au long de la vie des projets, les activités sont supervisées par un **ERP**, qui permet de centraliser des données et simplifier le suivi, améliorant ainsi l'efficacité de la **gestion de projet à distance**.

Les salariés assurent une grande diversité de tâches, allant de l'analyse d'offres et du montage de projets à la contractualisation, l'enregistrement dans l'ERP, l'exécution de la mission en tant qu'expert, le suivi des missions et des experts, ainsi que la facturation. Cette organisation nécessite de l'**adaptabilité** et de l'**agilité**.



Figure 1 : Répartition des lieux de résidences des employés d'ACK International

3. Stratégie économique, management horizontal et optimisation de la performance

ACK offre à tous ses salariés des **contrats à durée indéterminée (CDI) régis par le droit français**, (y compris pour les salariés non français) incluant une rémunération composée d'une part fixe, alignée avec les standards des autres bureaux d'études, et d'une part variable. Cette dernière comprend un partage de marge pour les experts sur la vente des jours travaillés, et une prime d'acquisition pour les fonctions support.

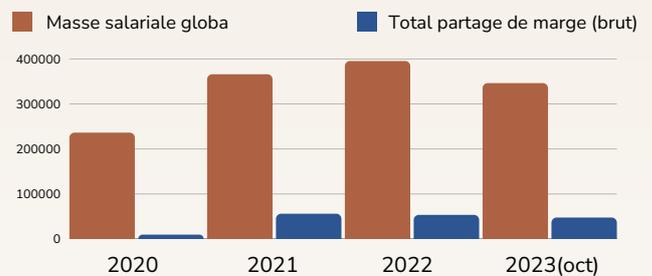


Figure 2 : Évolution en € du taux de partage de marge par rapport à la masse salariale annuelle (brute)

Depuis 2023, ACK a mis en place des **avantages supplémentaires**, tels que 7 semaines de congés payés par an, des tickets restaurants ainsi que la prime « Macron ». Les indemnités journalières sont calculées conformément aux barèmes du ministère de l'Économie et des finances français et sont exonérées d'impôt et de charges sociales.

Selon les salariés, l'environnement de travail d'ACK est **équilibré et favorable** à leur bien-être, avec des missions stimulantes, un **management horizontal** structuré autour de petites unités, basé sur la confiance et l'autonomie et une flexibilité très appréciée.

Ils soulignent plusieurs facteurs clés contribuant à leur bien-être :

- La solidarité et **collaboration constructive** entre collègues ;
- L'absence de **pression** sur des objectifs chiffrés ;
- La **reconnaissance** et la récompense, notamment par le partage des marges ;
- La possibilité d'évoluer sur les missions au sein de l'entreprise et sur les thématiques (grâce à des formations notamment).

Bien que le modèle d'ACK ait démontré son efficacité, certains **défis** demeurent. L'un des principaux concerne la gestion des périodes de surcharge de travail, qui peuvent parfois générer du stress chez les employés. Pour y remédier, il est envisagé de mettre en place des solutions pour mieux répartir la charge de travail et anticiper les pics d'activité.

Enfin, l'analyse du chiffre d'affaires d'ACK montre une croissance constante et stable, en partie due au système de rémunération supplémentaire basé sur l'effort individuel. Ce modèle incite en effet à la performance tout en garantissant une rémunération équitable et motivante, renforçant ainsi l'engagement des salariés et contribuant à la pérennité de l'entreprise.

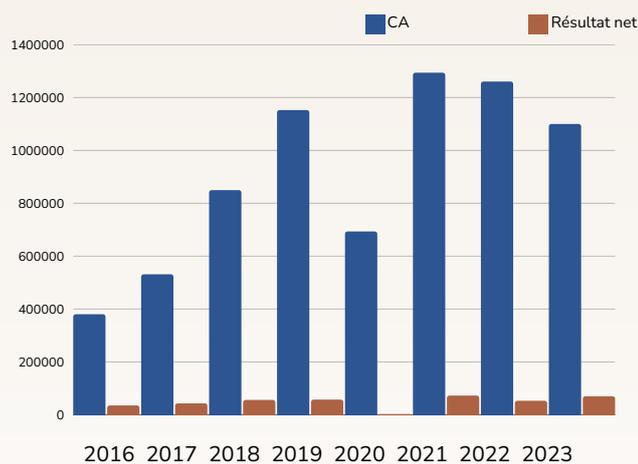


Figure 3 : Évolution en € du chiffre d'affaires et du résultat net d'ACK depuis sa création

4. Conclusion

Le modèle économique d'ACK repose sur un **management innovant** et une **stratégie adaptative**, axée sur l'**autonomie**, la **confiance**, la **transparence managériale** et le **bien-être des salariés**.



Séminaire d'équipe à Paris, avril 2025

→ Le management « VERT »:

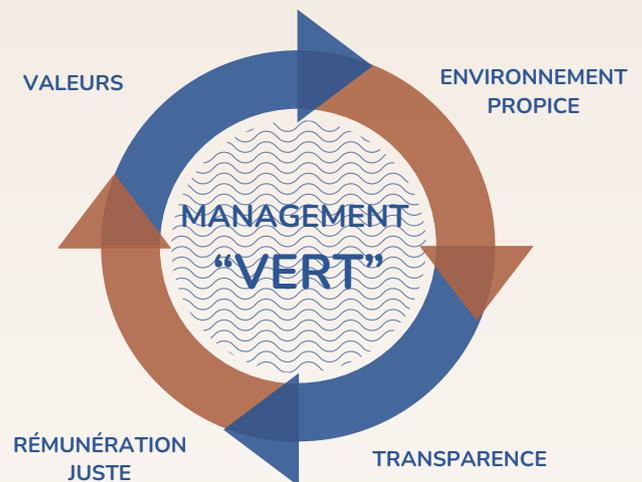


Figure 4 : Définition du management "VERT"

Cette approche permet non seulement d'assurer une **performance durable**, mais aussi de créer un environnement de travail où les **employés** sont **motivés, épanouis et engagés**.

Collaborer avec ACK signifie non seulement bénéficier d'un **environnement de travail moderne et flexible**, mais aussi **participer à un modèle où la qualité de vie et le bien-être sont perçus comme des leviers essentiels** pour une productivité durable et des relations professionnelles harmonieuses.



Scannez le QR code pour accéder à l'intégralité du document.

