

LE BIEN-ÊTRE DES SALARIÉS : ARNAQUE OU UTOPIE ?

Avril 2025



SOMMAIRE

1.INTRODUCTION

2.LE MODÈLE INNOVANT D'UNE JEUNE ENTREPRISE

2.1 Une trajectoire en constant développement malgré un contexte contraignant.....	4
2.2 Le recrutement, une étape clé dans le modèle ACK.....	5
2.2.1 Une stratégie de recrutement basée sur le savoir-être et l'adéquation au modèle.....	5
2.2.2 Des modalités de recrutement « peu classiques », une démarche inversée.....	6
2.3 Management à distance.....	7
2.3.1 ACK, une entreprise avant-gardiste fonctionnant à 100% en télétravail.....	7
2.3.2 Un management virtuel basé sur une communication transparente.....	8
2.3.3 Un pilotage transparent basé sur un ERP.....	9
2.4 Une gestion adaptative souple.....	10
2.5 Modèle économique de l'entreprise (orienté « salariés »).....	11
2.5.1 Un CDI pour chaque salarié.....	11
2.5.2 Salaire basé sur une part fixe et une part variable (partage de marge).....	12
2.5.3 Les avantages : congés payés augmentés, récupération et tickets restaurants.....	12
2.6 Bien-être au travail : parole aux salariés.....	13
2.7 Une jeune entreprise agile et performante.....	14

3.CONCLUSION

4.ANNEXES

Annexe 1 : Cadrage de la capitalisation « <i>management</i> » d'ACK International.....	16
Annexe 2 : Méthodologie adoptée pour cette capitalisation sur le modèle ACK.....	17
Annexe 3 : Bibliographie.....	18

1

INTRODUCTION

Le travail occupe une place importante dans la vie de chacun d'entre nous.

« L'antiquité, puis le Moyen-âge et enfin la période moderne (depuis le 19ème siècle) ont accordé une place différente au travail. Du mépris du travail considéré comme réservé aux esclaves, au servage, puis à la naissance du salariat et à sa généralisation à l'époque actuelle, l'image du travail et donc sa place ont considérablement évolué. Dans toutes ces situations, le travail a été défini à partir de deux aspects : bien qu'il soit une des principales sources de revenu, il est un élément de la construction de soi tout autant qu'il permet de faire société [1] ».

« La crise du Covid a fait émerger un véritable sujet sur la place du travail et la nécessité de trouver un nouvel équilibre entre vie professionnelle et personnelle [2]. » Selon une étude d'ADP [3], cabinet spécialisé en ressources humaines, publiée en mai 2022, 64% des salariés français, tous secteurs confondus, « souhaiteraient bénéficier d'une plus grande flexibilité dans l'organisation de leurs horaires de travail, avec la possibilité de les condenser sur une semaine de quatre jours ». Un chiffre en progression de 4 points par rapport à 2019.

Stress, fatigue, tension... Ces émotions ne s'arrêtent pas aux portes du bureau. D'après une étude menée par ADP, 64 % des salariés ressentiraient du stress au moins une fois/semaine. À l'origine, un déséquilibre entre les objectifs qu'une personne doit atteindre et les outils dont elle dispose. Généralement, on retrouve un manque de temps ou de compétences. Ce stress au travail engendre des coûts : absentéisme, soins de santé, cessations d'activité... Les entreprises l'ont compris, le bien-être au travail contribue à leur performance [4].

Ainsi le rôle des managers s'oriente sur une compréhension des savoir-être de chaque salarié et une compréhension des « émotions » pouvant renforcer ou diminuer la performance des entreprises. En entreprise, le management est devenu un élément clé du dynamisme et de la réussite.

La vision des salariés du sens du travail et de la place de l'organisation/entreprise dans leur vie est en pleine évolution. C'est ce que montre les trois modes d'organisation décrits par Philippe Pierre [5] :

i) « Loyauté » (logique de l'honneur, mérite/effort/abnégation), ii) « Employabilité » (plusieurs vies à mener en même temps, importance du contrat) et iii) et « Communauté de métiers » (la carrière se vit comme une vocation, comme une épopée).

La société ACK International a été initiée en janvier 2016 dans cette logique de **management favorisant le bien-être des salariés**. Les fondements et valeurs d'ACK International se basent sur :

- Le 100% télétravail ;
- Une communication et un pilotage (basé sur un Enterprise Resource planning - ERP) transparents ;
- Des principes de management basés sur i) l'autonomie dans le travail, l'absence de contrôle [6] et le management horizontal, ii) la diversité des tâches à accomplir, iii) un accompagnement et une animation et iv) l'importance accordée au recrutement ;
- Une stratégie de l'entreprise basée sur des objectifs qualitatifs communs (en termes de valeurs à porter) et des objectifs chiffrés collectifs (et non individuels),
- Une politique salariale basée sur i) un salaire proche de la moyenne sur le marché et ii) un partage de marge sur les affaires.

« Le travail est dangereux pour la santé ; voilà pourquoi les français ont créé la médecine du travail. »

Coluche

Près de 10 ans après sa création, il semble intéressant de capitaliser sur le modèle ACK, qui compte en 2023 un total de 10 salariés et réalise un chiffre d'affaires annuel autour de 1,2 millions d'euros (2021-2022-2023).

Cette capitalisation tentera de répondre aux questions suivantes :

- Ces modalités de management, basées sur le bien-être des salariés sont-elles réalistes et réalisables ?
- Conduisent-elles à l'effet escompté, à savoir plus de dynamisme et d'efficacité pour une entreprise plus performante ?
- Ce bien-être des salariés se fait-il au dépend du chef d'entreprise ?
- Et enfin : « Un modèle d'entreprise basé sur le bien-être salarié : une arnaque ou une utopie ? »

Le tableau en annexe 1 résume les contours de cette capitalisation tandis que la méthodologie adoptée est présentée en annexe 2.

2 LE MODÈLE INNOVANT D'UNE JEUNE ENTREPRISE

2.1 Une trajectoire en constant développement malgré un contexte contraignant

« Du fait de mon expérience passée, j'ai souhaité créer ma propre entreprise pour ne plus être en position de **manager** qui se donne /ou à qui l'on donne des objectifs de résultats et qui, par conséquent, **met la pression aux salariés**, mais pour être un **chef d'entreprise** qui, pour une meilleure performance de son entreprise et de ses salariés, cherche à assurer le **bien-être de ses salariés**. »
Claude Mauret, mai 2023.

Avec cette idée en tête, dès 2015 Claude œuvre à la création d'ACK International, se penchant sur la partie administrative (création en tant que SAS). Le plan stratégique est élaboré sur la base des principes suivants :

- 100% télétravail ;
- Partage de marge avec les salariés ;
- Gestion de l'entreprise via un ERP ;
- Comptabilité et service employeurs externalisés ;
- Outil d'analyse et de simulation financière des offres (outil élaboré par Claude sur son poste précédent).

L'entreprise est créée avec 5 000 € de capital initial, sur la base d'un contrat en Tunisie. Le plan stratégique d'ACK de 2015 met en évidence une vision à moyen et long terme basée sur :

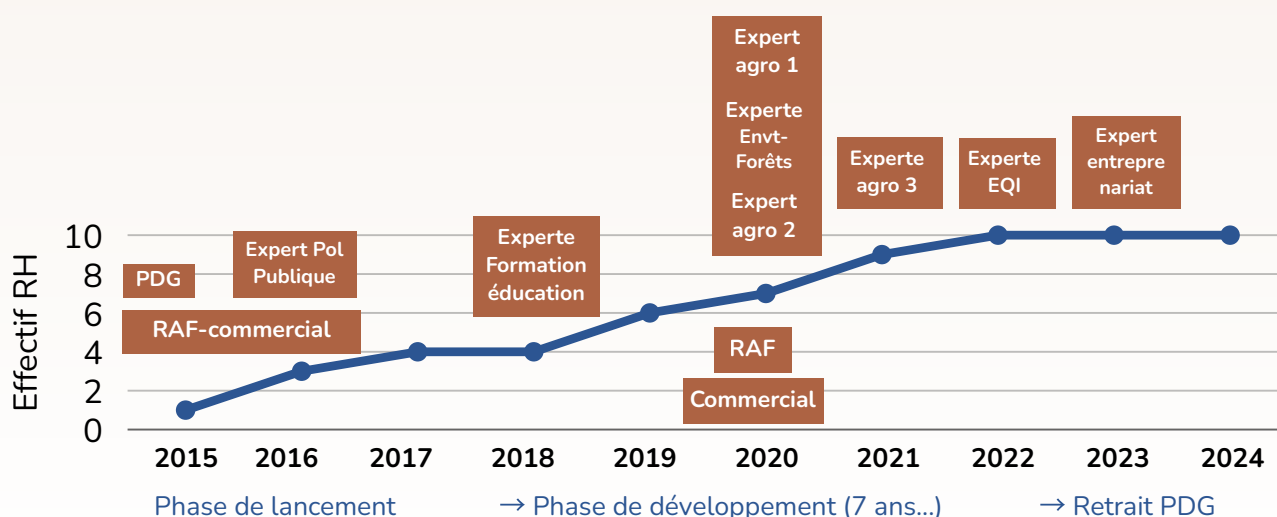
- Une phase de **lancement** : 3-4 années de lancement (effectifs allant de 1 à 3 salariés),
- Une phase **développement** (croissance des effectifs durant 7 années à raison de 5 salariés/an, renforcement coworking) ;
- Une phase de **retrait du promoteur** (4-5 années) dans une option de vente avant départ à la retraite.

Rapidement après la création d'ACK, Karen, épouse du promoteur, rejoint l'aventure en tant que responsable administrative et commerciale. A l'été 2016, le second salarié est recruté (expert finances publiques). Malgré tout, l'objectif n'est pas de créer une entreprise « familiale ».

Nous pouvons constater :

- Une augmentation progressive et la diversification des experts (passant de 2 en 2016 à 7 en 2023) élargissant ainsi les domaines d'intervention d'ACK [7] ;
- La poursuite du recrutement même en période de crise « covid » (« Lorsqu'on traverse une période de crise, il faut investir » [8]) ;
- Une augmentation des fonctions supports (commercial et responsable administrative et financière) tout en maintenant une comptabilité ainsi qu'un service employeurs [9] externalisés, avec un appui ponctuel de stagiaires (ex. étudiante Sciences Po en 2021).

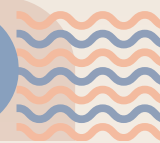
Figure 1 : Évolution de l'équipe d'ACK depuis sa création





Équipe ACK au complet lors du séminaire à Martissan en octobre 2023

L'équipe ACK se caractérise par son aspect multiculturel (Français, Canadienne, Marocain, Malien, Polonaise), une force notamment pour des « nouveaux marchés ».



2.2 Le recrutement, une étape clé dans le modèle ACK

2.2.1 Une stratégie de recrutement basée sur le savoir-être et l'adéquation au modèle

Les profils recherchés sont principalement des experts ayant **au moins 10 années d'expérience** dans le développement à l'international (afin de pouvoir être positionnés sur les offres en tant qu'expert « senior »), **ayant de l'expérience de terrain** dans des pays en Afrique - terrain de prédilection d'ACK International mais aussi sur les autres continents (pour un positionnement d'ACK sur de nouveaux marchés).

Au-delà de la compétence, et du « CV », certains critères semblent vraiment essentiels pour coïncider avec le « **modèle** » d'ACK :

- **Autonomie** & faculté à la prise d'initiative : certaines personnes ne sont pas faites pour le télétravail ; par ailleurs, il faut un côté un peu « débrouille », chercher soi-même les outils / réponses à certaines questions ;
- **Ouverture et capacité au dialogue** (et un niveau de maturité élevé) ;
- **Savoir-être** vis-à-vis i) de l'équipe (capacité de travailler avec un esprit d'équipe, « donner un coup de main », assurer des tâches pour les autres lorsque ceux-ci sont submergés, relation partenariale avec les collègues) et ii) du client : relation partenariale, écoute, capacité à comprendre le partenaire/client, capacité à ne pas se mettre en avant - façon d'être, façon de parler.



Figure 2 : Définir « en 1 mot » la qualité primordiale du salarié (11/05/23)

La loyauté **constitue** l'une des qualités majeures du salarié pour le PDG, parmi d'autres qualités identifiées et présentées dans la figure ci-dessus.

A partir de 2021, la stratégie de recrutement a évolué avec notamment le recrutement d'un **expert junior** qui représente un investissement d'environ 2-3 années en lien avec la capacité d'ACK à le positionner sur des offres, et à le former.

Dans un contexte en pleine évolution du marché de la consultance de l'aide au développement, la stratégie d'ACK s'oriente vers le recrutement d'experts originaires des pays ciblés (Mali, Maroc, mais aussi Europe de l'Est).

« Le recrutement dépend (beaucoup) des **opportunités** ». Ce qui est vérifié, c'est la compatibilité, la capacité de s'adapter au modèle ACK.

Il est constaté ainsi que la majorité des experts recrutés le sont « **par connaissance** » et par le **réseau rapproché** -> « cela assure une certaine **relation de confiance** », « une certaine **loyauté**. » [8]

2.2.2 Des modalités de recrutement « peu classiques », une démarche inversée

Le recrutement se base sur des entretiens « *peu classiques* », tendant plus vers une **discussion autour du modèle ACK** et ce dans une **posture de dialogue**, pour que les 2 parties puissent s'assurer de la compatibilité au modèle ACK. « Les candidats ont beaucoup de questions, souvent plus que le recruteur » [10].

Le classeur de « **Bonne arrivée** » présente l'entreprise et ses outils clés à savoir l'ERP, la suite Google et le classement des documents dans le Drive, les modalités d'analyse d'une offre et enfin les trames pour le montage d'une manifestation d'intérêt et d'une proposition technique et financière.

Des discussions et entretiens complémentaires sont menés dans un second temps par 1 à 2 salariés pour compléter l'entretien du PDG. Ils permettent d'expliquer le modèle d'ACK du point de vue du salarié : comment on le voit, ce que l'on ressent, « comment on vit ce modèle ». Le recrutement se fait donc en prenant en compte l'avis des salariés.

Ce recrutement se caractérise par le **temps de réflexion relativement long** (environ 3 à 6 mois), un temps nécessaire à la fois pour le salarié et pour le PDG.

Dans certains cas, l'une des conditions de recrutement était pour le candidat de rapporter une affaire à ACK. Dans ce cas, la nouvelle recrue démarre avec cette affaire (si elle aboutit).

Enfin le dernier test à passer par le candidat est le test du « canard » dont nous ne pouvons pas dévoiler le secret.

A la suite du recrutement, la période d'essai - de 4 à 8 mois - permet de **tester le savoir-être** de la personne.

Le **séminaire ACK (en présentiel)** constitue une étape majeure dans le recrutement (et l'intégration de la nouvelle recrue le cas échéant) :

« Le séminaire m'a permis d'avoir un échange direct et convivial avec les autres membres de l'équipe. » [11]

« Il m'a permis de mieux connaître les missions et domaines d'intervention d'ACK et de rencontrer mes futurs collègues. » [10]

« C'est la formule gagnante pour voir si la personne peut s'intégrer facilement au groupe » [8].

Une intégration progressive du salarié par ses pairs

L'intégration du salarié se caractérise par :

- Une phase d'**onboarding** à la prise de poste, accompagnée par la responsable admin/financière et le commercial : partage du « classeur de bonne arrivée » personnalisé, explications drive & ERP-VSA
- Une prise de responsabilités graduelle et un **coaching** offert par différents employés d'ACK. En effet, au travers des premières manifestations d'intérêt et offre élaborées, le nouveau salarié s'approprie les outils (outil d'analyse financière, trames etc.). Cette phase d'intégration peut prendre jusqu'à 12 mois.

« Je connaissais déjà bien le secteur (secteur d'intervention + secteur privé + modalités de travail en bureau d'étude) donc l'intégration a été rapide ».

Dans ses premiers mois en poste, la nouvelle recrue est souvent positionnée en tant qu'**expert thématique associé** sur une offre, ce qui présente plusieurs avantages : (i) opportunité d'acquérir des références, (ii) travail accompagné par un chef de mission expérimenté, ce qui est « rassurant » (« permet d'acquérir la confiance ») et (iii) appropriation des outils et de l'approche ACK (en matière d'évaluation, d'étude de faisabilité, de capitalisation). L'expert associé peut être positionné ou non sur l'offre, auquel cas il s'agit d'un investissement ACK.

Cependant, cet échange ne se fait pas que de manière unilatérale. Une approche de co-construction de certains outils /procédures est mise en place au niveau d'ACK ».

À ce jour, un besoin d'accompagnement supplémentaire est souligné par les salariés sur la gestion de l'outil ERP – VSA. Par ailleurs, la production des références doit être aussi maîtrisée (et planifiée) par chacun des salariés. En effet, chaque salarié doit pouvoir/savoir « tout faire de A à Z » sur un marché.

2.3 Management à distance

2.3.1 ACK, une entreprise avant-gardiste fonctionnant à 100% en télétravail

ACK s'est créée sur un fonctionnement en **télétravail à 100%** pour diverses raisons :

- Un cœur de métier ciblant l'international (au travers de missions court terme) et un secteur d'activités basés sur le travail en distanciel, que ce soit avec le client (appel d'offre, réunions, etc.) ou les partenaires ;
- Dans une organisation qui s'internationalise, des besoins de compétence dans les pays ciblés et de suivi de ces compétences ;
- Ne pas se limiter géographiquement dans le recrutement, les meilleurs employés pouvant être situés n'importe où dans le monde ;
- Des coûts fixes limités (ordinateur, co-working) ;
- S'adapter à l'évolution des comportements due au développement des NTIC [12] et attirer les « jeunes » (génération Y notamment).
- Suivre des marchés tournés vers le virtuel en permanence ;
- Favoriser le bien-être des salariés via :
 - Un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie familiale (flexibilité, moins de temps de déplacement => plus de temps en famille)
 - Des modalités de management basées sur **la confiance et l'autonomie**.

« La culture managériale française qui repose encore trop souvent sur le contrôle et le micro-management n'est pas compatible avec le management à distance qui exige, lui, confiance et management de l'autonomie. Ainsi le fait qu'il contraint à une profonde modernisation des pratiques managériales - qui était devenue par ailleurs inéluctable est même l'un des principaux bénéfices du télétravail selon les employeurs rencontrés. » [13]

A ces éléments s'est ajoutée, plus récemment, la prise en compte du **bilan carbone** dans le fonctionnement d'ACK, positivement impacté par le télétravail dans un espace situé à proximité du lieu d'habitation.

Toutefois, le 100% télétravail n'est pas synonyme de « travail à la maison ». Pour le fondateur d'ACK, le modèle se base sur l'utilisation d'espaces de travail collectifs (Co-working) peu développés lors de la création en 2016 mais qui se sont fortement multipliés ces dernières années, notamment après la période Covid.

Le télétravail vu par les salariés

Les salariés se montrent très satisfaits du télétravail qui permet d'assurer **un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie familiale**. Les autres avantages soulignés sont i) la réduction des temps de déplacements, ii) une meilleure productivité, iii) une liberté géographique et temporelle et iv) les économies financières réalisées.

Côté recruteur, le 100% télétravail permet de s'affranchir de la contrainte géographique liée au lieu de résidence du salarié, ce qui élargit le champ des possibles pour trouver des « talents ». A noter que sur l'ensemble des salariés d'ACK, début 2024, 2 salariés sont basés au Québec, une salariée est basée à Bruxelles (Niamey antérieurement), les autres étant basés dans différents départements français (Hérault, Ardèche, Haute Garonne, Tarn et Garonne et Lot).

Cependant, le télétravail porte aussi son lot d'inconvénients comme le soulignent les salariés : isolement social, parasitage de la vie professionnelle par la vie familiale (en cas de télétravail à domicile), difficulté d'apprécier le niveau de surcharge des collègues, le manque de pause-café et d'échanges informels avec les collègues.

Un sondage réalisé auprès des 9 salariés en 2023 révèle que les espaces où le travail est réalisé (voir figure ci-dessous).

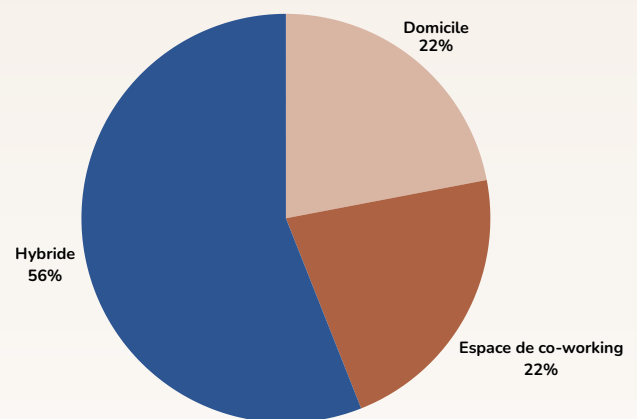


Figure 3 : Lieu de travail des 9 salariés en 2023

Les personnes ayant choisi de travailler exclusivement à domicile (en 2023) expliquent ce choix par i) l'absence d'espace de coworking à proximité, ii) la flexibilité supplémentaire que leur apporte le travail à domicile dans leur contexte actuel et iii) le confort de ce lieu de travail (à la maison) à leur goût et au calme.

Les salariés travaillant en coworking ou en système hybride insistent sur le « *besoin de sortir de la maison et de faire une coupure entre vie pro et perso* », mais qu'alterner avec du travail à la maison dans la semaine permet d'être plus reposé un ou deux jours par semaine (pas de transport) et dans de meilleures conditions en cas de séries de visioconférences planifiées (face à un cadre parfois bruyant en coworking et/ou la nécessité de réserver des cabines en avance).

Le modèle initial d'ACK était basé sur un télétravail 100% en coworking. A l'usage, la situation se révèle différente (suivant les profils des salariés, le lieu de résidence, l'âge des enfants, etc.) mais en **constante évolution** : en effet par exemple une salariée en 100% télétravail en 2022 et 2023 va passer à 2 jours de coworking par semaine dès janvier 2024, un salarié passe à plus de jours à domicile à la suite d'une naissance.

Ce qui est particulièrement apprécié, c'est la **flexibilité** du modèle et son **adaptation au contexte professionnel** (plus ou moins de missions) et **personnel** du salarié.

2.3.2 Un management virtuel basé sur une communication transparente

Ce modèle, basé sur le 100% télétravail, implique un **management virtuel** basé sur des modalités spécifiques d'intégration (cf. partie précédente), de communication et de vie de l'entreprise.

Le management virtuel est « *l'action ou l'art, ou la manière de conduire, une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler à distance* ». Cette organisation est composée de personnes dispersées géographiquement qui travaillent à travers le temps, l'espace et les frontières organisationnelles avec des liens renforcés par les technologies de la communication.

Le management virtuel repousse constamment les frontières du possible [14]. La communication au sein d'ACK se base sur :

- Une **réunion d'équipe hebdomadaire**, lundi après-midi (à un créneau convenant à tous les fuseaux horaires et qui peut varier selon heure d'été / heure d'hiver) ; les salariés font le tour des opportunités identifiées (décision du Go/No Go), des offres en attente de réponse et de leur programme de la semaine. Un point financier complète la réunion qui dure 1h à 1h30 maximum : « **pas de réunionite à ACK** ». La réunion est animée par l'assistant commercial, sur la base de l'ERP et retranscrite (CR succinct). C'est un moment important de partage sur la vie de l'entreprise.



Propositions des salariés : rajouter i) une petite demi-heure off pour échanger sur d'autres choses que le professionnel et ii) un point trimestriel sur le niveau de charge des différents membres de l'équipe pour mieux se positionner (ou pas) sur les offres à venir.

- Un **séminaire d'équipe**, réunissant tous les salariés et PDG en présentiel 2 fois par an (printemps et automne) sur 2 à 3 jours ;

Au programme : partage d'expériences et formations thématiques (évaluation, théorie du changement, sécurité en mission, etc.), des activités de team building (balade en pédalo, escape game), découverte et dégustation dans un vignoble bordelais, randonnée jusqu'au pont du Gard, des repas délicieux et soirées animées. A souligner que les familles peuvent/ont conviées à ces séminaires.



Séminaire d'équipe en 2024 à Martissant



La convivialité au menu de ces séminaires d'équipe organisés dans différents coins magnifiques de France

- Le **drive partagé** : tous les documents sont partagés entre salariés et classés selon une logique intuitive et simple ; les documents sont consultables par tous les salariés à tout moment. « La règle d'or est qu'aucun document ne doit être stocké sur le PC localement. Absolument TOUT doit être stocké sur le cloud ». Ce système présente de nombreux avantages :

- N'importe qui peut reprendre le fil d'un projet, montage d'une offre ou autre, en cas d'absence ou reprise par une tierce personne ;
- Risque limité en cas de perte d'ordinateur ou de « plantage » ;
- Possibilité de gérer les documents via son téléphone portable – si Google Drive installé ;
- Permet de trier les documents au fur et à mesure.

« Durant les 3 premiers mois en poste, j'avais du mal à me faire à l'idée de stocker tous les documents sur un serveur. Je faisais la sauvegarde de documents clés sur mon PC « au cas où ». Mais très rapidement je me suis rendue compte du gain de temps et de stress permis par l'utilisation exclusive du Google Drive. De plus, l'arborescence appliquée n'a jamais été aussi simple et claire. »[15]

- Les outils de la suite Google : Chat / mail / calendrier / Google Meet qui fonctionnent très bien du fait notamment de la grande disponibilité et réactivité des salariés.



Propositions des salariés : mettre en place un **café virtuel** (sur Slack) pour ceux qui souhaitent discuter de façon informelle

2.3.3 Un pilotage transparent basé sur un ERP

Le pilotage des activités au sein d'ACK se base sur un **système ERP** (Enterprise resource planning), spécialisé dans les cabinets de conseil (logiciel VSActivity).

VSA est un outil très complet, puisque tout ce qui concerne l'entreprise y est renseigné : l'activité, les ressources humaines, la facturation, les achats etc. Il sert aux salariés tout au long de la vie d'un projet, avec l'insertion de l'offre, ses termes de référence, son contrat et sa facturation, mais également les activités du salarié (au travers du compte-rendu d'activité mensuel), ses notes de frais et ses demandes d'absence.

Au-delà d'être un outil très puissant (notamment pour les analyses économiques et financières de la société), il présente l'avantage d'assurer une grande transparence sur tous les contrats.

Le choix et la mise en place de l'ERP VSActivity s'est fait dès 2015 (avec de multiples tests et entretiens avec d'autres chefs d'entreprises), puis en 2016 avec la formation du personnel (3 salariés à l'époque).

Les principaux avantages soulignés par les salariés sont i) la **centralisation** de toutes les données dans un seul outil, ii) la **facilité du suivi** (« pour une prise de décision éclairée »), et iii) la **transparence** dans un contexte où les salariés sont en télétravail. « L'outil est facile d'utilisation », « relativement intuitif » mais « difficile à utiliser pour l'analyse des données commerciales ».

L'ERP ou PGI (Progiciel de Gestion Intégré) est une solution informatique dédiée aux entreprises afin de piloter un ensemble de processus liés à son activité. On administre les opérations liées à la gestion financière, à la production, aux ressources humaines, à la Supply Chain et aux ventes. L'ERP est un socle d'informations fiables et unifiées pour les entreprises, qui répond à des enjeux d'optimisation des ressources et des coûts.

Son utilisation par les salariés est variable :

- Une à plusieurs fois / semaine pour un peu moins de la moitié des salariés (utilisation quotidienne pour certains pour la gestion des opportunités, AML et affaires ;
- Une fois par mois environ pour le reste des salariés (voire 2 fois/mois) pour compléter le Compte rendu d'activités mensuel (CRA - Cf. relance automatique de VSA), réaliser des demandes de notes de frais et d'absence et effectuer la facturation des projets.

Actuellement, l'enregistrement des affaires dans VSA est assuré par les fonctions supports, alors qu'il est du ressort des chargés de projets. A ce jour, VSA n'est pas utilisé à son potentiel optimum.



Propositions des salariés : organiser une nouvelle session de formation sur VSA pour l'ensemble des salariés. Tous les salariés doivent maîtriser VSA et l'enregistrement des affaires, facturation, etc.

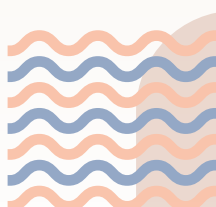
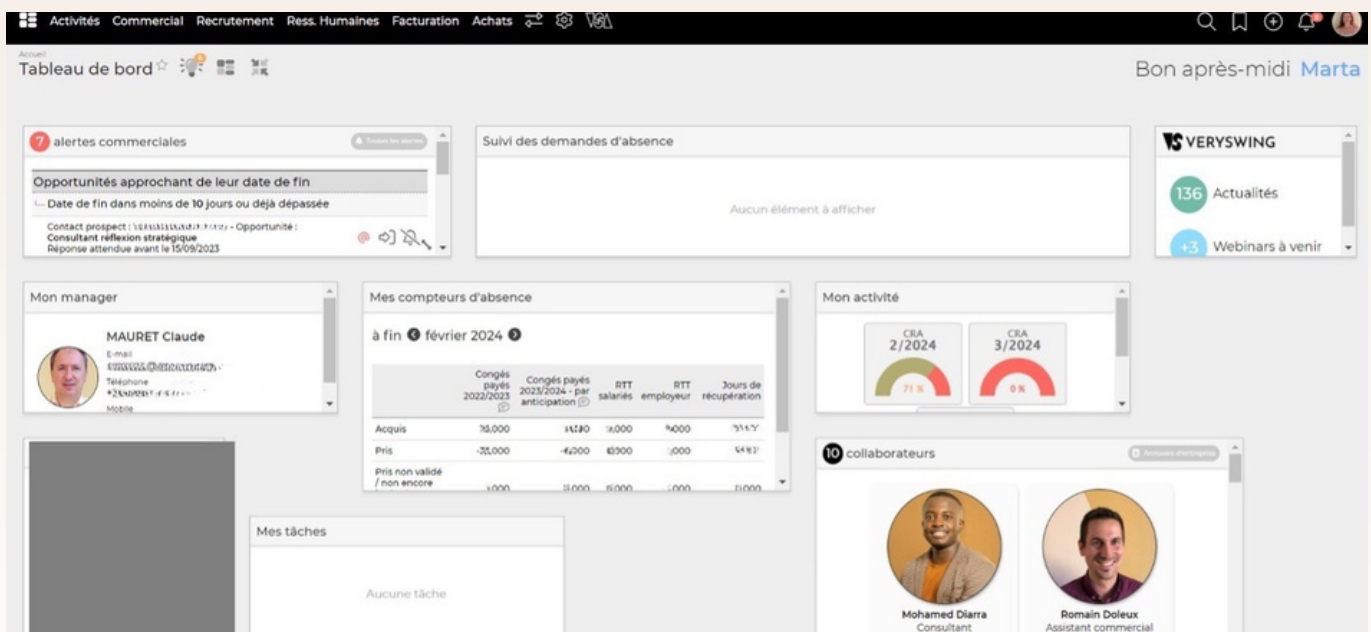
Se renseigner auprès de VSA sur les inconvénients identifiés à ce jour : mise à jour des devises mensuelles, pas de facturation possible avec des TVA différentes, attribution des marchés aux différents experts impliqués dans l'affaire, etc.

2.4 Une gestion adaptative souple

Le modèle se base sur le management de **petites unités** composées de 10-12 personnes au maximum, sans responsable intermédiaire mais suivant un **management très horizontal**. Au-delà de 12 individus, il est nécessaire de recréer une nouvelle unité (avec 14 salariés on passe à 2 unités de 7 salariés). Une attention particulière doit être portée sur le dimensionnement des fonctions supports. Ce système ne fonctionne que si les profils sont très autonomes et partagent ce savoir-être et des valeurs communes (entraide, écoute, communication transparente).

Le modèle se base sur la **grande diversité** des tâches confiées au salarié, dans sa gestion de A à Z du dossier à savoir :

- Analyser l'offre ;
- Monter l'offre (avec l'appui d'une check-list et des fonctions supports pour l'AQ sur l'offre financière et l'AQ mise en page finale) : mobilisation et négociation avec les experts externes, avec les cabinets en consortium, préparation méthodologique, etc. ;
- Gérer la contractualisation avec le client si l'offre est gagnée ;
- Enregistrer l'offre en tant qu'affaire dans VSA ;
- Exécuter et suivre la mission et les experts ;
- Facturer au client (suivi, relance etc.).



ACK se veut une entreprise **pragmatique** dotée d'un **nombre d'outils limités** (classeur de Bonne arrivée, ERP, outil d'analyse financière) mais efficaces et complétés par une **disponibilité et réactivité des membres de l'équipe**, ce qui lui confère beaucoup d'agilité.

Ce système demande beaucoup de **polyvalence** de la part du salarié et constitue une **source de satisfaction et de motivation** pour le salarié pour les profils recrutés. D'autre part, cet « interchangeabilité entre salariés » est source d'adaptation, d'agilité (en période congés, en cas d'urgence) et de durabilité pour l'entreprise.

Dans certains cas, les experts répondent seuls aux offres (en binôme avec des experts nationaux/régionaux). Cependant, il arrive (de plus en plus souvent) que plusieurs experts ACK soient mobilisés sur une offre (en fonction du budget) ce qui permet i) de **travailler en équipe** et peut être source de satisfaction pour les salariés mais aussi ii) de limiter les risques et d'ajouter de la flexibilité par rapport aux contraintes de calendrier.

Des séances de travail thématiques sont animées par certains salariés pour l'ensemble de l'équipe. Il s'agit principalement de partage d'expériences et d'outils pour améliorer la méthodologie proposée lors d'évaluation, de capitalisation ou de formulation/étude de faisabilité par exemple. L'animation est basée sur le volontariat.

Une **évaluation** individuelle est organisée une fois par an (généralement en présentiel, lors d'un séminaire d'équipe) sur la base d'un canevas prérempli par le salarié puis discuté en entretien (auto-évaluation). Ce bilan annuel se veut déconnecté de la progression salariale. Il s'agit de mettre plutôt l'accent sur comment la personne se sent, et comment elle se situe par rapport à la dynamique de l'entreprise, ses besoins, etc.

A ce jour, on constate relativement **peu d'animation/accompagnement** de la « direction » à l'ensemble de l'équipe (au profit de mini réunions virtuelles à la suite de questions individuelles) du fait de la grande mobilisation du PDG sur la production.

En termes de **stratégie économique**, les objectifs à atteindre pour ACK sont **collectifs** (ex. 1,3 M€ de CA en 2022) mais pas individuels (à la différence de la majorité des bureaux d'études). Cela signifie que le salarié n'a pas d'objectifs en termes de nombre de jours vendus par mois.

Cette absence de pression individuelle sur le salarié contribue à son bien-être. Cela joue notamment sur sa posture, plus propice à un engagement fort pour la société ; en effet, on constate que le salarié fait beaucoup pour l'intérêt de la société, se positionnant comme un salarié-actionnaire parfois.

Néanmoins, le salarié doit se vendre à un certain taux minimum par jour, et assurer une certaine marge pour ACK sur chaque affaire, en visant un % minimum de ratio Marge Brute / Honoraires pour s'engager sur une affaire (même si dans certains cas, un ratio plus faible peut être justifié : nouveau marché, références clés, tester un partenaire, etc.). A souligner notamment que l'expert a le choix de **choisir les missions** qu'il pilotera et les missions sur lesquelles il se positionne.

2.5 Modèle économique de l'entreprise (orienté « salariés »)

2.5.1 Un CDI pour chaque salarié

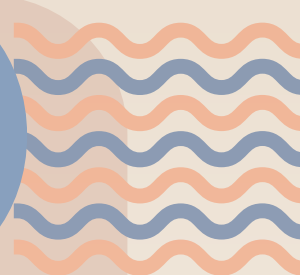
ACK propose à chacun de ses salariés un **contrat de droit français en CDI**, intégrant notamment le télétravail. Les contrats de travail s'alignent sur la réglementation française en matière de télétravail datant de 2017 avec modification en 2021 (Article L1222- 9, Article L1222-10 et Article L1222- 11).

A noter que parmi les salariés ACK, 90% de ceux basés en France ont procédé à un achat immobilier dans les 12 mois suivant leur embauche.



Séminaire d'équipe en 2024 à Narbonne

« Après avoir travaillé plus de 10 ans dans le développement à l'international, sur des contrats CDD d'un an renouvelable, ACK m'a proposé mon premier contrat CDI (à 37 ans !). Au-delà du sentiment de sécurité en termes d'emploi et de la possibilité de travailler sereinement - sans craindre chaque période de renouvellement de contrat et/ou entretien annuel - j'ai pu accéder à un crédit immobilier et acheter une maison avec mon conjoint ».



2.5.2 Salaire basé sur une part fixe et une part variable (partage de marge)

Un élément majeur dans la satisfaction et motivation du salarié est le salaire perçu. Il se compose d'une **part fixe** et d'une **part variable**.

Bien que le **salaire fixe** proposé par ACK puisse sembler relativement bas par rapport à la moyenne des cadres, les montants s'alignent sur ceux proposés par d'autres bureaux d'études en France.

La **part variable** provient du partage de marge réalisé entre ACK et le salarié sur la vente de ses jours. Elle concerne donc les experts vendus et les salariés chargés de l'assurance qualité.

Le coefficient K est le ratio entre le total des charges non affectées aux affaires et le total des charges de l'année. Les frais fixes d'ACK intègrent la location de coworking, les frais de communication, d'envois postaux, assurances, services bancaires, etc

Cette part variable dépend des éléments suivants :

- Coût de revient du salarié, intégrant le coefficient K ;
- Nombre de jours vendus et prix de vente ;
- Carence par affaire : un % appliqué au nombre de jour total ;
- Pourcentage de partage de marge : il s'agit de la seule décision que le PDG prend seul ; il varie de 30 à 50% selon les paramètres suivants :
 - Atteinte du ratio marge brute/honoraires,
 - Niveau d'effort pour rapporter l'affaire,
 - Implication dans la mise en œuvre de la mission,
 - Partage de marge des salariés ACK ;
- Si l'assurance qualité n'est pas facturée, le calcul de cette part variable se base sur un prix de vente équivalent aux autres experts ACK.

Pour plus d'équité et pour rémunérer les fonctions supports, qui ne sont pas vendues sur les offres, une prime d'acquisition (un % du montant total du marché) est appliquée à chaque affaire et partagée entre les 2 salariés chargés des fonctions supports.

2.5.3 Les avantages : congés payés augmentés, récupération et tickets restaurants

Les **congés payés** : depuis la création d'ACK jusqu'à décembre 2022, les salariés disposaient de 5 semaines de congés. Sur demande des salariés, et dans le cadre d'un accord avec le PDG, ils sont passés à 7 semaines à partir de janvier 2023.

Le mode de fonctionnement se base sur la **récupération du temps de travail** après les missions (samedi et dimanche pouvant être travaillés, ce qui est négocié auprès des clients).

Les **tickets restaurants** ont été introduits en janvier 2023.

Les barèmes des perdiem en mission sont alignés sur les tarifs du ministère de l'Economie et des finances [16] et donc non imposables (en charges sociales et en impôt sur le revenu).



Réunion de formation des coaches TRACE, en présence de l'équipe ACK à Jendouba, Tunisie, 2023

2.6 Bien-être au travail : parole aux salariés

Un sondage sur le bien-être au travail, réalisé auprès des salariés ACK en 2023, fait ressortir les définitions suivantes :

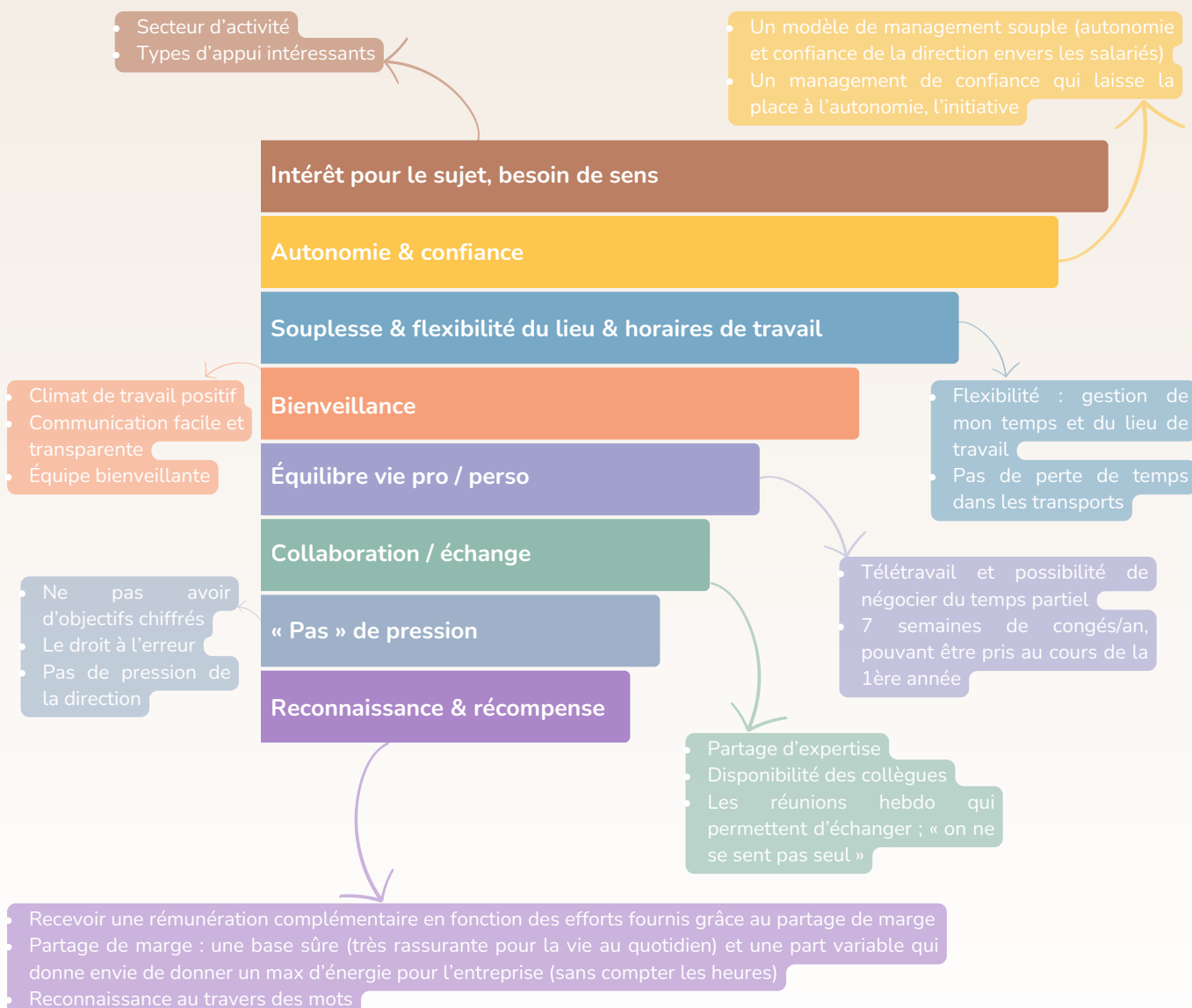
- « Un état dans lequel les collaborateurs se sentent **physiquement, mentalement et émotionnellement satisfaits** dans leur environnement professionnel » ;
- « Se développer dans un environnement de travail qui est **sain** » ;
- « Le sentiment **d'être à sa place, d'utilité** (donc aussi **reconnaissance**), de **sens**, environnement humain, équilibre vie pro/vie perso, intérêt professionnel des missions (contenu), soutien de l'équipe et de la direction lors des moments difficiles » ;

L'ensemble des salariés sont arrivés à la conclusion qu'il s'agissait d'un **savant équilibre** entre :

- L'intérêt des missions-secteur d'activités / des tâches à accomplir / la stimulation intellectuelle, apprendre ;
- La qualité du travail fourni ;
- La confiance ;
- La qualité des échanges (écoute / partage / compréhension des difficultés et des contraintes) entre collègues et avec les partenaires ;
- Le respect de la charge de travail et des horaires ;
- La flexibilité ;
- Les temps de repos et de déconnexion ;
- Une rémunération « correcte ».

Les éléments concourant au bien-être des salariés ont été identifiés puis classés par ordre d'occurrence dans la figure ci-dessous.

Figure 4 : Réponses à la question "Qu'est ce qui favorise votre bien-être au sein d'ACK ?", sondage auprès des salariés, 2023

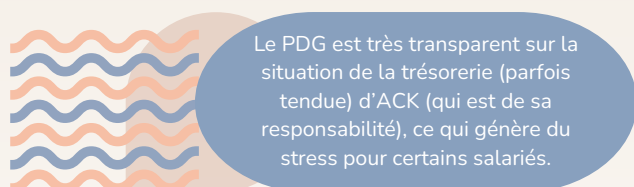


Malgré le bien-être profond ressenti, la grande majorité des salariés ont souligné **ressentir du stress « par période »** du fait de :

- La **surcharge de travail** : multiplication, superposition/mélanges des missions et des échéances à respecter pour la remise des livrables ;
- La **surcharge mentale** : plusieurs activités et dossiers à mener de front (production, gestion de projet, offres...) - Impression de « manquer de temps » ;
- La sensation de limiter la qualité, de ne pas toujours bien faire le travail par manque de temps.

Cette situation s'explique par (i) une activité en « dent de scie » (alternance période de surcharge & période de creux) intrinsèque au domaine (liée aux échéances des bailleurs de fonds) (ii) certains clients et partenaires difficiles, travaillant différemment et de manière parfois peu structurée et enfin (iii) des délais de montage d'offre parfois/souvent très courts impliquant des périodes intenses pour monter des offres de qualité.

Les échanges à ce sujet révèlent que ce stress vient de la haute **conscience professionnelle** des salariés et de leur volonté de **viser la qualité**. Mais « le stress, c'est aussi à chaque salarié de le gérer en demandant de l'aide au besoin » selon le PDG.



Les discussions sur ce sujet lors du séminaire d'ACK en octobre 2023 ont permis d'identifier des **pistes d'amélioration du bien-être des salariés** au travers de :

- L'animation de la réflexion /discussion interne sur la façon qu'a ACK de répondre à sa mission comme entreprise du secteur du développement (au-delà de la création de valeur et du bien-être des salariés) et la co-construction d'éventuelles « **lignes directrices** » stratégiques, qui puissent nous donner une vision (à coconstruire ? En cours de construction au fil du temps ?), même si d'après Claude Mauret « **la vision stratégique d'ACK réside dans sa capacité à s'adapter** » et qu'il semble important de ne pas être figé sur un modèle ou des procédures. C'est l'autonomie qui fait l'agilité ;

- La disponibilité et le renforcement du rôle de la direction dans le pilotage d'ACK ;
- Face à la surcharge mentale/de travail, mieux répartir les efforts au sein de l'équipe et éviter de répondre à des offres / de s'engager sur des missions lorsque le calendrier est déjà plus que rempli ;
- Créer des espaces de rencontres et d'échanges informels avec les collègues (à distance ou en présentiel pour certains habitant à proximité) pour échanger (i) sur les dossiers en cours mais aussi (ii) sur des questionnements/réflexions sur le fond (sur le changement climatique par exemple) ou encore (iii) sur des éléments qui n'ont rien à voir avec le travail.

2.7 Une jeune entreprise agile et performante

ACK a été fondé sur l'hypothèse suivante : le « bien-être des salariés assure le bien-être et la durabilité de l'entreprise » [17]. ACK a fait le pari de la performance basée sur la qualité, le professionnalisme et le bien-être des salariés.

Dans un bureau d'études classique, des objectifs ont tendance à être individualisés : l'expert doit rapporter environ 200 000 € CA/an et vendre 75% de ses jours/mois. A ACK, les objectifs sont collectifs. Le taux de conversion appel d'offre / offre gagnées s'est amélioré ces dernières années pour atteindre 30% en 2023 (avec un taux variant autour de 40-50% pour les appels d'offre restreints et autour de 20% pour les AO ouverts).

Qu'en est-il des résultats économiques d'ACK ces 8 dernières années ?



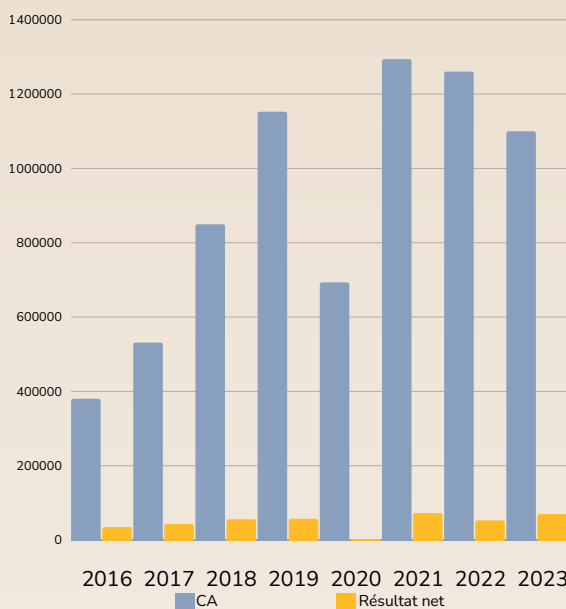


Figure 5 : Évolution en € du chiffre d'affaires et du résultat net d'ACK depuis sa création

L'analyse de l'évolution du chiffre d'affaires d'ACK ces dernières années met en évidence :

- Une constante augmentation depuis sa création jusqu'en 2021, sauf en 2020 (impactée par la crise sanitaire) ;
- Une stagnation autour des 1,1-1,2 M€ ces 3 dernières années ;
- Le seuil des 1 M€ dépassé à partir de 2018

L'analyse du résultat net montre une croissance stable, pour atteindre environ 70 000 € en 2021 et 2023.

Dans ce contexte où l'objectif économique n'est pas individuel, mais collectif, nous constatons que le chiffre d'affaires annuel repose beaucoup sur un nombre limité d'experts au sein de l'entreprise (dont

le chef d'entreprise). Cela entraîne une certaine surcharge de travail pour ces personnes à certaines périodes de l'année, qu'il faut pouvoir gérer pour la durabilité de l'entreprise.

La potentielle rémunération additionnelle d'un expert peut aller jusqu'à **3 mois de salaire en plus**, ce qui constitue une belle source de motivation pour le salarié. Cependant, ce modèle de développement est basé sur l'effort individuel (partage de marge est basé sur l'affaire), alors que le travail est réalisé en équipe.

Le partage collectif (intéressement) est réglementé par la loi, favorisant les plus gros salaires et donc rajoutant une inégalité au système. ACK a fait le choix de la prime d'acquisition pour les fonctions supports et personnes impliquées dans le montage de l'offre (x% du CA minimum).

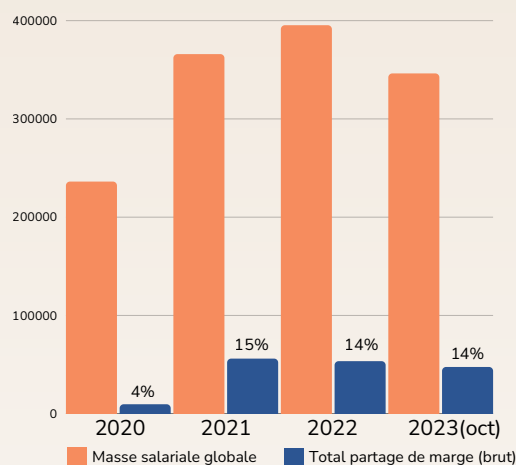


Figure 6 : Évolution en € du taux de partage de marge par rapport à la masse salariale annuelle (brute)

3 CONCLUSION

En France, le management est un sujet assez controversé car souvent associé à des images négatives. Récemment, certaines situations critiques dans des entreprises ont pointé du doigt le management [18]. Le mot « *virtuel* » comporte, également, encore une résonance négative dans l'esprit d'une partie de la population française.

ACK a relevé le défi de **l'innovation** en matière de modèle économique et de management. En effet, le modèle est basé sur une **stratégie adaptative, un management basé sur l'autonomie et la confiance et le bien-être des salariés => management « VERT »** – Valeurs – Environnement propice – Rémunération juste – Transparence.

ACK possède un esprit responsabilisant, conciliant, marqué par une ouverture d'esprit et une écoute. Le

modèle est étroitement lié à la personne à la tête de l'entreprise et en adéquation avec le type de profil recruté.

Avec quelques années de recul (8 ans), ces modalités de management, basées sur le bien être des salariés semblent réalistes et réalisables. Le *turn over* observé au sein de l'équipes reste marginal : 4 départs en 8 ans d'existence dont 1 retour (déjà) prévu pour début 2025. Ces départs ont été constatés à l'issue d'un cycle relativement long de 4 à 5 ans au sein de l'entreprise.

Dans un contexte contraignant (évolution des démarches d'appui au développement au Sahel, crise sanitaire, crise au Sahel), ACK a su poursuivre ses activités, générer du chiffre d'affaires et de la marge et continuer de recruter. Depuis sa création en 2015, c'est 10 emplois qui ont été créés en 8 ans.

Annexe 1 : Cadrage de la capitalisation « *management* » d'ACK International

Pour quoi ? <i>Enjeux et objectifs de la capitalisation</i>	Faire le bilan de 8 années d'expérience d'un mode de management innovant Problématiques : • Ces modalités de management, basées sur le bien-être des salariés sont-elles réalistes et réalisables ? • Conduisent-elles à l'effet escompté, à savoir plus de dynamique et d'efficacité pour une entreprise plus performante ? • Ce bien-être des salariés se fait-il au dépend du chef d'entreprise ?
Quoi ? <i>Objet de la capitalisation</i>	Valeurs et Modalités de management au sein d'ACK International : • 100% Télétravail • Pilotage & transparence basé sur ERP • Principe de management : Autonomie, Diversité des tâches, Accompagnement et animation, l'importance du recrutement ((savoir ET savoir-être, les salariés ont un mot à dire, intégration des « nouveaux ») • Stratégie de l'entreprise : objectifs chiffrés collectifs mais pas individuels, Investissement dans les salariés, ... • Modèle économique de l'entreprise (orienté « salariés »)
Qui ? <i>Acteurs clés de la capitalisation</i>	Contributeurs : • Salariés, PDG Facilitateur, animateur & chargé de la production des livrables/produits : • Marta & Claude (@ appui Gabriel pour mise en forme ?)
Pour qui ? <i>Destinataires des produits de capitalisation</i>	• PDG ACK International • Salariés • Les entreprises et organisation du monde du développement (et plus largement) • La médecine du travail
Comment ? <i>Définition des produits (et usages)</i>	Note de capitalisation synthétique et communicante* Remarque : pas de limite dans le traitement du sujet pour que ça soit un document externe

Annexe 2 : Méthodologie adoptée pour cette capitalisation sur le modèle ACK

Se définissant comme le « passage de l'expérience à la connaissance partageable » [19], la capitalisation a pour objectif de transformer le vécu et les connaissances acquises par la pratique en connaissances/enseignements tirés de l'action et de l'expérience (savoirs, savoir-faire, savoir-être) pour les partager. Il s'agit donc de collecter le vécu personnel et collectif, avec sa subjectivité et de retracer des processus (d'évolution, d'apprentissage) et des pratiques.

Une fois le cadre général définit, le processus de capitalisation s'articule en 5 grandes étapes :

1. Constituer la documentation de la capitalisation et retracer l'histoire : entretien avec Claude sur historique, point de départ ; échange avec Claude et Géraldine et sur la documentation pertinente à analyser
2. Recueillir les expériences et les pratiques : Atelier de lancement (+ brainstorming collectif), sondage individuel anonyme, focus group
3. Analyser, interpréter, confronter
4. Produire
5. Partager/Diffuser.

Pour réaliser cette capitalisation interne, une **approche participative** a été adoptée pour accorder un espace privilégié à l'expression de ces acteurs et coconstruire cette capitalisation. La méthodologie s'est articulée autour d'une revue bibliographique [20], d'une réunion de lancement (à distance), d'entretiens individuels et d'une réunion de restitution (lors du séminaire ?).

La réunion de lancement a été organisée lors du séminaire d'ACK en mai 2023 avec les objectifs suivants :

- Présenter la capitalisation à l'ensemble des salariés : objectif, résultats attendus, méthodologie en expliquant bien le rôle des contributeurs dans cette capitalisation ;
- Brainstorming collectif : Retracer la trajectoire d'évolution d'ACK International et identifier les éléments majeurs en termes de management.

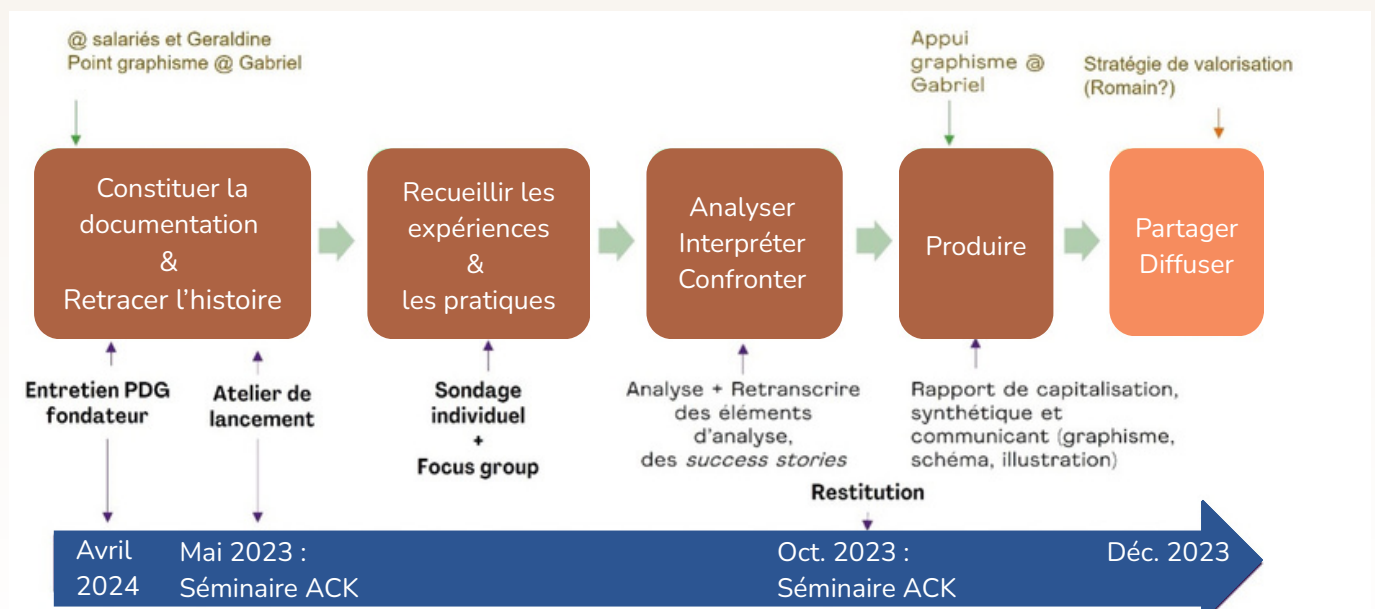
Pour cela, le facilitateur, a utilisé des outils méthodologiques ciblés (tels que « La ligne de temps » et/ou « Petite histoire / grande histoire »).

Un sondage individuel, réalisé au 2^{ème} et 3^{ème} trimestre 2023, a permis de collecter des données de manière anonyme et individuelle.

Des entretiens ont été réalisés sous forme de *focus group*, notamment lors du séminaire ACK en octobre 2023, sur la base de guides semi-directifs (1 guide pour les salariés, 1 guide pour le PDG). Ils ont notamment permis de collecter des success stories.

Les résultats de l'analyse des données collectées ont été présentés lors d'une réunion de restitution, en présentiel lors du séminaire ACK International à fin octobre 2023 ; Les résultats ont été longuement débattus et complétés.

La capitalisation a donné lieu à une note synthétique communicante, qui pourra être diffusée en interne mais aussi aux partenaires d'ACK et plus largement aux autres acteurs du développement et monde des entreprises (via le site d'ACK). Elle est disponible en version anglaise.



Annexe 3 : Bibliographie

Documents :		
Plan stratégique ACK version 092018	<i>Historique/Modèle économique</i>	
Analyse Gab & Taha seminaire Montpellier en novembre 2022	<i>Résultats et performances ACK</i>	
Analyse CATEA (valorisation)	<i>Résultats et performances ACK</i>	
Évolution masse salariale part fixe & part variable (2022, 2021, 2020, etc.) (globa)	<i>Pour l'analyse individuelle, demander accord salariés</i>	<i>Cf. Géraldine</i>
Évolution masse salariale et effectifs Évolution CA et Résultat		<i>Cf. Géraldine</i>

Notes de bas de page

[1] Source : Aravis / Démarche prospective 2010 "Quel travail dans 20 ans ?" ; 2010

[2] Source : Abdénour Ainséba, dirigeant de l'entreprise IT Partner à Franceinfo ; 2022

[3] ADP Research Institute ; <https://www.fr.adp.com/a-propos-adp.aspx>

[4] Source : <https://www.l4m.fr/emag/dossier/vie-professionnelle-5/les-emotions-place-monde-travail-2022-18487>

[5] Sociologue, co-directeur du master de Management interculturel de Paris Dauphine ; Le monde change... Management interculturel et enjeux de confiance - Philippe Pierre

[6] « Pas de surveillance d'activité : pas de pointage, pas de géolocalisation, pas de "flicage" »

[7] (1) Développement rural, chaînes de valeur « agro-sylvo-pastorales » et appui au secteur privé ; (2) Formation professionnelle, éducation et emploi ; (3) Gestion des ressources naturelles et changement climatique ; (4) Politiques et finances publiques, décentralisation, développement local et gouvernance ; (5) Droits humains, nexus, justice, sécurité et stabilité ;

[8] Claude Mauret, PDG ACK

[9] Pour le social, l'établissement des bulletins de salaire, calcul des charges sociales...

[10] G. Morin-Kasprzyk, salarié ACK

[11] Salarié ACK

[12] Source : e-recrutement de Laurent Besson & Jacques Digout ; 2012

[13] Mauret C., 2013. Le management virtuel : quel avenir ? Quels impacts pour une société d'ingénieurs-conseil comme Hydroconseil. Mémoire de recherche Executive Master. Ecole supérieure de Commerce de Toulouse.

[14] Mauret C., 2013. Le management virtuel : quel avenir ? Quels impacts pour une société d'ingénieurs-conseil comme Hydroconseil. Mémoire de recherche Executive Master. Ecole supérieure de Commerce de Toulouse.

[15] Salariée ACK, 2023

[16] https://www.economie.gouv.fr/dgfip/mission_taux_chancellerie/frais

[17] Introduction au guide de *Bonne arrivée* à ACK

[18] C'est notamment le cas de la société « Orange » et des nombreux suicides qu'elle a enregistrés.