

18 FÉVRIER 2026

NUMÉRO

03

Bâtiment actualité



Le journal des artisans et des entrepreneurs

ASSURANCE MALADIE – RISQUES PROFESSIONNELS

4 évolutions des aides
financières à connaître

MARCHÉS PUBLICS

Sécuriser le paiement
des travaux
supplémentaires

MANAGEMENT INTERGÉNÉRATIONNEL

Un défi à relever



TRANSITION ÉCOLOGIQUE

Les ambitions revues à la baisse ?

TRANSITION ÉCOLOGIQUE



Les ambitions revues à la baisse ?

La loi de finances 2026 vient enfin d'être adoptée, ce qui constitue une bonne nouvelle en termes de visibilité pour les entreprises. Toutefois, l'horizon en matière de transition écologique est inquiétant : l'État réduit la voilure !

D'abord, il diminue sa contribution à l'ANAH, fragilisant ainsi le financement de MaPrimeRénov' sur le long terme. Une telle politique publique ne se construit pas sur des *stop and go*, mais sur un engagement pérenne.

Ensuite, le Fonds vert, soutien aux projets de transformation écologique des collectivités locales, voit sa dotation amputée, passant ainsi de 1 150 à 850 millions d'euros. Un coup dur pour des acteurs souvent en première ligne face à l'urgence climatique.

Plus inquiétant, le nouveau projet de stratégie nationale bas carbone (SNBC 3) réduit fortement l'ambition de rénovation énergétique d'ici à 2050, avec seulement 250 000 logements bénéficiant d'une rénovation d'ampleur chaque année, contre 700 000 dans la version précédente. Pour compenser cette baisse, le gouvernement mise sur 450 000 rénovations par gestes qui feraient sauter deux classes de DPE.

Comment justifier de telles décisions, alors que la rénovation massive du bâti existant reste un levier incontournable pour respecter les engagements climatiques de la France, pour réduire la précarité énergétique et pour améliorer le confort du bâti, sur tous les territoires ?

Tout en saluant fortement les avancées obtenues pour le marché du neuf, la FFB alerte et restera vigilante sur cette perte d'ambition de la rénovation énergétique. Le changement climatique, lui, ne fera pas de pause !

Olivier Salleron

Président de la Fédération Française du Bâtiment

Sommaire

LOBBYING p. 3

ÉCHOS p. 4-5

SOCIAL

Déclaration obligatoire d'emploi des travailleurs handicapés

C'est pour bientôt ! p. 6

PRÉVENTION

Assurance maladie – Risques professionnels

4 évolutions des aides financières à connaître p. 7

Semaine de la prévention

Réussir l'accueil prévention du nouvel arrivant p. 8-9

Suivi individuel santé travail

Comprendre la visite d'information et de prévention p. 10-11

CRÉATION D'ENTREPRISE

Préparer son projet

Les 10 questions à se poser p. 12-13

MARCHÉS

Marchés publics

Sécuriser le paiement des travaux supplémentaires p. 14-17

MANAGEMENT

Cohabitation générationnelle en entreprise

Un défi à relever p. 18-19



Directeur de la publication : Olivier Salleron.

Directeur de la rédaction : Stéphane Chenuet.

Comité de rédaction : Fédération Française du Bâtiment, fédérations départementales et régionales, unions et syndicats de métier.

33, avenue Kléber, 75784 Paris Cedex 16
Tél. : 01 40 69 51 82 / Fax : 01 40 69 57 88
ISSN 0395-0913



Achevé de rédiger le 6 février 2026, 50^e année. Reproduction autorisée sous réserve de la mention d'origine « © Bâtiment actualité, 18 février 2026 ».

Crédits photo : © Arthur Maia - D.R. - Ministère de la Ville et du Logement.

Getty images : Izabela Habur - bymuratdeniz - Kalawin - greenwatermelon - Extreme Media - RgStudio (2) - Tamari Cpeopleimages.com - BraunS - mlilorad kravic - Paul Bradbury.

Adobe Stock : Sansert - Passatite.



GOUVERNEMENT

Olivier Salleron reçu à Matignon par Sébastien Lecornu

Le 23 janvier dernier, Olivier Salleron ainsi qu'Emmanuelle Cosse, présidente de l'Union sociale pour l'habitat, Pascal Boulanger, président de la Fédération des promoteurs immobiliers, et Loïc Cantin, président de la Fnaim, ont été reçus à Matignon par le Premier ministre, Sébastien Lecornu, pour un échange consacré exclusivement au logement.

Cette réunion de travail a été suivie d'une visite de chantier à Rosny-sous-Bois, en région parisienne, en présence de plusieurs ministres : Roland Lescure pour l'Économie, Vincent Jeanbrun pour le Logement, Françoise Gatel pour l'Aménagement du territoire, Serge Papin pour les PME et l'Artisanat, ainsi que Maud Bregeon, porte-parole du gouvernement. « La ques-

tion du logement comme celle de l'énergie sont des sujets de grande urgence, de souveraineté », a déclaré le chef du gouvernement, confirmant la nécessité d'un plan de relance opérationnel face à la crise qui sévit depuis plusieurs années.

Le logement est enfin revenu au centre du jeu. Il faut désormais une mise en œuvre rapide des nouvelles mesures et une déclinaison sur les territoires.

Cette prise de conscience du gouvernement sur la question

du logement constitue l'aboutissement d'une mobilisation sans relâche du réseau FFB et de l'Alliance pour le logement. À l'occasion de ce déplacement, un protocole a été signé entre le gouvernement et les acteurs du logement visant la construction de 2 millions de logements à l'horizon 2030, soit 400 000 par an en moyenne. Après le réélargissement du PTZ obtenu en 2025, l'instauration du « Jeanbrun » (nom donné à ce « statut du bailleur privé ») ainsi que la baisse de la RLS (réduction de loyer de solidarité) pour les bailleurs HLM doivent permettre d'enclencher une véritable dynamique, dès cette année. Le logement est enfin revenu au centre du jeu. Il faut désormais une mise en œuvre rapide des nouvelles mesures et une déclinaison sur les territoires. ■



› Le plan Relance logement a été signé à Rosny-sous-Bois (Seine-Saint-Denis) en présence de membres du gouvernement, de parlementaires, d'élus locaux et de représentants des organisations professionnelles.

INDICES
ICC (indice du coût de la construction)

FFB 4 ^e trimestre 2025	1187,8
Insee 3 ^e trimestre 2025	2 056

IRL (indice de référence des loyers)

4 ^e trimestre 2025	145,78
Variation annuelle	+0,8 %

Index BT 01 (base 100 – 2010)

Novembre 2025	133,3
Variation annuelle	+1,4 %

Indice des prix à la consommation

Décembre 2025	
Ensemble des ménages y compris tabac (+0,1 % ; +0,8 %)	120,90
Ensemble des ménages hors tabac (+0,1 % ; +0,7 %)	119,76

Indice général des salaires BTP

Octobre 2025	616,8
Variation annuelle	+1,9 %

SMIC horaire

1 ^{er} janvier 2026	12,02 €
------------------------------	----------------

Plafond mensuel Sécurité sociale

1 ^{er} janvier 2026	4 005 €
------------------------------	----------------

Taux d'intérêt légal

<small>(1^{er} semestre 2026)</small>	
Créances des professionnels	2,62 %
Créances des particuliers	6,67 %

Ester mensuel (CSTR)

Janvier 2026	1,93 %
--------------	---------------

Euribor mensuel (ex-Pibor)

Janvier 2026	1,96 %
--------------	---------------

Taux des opérations de refinancement (BCE)

11 juin 2025	2,15 %
--------------	---------------

Besoin d'actualiser ou de réviser vos prix ?
Tous les indices et index sont en ligne sur le site ffbatiment.fr

PLAN LOGEMENT

La FFB investit les médias

Face à la difficulté des Français à se loger et à la chute des mises en chantier de constructions neuves, Sébastien Lecornu a annoncé le lancement du plan « Relance logement ». Ce plan ambitieux vise à construire 2 millions de logements d'ici à 2030. Pour le Premier ministre, le logement fait partie « des grandes urgences dans le pays », qui « ne pourront pas attendre le grand débat [de la présidentielle] de 2027 ». L'objectif annoncé est le principal d'un plan de relance présenté comme « un des plus radicaux de ces dix dernières années dans sa philosophie », afin de « relancer massivement la construction et la rénovation ». Sébastien Lecornu a présenté plusieurs principes pour ce



futur plan. « Il ne faut pas emmerder les Français », a-t-il déclaré, une manière d'appeler à plus de souplesse pour relancer le secteur, de même qu'il ne faut pas, selon lui, opposer « le social contre le privé et le privé contre le social », ainsi que « le rural et l'urbain ». Un nouveau dispositif d'investis-

sement locatif, qui pourrait prendre le nom de Vincent Jeanbrun (ministre du Logement), en remplacement du dispositif Pinel, a été salué par les professionnels du secteur. Il s'agit d'une version améliorée du « statut du bailleur privé », un avantage fiscal destiné à encourager les particuliers

à investir dans un logement pour le louer. Ce dispositif va « permettre de construire près de 50 000 logements en plus par an », selon le ministre du Logement, et devrait générer plus de 500 millions d'euros de recettes fiscales.

Après l'annonce de ce plan de relance, la FFB s'est exprimée à de nombreuses reprises dans les médias nationaux, les 23 et 24 janvier derniers, sur :

- France Inter;
- BFM;
- France Info.

Au JT de 20 h de TF1 (photo), Olivier Salleron a rappelé que « nous étions plus qu'inquiets pour la filière du bâtiment, puisque nous avons perdu 60 000 salariés en deux ans ». Le président de la FFB a ensuite exprimé son souhait de « récupérer tous ces salariés et attirer beaucoup plus de jeunes, car il va y avoir du travail pendant plusieurs années ». ■

ENTREPRISES ARTISANALES

Un nouvel outil de gestion au service des adhérents

La FFB met à la disposition de ses adhérents un nouvel outil de gestion et de pilotage d'entreprise : MonSuiviProFFB. L'objectif : accompagner les chefs d'entreprise dans la maîtrise de leurs coûts, le calcul de leurs prix de vente et le suivi régulier de l'évolution de leur activité. Conçu pour les entreprises artisanales et les petites structures, il s'agit d'un outil simple d'utilisation et pédagogique grâce à l'explication de chaque étape de calcul. MonSuiviProFFB permet de calculer le taux horaire

moyen (THM) ainsi que les coefficients de frais généraux à affecter aux coûts de production de chaque chantier (main-d'œuvre et consommations), afin de déterminer précisément les coûts de revient et les prix de vente hors taxes. L'outil intègre également un tableau de bord de suivi mensuel et offre une vision claire du chiffre d'affaires, des heures réalisées et facturées. Enfin, il propose une comparaison avec les moyennes professionnelles nationales du BTP, selon l'activité et la tranche de chiffre d'affaires

indiquées (jusqu'à 3 M€ HT), permettant à l'utilisateur de situer ses résultats (marge, EBE, point mort, déboursé...). MonSuiviProFFB sera mis à jour chaque année (taux des cotisations patronales et moyennes professionnelles). ■



Des ateliers pour la prise en main

Pour accompagner les adhérents dans l'utilisation de l'outil, le conseil de l'artisanat propose aux fédérations départementales, dans le cadre des Rencontres de l'artisanat, des ateliers pratiques spécifiques, de courte durée (deux à trois heures), animés par un expert et pris en charge par la FFB.



Retrouvez MonSuiviProFFB sur le site Web de la FFB, rubrique « Nos outils ».



TENDANCE

La mode s'invite sur les chantiers

Bureaux vides ou parkings désaffectés : plébiscités pour leur esthétique minimaliste, la liberté qu'ils offrent aux créateurs et des tarifs intéressants, les espaces bruts sont les nouveaux terrains de jeu des défilés

parisiens. « Il y a une vraie tendance, ces dernières années, à exploiter des lieux bruts dans lesquels il n'y a que les murs porteurs et rien d'autre », a observé auprès de l'AFP (Agence France-Presse) Rod Reynolds, chasseur d'espaces

à la tête d'une société spécialisée. Depuis 2017, il déniché pour de grandes maisons de couture des espaces où défilent les mannequins parés des dernières collections. L'une de ces maisons a ainsi présenté sa collection au premier étage d'un immeuble en chantier, au sud de Paris; une autre, dans un parking en attente d'installation.

Esthétique et efficacité

Depuis le Covid, les demandes pour ce type de lieux ont

explosé. Le succès de ces décors tient autant à leur esthétique qu'à leur efficacité. Avec cette imagerie « très dépouillée, les créations sont très valorisées », analyse Rod Reynolds. Ces lieux sans décor préexistant, donc sans contraintes lourdes, sont également moins onéreux. Les tarifs oscillent entre 8000 et 13000 € par jour, hors coût de production. Reste à savoir si, pour les mannequins, le port du casque reste obligatoire... ■

VOYAGES PROFESSIONNELS ET LITIGES AÉRIENS

La médiation désormais obligatoire



Depuis le 6 février, les passagers aériens dont les demandes d'indemnisation, à la suite d'une annulation de vol, d'un retard important ou d'un refus d'embarquement, sont restées lettre morte ne pourront plus saisir directement la justice pour régler un litige avec une compagnie aérienne.

Un an pour agir

La médiation préalable devient obligatoire avant toute action en justice. Les passagers doivent solliciter un médiateur de la consommation, comme

le médiateur tourisme et voyage.

La demande se fait en ligne (service-public.fr) ou par courrier. Le passager dispose d'un an (date de la réclamation initiale) pour saisir le médiateur.

Si la médiation échoue, il peut alors saisir la justice. Mais il doit le faire par assignation (c'est-à-dire en prenant un avocat), et non plus par simple requête.

Attention, dans le cas d'un voyage organisé, c'est l'agence de tourisme qui doit engager les démarches. ■

RÉSEAUX SOCIAUX

La FFB continue sa progression

En janvier dernier, la communauté FFB s'élevait à plus de 270 000 abonnés, toutes plateformes confondues, soit près de 3000 nouveaux abonnés en un mois. Sur Facebook, le cap des 35000 abonnés est franchi, avec près de 200 nouveaux fidèles en janvier. TikTok a passé la barre des 8700 abonnés, avec 210 nouveaux venus. Instagram gagne une centaine d'abonnés. LinkedIn grimpe à plus de 2000 abonnés, pour dépasser la barre des 188000. YouTube enregistre une légère hausse de 0,5 %, pour 35 nouveaux abonnés. Sur X, on constate une légère baisse du nombre d'abon-

nés (-12). Selon des analyses d'Emarketer, spécialisé dans les études de marché, entre l'acquisition de X par Musk en 2022 et fin 2025, le réseau a perdu en tout 7 millions d'utilisateurs actifs par mois.

À noter que la vidéo, sous forme de capsule, de l'intervention du président Salleron dans le JT de TF1, a enregistré plus de 50000 vues, toutes plateformes confondues. ■



Retrouvez la FFB sur les réseaux sociaux.



DÉCLARATION OBLIGATOIRE D'EMPLOI DES TRAVAILLEURS HANDICAPÉS

C'est pour bientôt!

Dès lors que votre entreprise compte 20 salariés et plus, vous êtes assujetti à l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés (OETH) à hauteur de 6 % de votre effectif. Si cette obligation n'est pas remplie, vous devez verser une contribution annuelle (dite contribution Agefiph). Celle-ci est à déclarer sur la DSN d'avril, exigible le 5 ou le 15 mai.

Avant le 15 mars prochain, l'Urssaf devrait vous transmettre une notification issue des données collectées dans les DSN transmises tout au long de l'année 2025, reprenant les différents effectifs utiles à la déclaration Agefiph. À partir de ces données est calculée la contribution éventuellement exigible le 5 ou le 15 mai.

Cette notification permet de savoir si vous respectez ou non l'obligation d'emploi de 6 % de travailleurs handicapés et mentionne également :

- l'effectif d'assujettissement à l'OETH (effectif moyen annuel);
- le nombre de bénéficiaires de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés (BOETH) devant être employés au titre de l'OETH de l'année;
- l'effectif des BOETH employés par l'entreprise au titre de l'OETH de l'année;
- le nombre de salariés relevant d'un emploi exigeant des conditions d'aptitude particulières (ECAP).

Ces effectifs sont établis à partir des DSN mensuelles et tiennent compte d'éventuels blocs de régularisation. Ils sont calculés à partir des données consolidées.

Concernant les éventuels BOETH externes, l'attestation est adressée à l'entreprise par :

- l'entreprise de travail temporaire;

- l'entreprise adaptée de travail temporaire (EATT);
 - l'entreprise adaptée (EA) de temps partagé;
 - les entreprises adaptées de mannequinat;
 - l'association intermédiaire;
 - le groupement d'employeurs.
- Les attestations doivent également tenir compte des stagiaires non déclarés en DSN ainsi que du coefficient de valorisation de 1,5 accordé aux travailleurs handicapés seniors.

Simuler votre contribution est possible: un simulateur, obtenu notamment grâce à la FFB, est en ligne. Il vous permet d'estimer le montant de la contribution éventuellement due. ■



Estimez le montant de votre contribution financière.



Un récent décret prolonge pour cinq ans, soit jusqu'au 31 décembre 2029, la possibilité de déduire certaines dépenses de partenariat. Il s'agit des dépenses exposées par les employeurs assujettis à l'OETH au titre du partenariat, par voie de convention ou d'adhésion, avec des associations ou organismes œuvrant pour la formation et l'insertion sociale et professionnelle de personnes handicapées que l'employeur accueille ou embauche. Toutefois, cette déduction n'est désormais possible que sous condition¹.

Attention aux démarches frauduleuses

À chaque période de DOETH, des sociétés privées ont pris pour habitude de démarcher les entreprises soumises à l'OETH afin de les inciter à acheter des prestations tout en leur promettant de réduire leur contribution Agefiph. Les méthodes utilisées peuvent être douteuses, puisque certaines sociétés prétendent agir pour le compte de l'État, de l'Agefiph ou de l'Urssaf. Il faut savoir que ni l'Agefiph ni l'Urssaf ne mandatent des sociétés privées ou toute autre structure pour effectuer la déclaration Agefiph ou pour inciter les entreprises à réduire la contribution éventuellement due en engageant des dépenses supplémentaires.

1. L'employeur doit justifier, au titre de l'année de l'obligation d'emploi concernée, de la conclusion avec un bénéficiaire de l'obligation d'emploi de l'un des contrats suivants :
 • contrat de travail à durée indéterminée (CDI);
 • contrat de travail à durée déterminée (CDD) d'au moins six mois;
 • contrat d'apprentissage;
 • contrat de professionnalisation;
 • convention de stage d'au moins six mois.

ASSURANCE MALADIE – RISQUES PROFESSIONNELS

4 évolutions des aides financières à connaître

Les aides financières de l'Assurance maladie – Risques professionnels visant à soutenir les entreprises dans leurs actions de prévention ont évolué sur quatre points depuis le 1^{er} janvier dernier.

Les ajustements applicables depuis le 1^{er} janvier dernier ont pour objectif de renforcer l'accompagnement des entreprises dans leur démarche de prévention des risques professionnels, tout en harmonisant et sécurisant les règles d'attribution des subventions.

1. Application de la règle de *minimis*

Les aides financières s'inscrivent désormais dans le cadre européen de la « règle de *minimis* »¹. À ce titre, le cumul des aides publiques est plafonné à 300 000 € par entreprise sur une période de trois années glissantes. Les entreprises ayant atteint ce plafond

ne peuvent plus prétendre aux subventions prévention. Ainsi, chaque demande de subvention devra être accompagnée d'une déclaration sur l'honneur recensant l'ensemble des aides publiques perçues par l'entreprise au cours des trois dernières années. Pour savoir si une aide doit être déclarée, la nature de *minimis* de l'aide est précisée sur le dossier de demande d'aide. Cette mesure vise à renforcer la transparence et à sécuriser juridiquement l'octroi des subventions.

2. Plancher de subvention abaissé

Autre évolution notable: le montant minimal de subvention est revu à la baisse. Le plancher

est désormais fixé à 500 €, contre 1 000 € auparavant. Cette mesure rend les aides financières plus accessibles, en particulier pour les petites entreprises et les projets de prévention de moindre ampleur.

Concrètement, ce nouveau plancher correspond à un investissement minimal de 715 € hors taxes lorsque le taux de prise en charge est de 70 % et de 1 000 € hors taxes lorsque le taux de prise en charge est de 50 %.

3. Prise en charge renforcée pour les risques chimiques

Depuis le 1^{er} janvier dernier, le taux de prise en charge des dépenses engagées pour les équipements destinés à prévenir les risques chimiques est relevé. Il passe de 50 % à 70 % (cela concerne, à titre d'exemple, les subventions amiante, captage cabine de peinture, zone de préparation, fumées de soudage, de diesel...), tradui-



Retrouvez toutes les aides financières destinées aux entreprises de 1 à 49 salariés.

sant la volonté de soutenir plus fortement les investissements visant à réduire l'exposition des salariés à ces risques particulièrement sensibles pour la santé.

4. Nouvelle obligation de convention

L'application de la loi relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations introduit une nouvelle obligation: lorsque le montant total des subventions accordées dépasse 23 000 € sur les 12 derniers mois civils, la signature d'une convention entre l'entreprise et sa caisse régionale devient obligatoire. Cette convention a pour objet de décrire l'objet de la subvention perçue et prévoit également que l'identification des parties et les informations relatives à la subvention seront publiées sur le site de la caisse régionale. ■

1. Règlement 2023/2831 de la commission du 13 décembre 2023.

N'hésitez pas à informer votre fédération des actions ou des investissements prévention que vous avez réalisés avec l'appui des aides financières de l'Assurance maladie – Risques professionnels. Pour valoriser et partager les bonnes pratiques santé prévention, votre témoignage compte!



Contactez votre caisse régionale ou votre fédération.



Semaine de la
prévention

Semaine de la prévention
Un programme de plusieurs webinaires

Du 30 mars au 3 avril 2026



#SDLP2026



SEMAINE DE LA PRÉVENTION

Réussir l'accueil prévention du nouvel arrivant

Les premiers jours dans l'entreprise constituent un temps structurant pour la prise de poste, la compréhension des règles de sécurité et l'intégration aux équipes. Organisée du 30 mars au 3 avril, la Semaine de la prévention vous donnera les clés pour un accueil santé prévention optimisé des nouveaux venus.

Les statistiques le montrent : les accidents du travail surviennent plus fréquemment chez les nouveaux arrivants, en particulier durant leurs premières semaines d'activité.

Mauvaise connaissance des règles de sécurité, méconnaissance des chantiers, des outils ou des consignes internes sont autant de facteurs qui fragilisent l'intégration et augmentent les risques.

Pour accompagner les entreprises, la FFB, entourée de ses partenaires – l'OPPBTP, les SPST BTP et l'Assurance maladie – ont choisi de mettre en lumière, cette année, l'étape incontournable de la démarche de prévention que constitue l'accueil des nouveaux dans l'entreprise.

L'accueil, un acte managérial et préventif

Accueillir un nouveau collaborateur, c'est avant tout lui permettre de comprendre son environnement de travail, les attentes de l'entreprise et les règles essentielles à respecter. Cet accueil ne concerne pas uniquement les salariés en CDI. Il s'applique également aux CDD, intérimaires, apprentis, alternants...

Un accueil structuré et formalisé permet de transmettre les bons réflexes dès le départ, de donner du sens aux règles de

prévention et d'instaurer une relation de confiance. Il contribue aussi à renforcer l'image de l'entreprise, à améliorer l'engagement des équipes et à limiter le turnover.

Un accueil structuré et formalisé permet de transmettre les bons réflexes dès le départ, de donner du sens aux règles de prévention.

La règle des 3 A

Pour réussir cette étape clé, il est possible de s'appuyer sur une démarche simple et efficace en suivant la règle des 3 A.

Anticiper

L'accueil se prépare en amont. Cela suppose d'identifier les risques liés au poste, de prévoir les équipements de protection individuelle, les visites médicales éventuelles, d'organiser les accès au chantier ou à l'atelier et de désigner les personnes chargées de l'accueil. C'est également l'occasion de vérifier les formations, habilitations et autorisations dont



le nouvel arrivant devra disposer pour travailler en sécurité. Anticiper, c'est aussi adapter le discours à son profil, à son expérience et à ses missions.

Accueillir

Le premier jour est déterminant. Il s'agit pour le nouvel entrant de se repérer, de comprendre le fonctionnement de l'entreprise et de prendre connaissance des règles essentielles de sécurité. Présentation des équipes, des lieux, des consignes générales, des risques spécifiques et des procédures d'urgence : chaque information doit être claire, concrète et accessible. Cet accueil mérite aussi qu'on lui consacre du temps.

Accompagner

L'intégration ne s'arrête pas au premier jour. Les semaines qui



Des webinaires pour renforcer ces pratiques

suivent sont essentielles pour consolider les acquis, répondre aux questions et corriger les pratiques, si nécessaire. Le tutorat, le compagnonnage ou les points réguliers avec l'encadrement permettent de sécuriser la prise de poste et de favoriser une montée en compétences progressive.

Un engagement durable au bénéfice de toutes les entreprises

Quelle que soit la taille de l'entreprise, les bénéfices d'un accueil réussi sont multiples : moins d'accidents, une meilleure qualité du travail et des équipes plus engagées. Au-delà de la contrainte réglementaire, l'accueil des nouveaux est un engagement durable au service de la réussite globale de l'entreprise. ■

Pour aider à réaliser l'accueil santé prévention dans l'entreprise, la FFB et ses partenaires invitent les chefs d'entreprise et les encadrants à participer à l'un des cinq webinaires sur ce thème, animés par les partenaires santé prévention. Intitulés « Nouvel arrivant : anticiper, accueillir et accompagner », ils seront proposés tout au long de la semaine du 30 mars au 3 avril, à des horaires variés. En complément, deux

webinaires seront proposés pour les compagnons, toujours sur le thème de l'accueil prévention. À l'issue de la session, un nouveau livret FFB, intitulé « Guide d'accueil prévention bâtiment », à destination des compagnons et un mémo pour accompagner l'accueillant dans sa démarche seront remis à chaque participant. Ces outils téléchargeables en fin de session permettront à chaque

dirigeant et encadrant de disposer d'un support opérationnel pour renforcer ses pratiques d'accueil.



Pour vous inscrire aux webinaires : <https://sdip.alga.live>.
Pour plus d'informations, contactez votre fédération.

SUIVI INDIVIDUEL SANTÉ TRAVAIL

Comprendre la visite d'information et de prévention

Le suivi de la santé de vos salariés diffère selon leur situation. Ceux affectés à des postes présentant des risques particuliers bénéficient d'un examen d'aptitude; les autres, d'une visite d'information et de prévention renouvelée périodiquement.

Le salarié qui n'est pas affecté à un poste à risques particuliers (poste administratif, par exemple) bénéficie de visites d'information et de prévention (VIP) réalisées par un professionnel de santé qui peut être le médecin du travail, le médecin praticien correspondant, un collaborateur médecin, un interne ou un infirmier en santé au travail.

Cette VIP donne lieu à la délivrance d'une attestation de suivi, qui précise à quelle date la visite a été réalisée et avant quelle autre le travailleur bénéficiera de sa prochaine VIP (dans un délai maximal de cinq ans). La VIP assurée par un professionnel de santé différent du médecin du travail (ou collaborateur médecin) est réalisée sous l'autorité de ce dernier.

VIP à l'embauche, puis périodiques

VIP à l'embauche

Réalisée dans un délai qui ne peut excéder trois mois après la prise effective du poste de travail¹, elle a plusieurs objectifs:

- d'interroger le salarié sur sa santé;
- de l'informer sur les risques éventuels de son poste;
- de le sensibiliser aux moyens de prévention possibles;

- d'identifier si son état de santé ou les risques auxquels il est exposé nécessitent une orientation vers le médecin du travail;
- de l'informer sur les modalités de suivi de son état de santé et sur la possibilité, à tout moment, de bénéficier d'une visite auprès du médecin du travail sur demande.

La VIP donne lieu à la délivrance d'une attestation de suivi.

Certains salariés bénéficient de la VIP avant leur affectation au poste de travail:

- les travailleurs de nuit (au moins 270 heures réalisées de nuit sur l'année ou au moins

trois heures réalisées de nuit dans l'horaire habituel au moins deux fois par semaine);

- les jeunes de moins de 18 ans (pour mémoire, les jeunes de moins de 18 ans en formation professionnelle affectés à des travaux dangereux relèvent du suivi individuel renforcé);

- les salariés exposés aux agents biologiques de groupe 2 (risque de leptospirose lors de contacts avec les eaux usées, travaux dans les égouts...);
- les salariés exposés à des champs électromagnétiques au-delà de la valeur limite d'exposition professionnelle (travaux à proximité d'une source de télécommunications de type radar, par exemple).

Notons que la VIP à l'embauche des apprentis d'au moins 18 ans est réalisée dans un délai qui ne peut excéder deux mois après la prise effective du poste de travail.

La VIP à l'embauche n'a pas à être réalisée lorsque certaines conditions sont réunies (emploi identique, médecin ou professionnel de santé en possession de la dernière attesta-

tion de suivi ou du dernier avis d'aptitude, absence d'inaptitude ou d'aménagement du poste de travail sur les postes précédents au cours des cinq dernières années).

VIP périodiques

Elles sont, au maximum, espacées de cinq ans. Pour certains salariés nécessitant un

1. Art. R. 4624-18 du Code du travail.

Rappel sur l'offre socle

La VIP fait partie de l'offre socle du service de prévention et de santé au travail. L'offre socle, ce sont les trois missions pour lesquelles votre service s'engage en contrepartie de la cotisation, à savoir:

- le suivi individuel santé travail de vos salariés (VIP, SIR et autres examens médicaux);
- la prévention des risques professionnels (fiche d'entreprise, aide à l'élaboration du DUER, études de poste,

sensibilisations, etc.);

- la prévention de la désinsertion professionnelle, avec une cellule spécifique qui accompagne individuellement les salariés dans le maintien dans l'emploi.



En cas de nécessité et avec l'accord du salarié, la VIP peut être réalisée à distance. Le médecin traitant ou un professionnel de santé peut être invité à participer à la consultation à distance.

Zoom sur l'examen médical à la demande

Même si le suivi individuel du salarié n'est pas assuré par le médecin du travail, le salarié peut bénéficier à tout moment, à sa demande ou à celle de l'employeur, d'un examen

effectué par le médecin du travail³. Cette visite, souvent demandée en cas de risque d'inaptitude, peut également être organisée par le médecin du travail lui-même.

suivi adapté, l'espacement des visites est diminué (exemple: les travailleurs de nuit).

Suivi individuel adapté

Lorsque l'état de santé, l'âge, les conditions de travail ou les risques professionnels auxquels le salarié est exposé le nécessitent, le professionnel de santé oriente, sans délai, le salarié à l'issue de sa VIP vers le médecin du travail². L'objectif: permettre au salarié de bénéficier d'un suivi individuel adapté, dont les modalités sont déterminées par le médecin du travail, selon une périodicité qui ne peut excéder trois ans. C'est notamment le cas du travailleur handicapé, du titulaire d'une pension d'invalidité, de la femme enceinte, allaitante ou venant d'accoucher.

Lorsque le salarié est orienté vers le médecin du travail en raison de risques professionnels, ce dernier peut décider de faire bénéficier le salarié du suivi



Le salarié qui n'est pas inscrit en surveillance individuelle renforcée relève de la visite d'information et de prévention (VIP).

individuel renforcé s'il constate que le salarié est exposé à des risques particuliers pour sa santé ou sa sécurité.

Cas particuliers (CDD et intérim)

Les modalités de suivi des salariés en CDD sont identiques à celles des salariés en CDI. Le suivi des salariés intérimaires est assuré par le service de santé au travail de l'entreprise de travail temporaire. La VIP peut être effectuée, dans ce cas, pour trois emplois au maximum.

Pour plus d'informations, contactez votre fédération ou le service de prévention et de santé au travail.

Autres visites médicales

Par ailleurs, il est prévu une visite médicale dite de « mi-carrière » assurée par le médecin du travail (ou par un infirmier de santé au travail exerçant en pratique avancée) à organiser pendant la 45^e année civile du salarié⁴. Son objectif est double: établir un état des lieux de l'adéquation entre le poste de travail et l'état de santé du salarié, et évaluer les risques de désinsertion professionnelle. À l'issue de la

visite, le médecin peut proposer des mesures d'adaptation ou de transformation de poste, ou d'aménagement du temps de travail. En complément, dans le cadre de la prévention de la désinsertion professionnelle en cas d'arrêt de travail, les salariés bénéficient d'une visite de pré-reprise (organisée à l'initiative du salarié ou du médecin pour tout arrêt de travail supérieur à 30 jours) ou de reprise (organisée par l'employeur). ■

2. Art. R. 4624-17 à R. 4624-19 du Code du travail.

3. Art. R. 4624-34 du Code du travail.

4. Art. L. 4624-2-2 du Code du travail.



Pour les modalités de suivi des salariés affectés à un poste à risques particuliers, lire *Bâtiment actualité* n° 2 du 4 février 2026.

PRÉPARER SON PROJET

Les 10 questions à se poser

L'aventure entrepreneuriale est enthousiasmante... mais exigeante. Avant de choisir un statut juridique ou de déposer vos statuts, il est nécessaire de bien penser votre projet. Le point en 10 interrogations essentielles. Ce premier article inaugure une série consacrée à la création d'entreprise.

1. Quel produit ou service vais-je proposer ?

Avant de vous lancer, définissez précisément :

- votre activité (maçonnerie, charpente, couverture, électricité, plomberie, second œuvre, etc.);
- les types de chantiers visés (neuf, rénovation, entretien);
- votre clientèle cible : particuliers, professionnels, collectifs (*lire aussi la question 3*).



Plus votre activité est claire dès le départ, plus vous évitez les problèmes réglementaires, assurantiels ou commerciaux.

2. Quel(s) besoin(s) vais-je satisfaire ?

Votre entreprise doit répondre à un réel besoin du marché. Posez-vous bien ces questions :

- quelles sont les attentes de mes futurs clients ?
- Quels types de travaux sont les plus demandés dans ma zone ?
- En quoi mon offre se distingue-t-elle (qualité, spécialisation, rapidité, proximité) ?

Dans le BTP, la réputation, la fiabilité et la qualité d'exécution sont souvent aussi importantes que le prix.

3. Qui seront mes clients ?

Une vague idée ne suffit pas : il faut connaître sa clientèle :

- particuliers (résidence principale, investisseurs, propriétaires bailleurs);
- professionnels (promoteurs, entreprises, syndicats);
- collectivités territoriales.



Astuce

Pensez aussi à la récurrence des chantiers, au montant moyen des travaux et aux délais de paiement. Connaître vos clients vous aidera à adapter devis, délais et organisation.

4. Qui seront mes concurrents ?

Le BTP est un secteur souvent localisé. Il est donc utile d'analyser :

- le nombre d'entreprises concurrentes dans votre zone;
- leurs prix;
- leurs biens et services;

- leur dénomination sociale (votre nom ne doit pas prêter à confusion avec l'un de vos concurrents);
- leur réputation.

5. Où exercer mon activité ?

Le lieu d'implantation a un impact direct sur votre quotidien :

- travaillerez-vous depuis votre domicile ?
- Aurez-vous besoin d'un dépôt, d'un atelier ou de bureaux ?
- L'accès est-il adapté aux véhicules utilitaires et au stockage de matériaux ?
- Des contraintes locales existent-elles (urbanisme, voisinage) ?



Votre choix doit être cohérent avec la nature des chantiers et l'organisation quotidienne.

6. Quels sont mes besoins financiers ?

Créer une entreprise de bâtiment exige souvent un certain investissement initial :

- véhicules;
 - outillage et matériel;
 - locaux;
 - assurances obligatoires.
- Il est donc essentiel de vous demander :
- quels sont vos apports personnels;
 - si un financement extérieur est nécessaire (prêt bancaire, aides...);

- combien de temps l'entreprise peut fonctionner sans générer de trésorerie suffisante.

7. Quelles sont les contraintes réglementaires et assurantielles ?

Le bâtiment est un secteur fortement réglementé. Avant de commencer une activité, il convient de vérifier :

- les diplômes ou qualifications exigés;
- les normes applicables (sécurité, environnement, accessibilité);
- les assurances obligatoires (responsabilité décennale).

8. Dois-je créer mon entreprise seul ou avec des associés ?

Créer une entreprise du bâtiment seul ou à plusieurs n'implique pas les mêmes conséquences. À plusieurs, il est indispensable de définir :

- les rôles de chacun (chantier, gestion, commercial);
- le partage de responsabilités;
- la répartition du capital;
- les modalités de prise de décision.



Anticiper ces points permet de limiter les conflits futurs.



9. Suis-je prêt à gérer une entreprise ?

Créer son entreprise, ce n'est pas seulement exercer un savoir-faire technique. C'est aussi :

- établir des devis et factures ;
- tenir une comptabilité ;
- respecter les obligations sociales et fiscales ;
- gérer un planning de travaux et des équipes ;
- résoudre les litiges éventuels.



Astuce

Si certaines tâches vous semblent compliquées, prévoyez un accompagnement (expert-comptable, avocat...). Votre fédération peut également vous accompagner sur ces questions.

10. Comment trouver mes premiers chantiers ?

Les premiers mois sont souvent les plus délicats, et trouver ses premiers chantiers n'est pas toujours aisé.

Il faut donc réfléchir à la manière dont vous allez développer votre clientèle :

- réseau professionnel ;
- visibilité en ligne (site Web, réseaux sociaux) ;
- partenariats locaux ;
- plateformes de mise en relation ;

- bouche-à-oreille.

Créer son entreprise ne s'improvise pas. La réflexion commence bien avant le choix du statut juridique. Se poser ces questions permet de sécuriser son projet et d'aborder les étapes suivantes avec confiance et clarté.

Dans le prochain article, nous aborderons la question de la faisabilité économique du projet et la manière de vérifier qu'une idée peut réellement devenir rentable. ■

MARCHÉS PUBLICS

Sécuriser le paiement des travaux supplémentaires

Le paiement des travaux supplémentaires est une cause fréquente de litige entre les entreprises et les maîtres d'ouvrage publics. Il arrive encore trop souvent que des prestations réalisées ne soient pas payées. La jurisprudence évolue toutefois dans un sens plus favorable aux entreprises, notamment concernant les commandes verbales. Le point sur les règles à connaître.

Marchés à prix forfaitaire et marchés à prix unitaires

La question du paiement des travaux supplémentaires se pose surtout dans les marchés à prix global et forfaitaire. Cela s'explique par la nature même de ce type de marché.

Dans un marché forfaitaire, l'entreprise est payée pour l'ensemble des prestations prévues au contrat, sans qu'il soit tenu compte des quantités réellement réalisées. Le prix est fixé à l'avance et ne varie pas, même si les volumes exécutés sont plus importants que prévu.

De plus, l'entreprise est censée avoir intégré dans son prix toutes les contraintes normalement prévisibles du chantier (conditions de terrain, délais, accès, etc.). Ces contraintes sont considérées comme incluses dans le forfait.

À l'inverse, dans un marché à prix unitaires, l'entreprise est payée en fonction des quantités réellement exécutées. Les quantités indiquées dans le marché ne sont qu'indicatives et peuvent varier en plus ou en moins.

Dans un marché à prix unitaires, l'entreprise est payée en fonction des quantités réellement exécutées.

En pratique, les marchés forfaitaires rendent plus difficiles la reconnaissance et le paiement des travaux supplémentaires. Les marchés à prix unitaires sont plus souples, car le montant payé évolue avec les quantités réellement réalisées.

C'est pourquoi, dans un marché forfaitaire, les entreprises doivent être particulièrement vigilantes lors de l'étude du dossier de consultation et de l'élaboration de leur offre, afin de bien intégrer l'ensemble des travaux dans le prix proposé.

Que sont les travaux supplémentaires ?

Avant de réclamer le paiement de travaux supplémentaires, il est essentiel de vérifier que les prestations réalisées relèvent

de travaux supplémentaires au sens juridique. Les travaux ne sont pas considérés comme supplémentaires dans deux situations :

1. Travaux prévus dans les documents du marché, mais chiffrés dans l'offre de l'entreprise

Si une prestation apparaît dans le cahier des clauses techniques particulières (CCTP) ou dans un autre document contractuel du marché, elle n'est jamais considérée comme « supplémentaire ». Elle est réputée incluse dans le prix¹. L'entrepreneur doit analyser l'ensemble des pièces du marché et vérifier leur cohérence : ce qui est prévu est compris dans le forfait.

2. Travaux prévisibles

Ne sont pas non plus considérés comme des travaux supplémentaires ceux qui, même s'ils ne sont pas expressément mentionnés dans le marché, auraient dû être anticipés par l'entreprise au regard de son expérience ou des informations dont elle disposait pour établir son prix. Il s'agit notamment :

- des travaux rendus nécessaires par des sujétions normalement prévisibles (intempéries prévues au marché, contraintes mentionnées dans les pièces contractuelles, etc.);
- des travaux que l'entreprise aurait dû anticiper lors des visites obligatoires du chantier ou au regard de ses compétences professionnelles²;
- des travaux dont les quantités auraient dû être vérifiées avant remise de l'offre³.

1. Cour administrative d'appel (CAA) de Versailles, 22 février 2024, n° 20VE02068, Sté SPIE Batignolles.
2. CAA de Versailles, 4 juillet 2006, n° 04VE01249.
3. Conseil d'État (CE), 9 janvier 2015, Sté OTV France, n° 370576.





En résumé, il n'y a travaux supplémentaires que lorsque ceux-ci n'étaient ni prévus, ni prévisibles, ni imputables à un oubli, à un manque de vigilance ou d'expertise de l'entreprise.

Sécuriser et garantir le paiement des travaux supplémentaires en marchés publics

Ordre de service émis ou signé par le maître d'ouvrage

En principe, le paiement des travaux supplémentaires n'est garanti que si un ordre de ser-

L'absence de valorisation rend l'OS non exécutoire.

vice (OS) a été émis ou validé par le maître d'ouvrage.

Le CCAG-Travaux 2021⁴ renforce cette exigence: tout OS qui modifie le montant du marché doit obligatoirement être validé par le maître d'ouvrage⁵. Sans cette validation, l'entreprise doit refuser d'exécuter l'OS.

Un OS irrégulier, signé seulement par le maître d'ouvrage, fait en principe obstacle à l'indemnisation des travaux

supplémentaires⁶ (sauf exceptions énumérées ci-après) et peut engager la responsabilité du maître d'œuvre⁷.

Valorisation financière obligatoire des OS de travaux supplémentaires

Le Code de la commande publique interdit désormais les OS « à zéro euro »⁸. En effet, toute prestation supplémentaire ou modificative dans un marché de travaux doit donner lieu à une juste rémunération. Le CCAG-Travaux 2021 a intégré cette obligation en imposant la juste rémunération des prestations supplémentaires ou modificatives commandées à l'entreprise⁹. L'absence

de valorisation rend d'ailleurs l'OS non exécutoire, autrement dit l'entreprise n'est pas tenue de l'exécuter.

L'entreprise peut donc¹⁰ (et doit) refuser d'exécuter un OS qui n'a fait l'objet d'aucune valorisation financière.

Cependant, ce refus doit respecter certaines conditions pour être recevable. Il doit

4. Cahier des clauses administratives générales, approuvé par arrêté du 30 mars 2021. Il est applicable aux marchés qui s'y réfèrent expressément.

5. Article 3.8.1 du CCAG-Travaux 2021.

6. CAA de Paris, 13 février 2007, SNC Dumez Île-de-France, n° 04PA01640.

7. CE, 3 novembre 2006, commune de Puy-Saint-Vincent, n° 270248.

8. Art. L. 2194-3 du Code de la commande publique.

9. Art. 3.8.6 du CCAG-Travaux 2021.

10. Art. 13.6 du CCAG-Travaux 2021.

En
adhérant
à la FFB,

Vous êtes
entouré
d'un réseau
en rencontrant
des collègues
et des
partenaires
lors de
moments
conviviaux.



être notifié par écrit au maître d'œuvre, avec toutes les justifications nécessaires, dans les 15 jours suivant la notification de l'OS. Une copie de cette lettre doit également être adressée au maître d'ouvrage. À noter: L'accord définitif sur les travaux supplémentaires et leur prix doit être formalisé par un avenant¹¹.

En pratique, certains maîtres d'ouvrage ou comptables publics exigent la production de l'avenant pour procéder au paiement. Cette exigence est toutefois excessive dès lors que l'ordre de service régulier suffit à justifier le paiement des situations de travaux provisoires, quand bien même l'avenant n'a pas encore été régularisé.

Quand l'entreprise peut-elle être payée sans ordre de service régulier ?

Dans la pratique, les entreprises se retrouvent fréquemment à exécuter des travaux supplémentaires dans l'urgence, sans attendre un ordre de service régulier, souvent par crainte de retarder le chantier.

La jurisprudence ouvre plusieurs possibilités d'indemnisation.

Parfois, elles les exécutent sur la base d'un ordre de service du maître d'œuvre, non validé par le maître d'ouvrage, ou sur la base d'une simple demande orale du maître d'ouvrage ou du maître d'œuvre. Pendant longtemps, ces situations débouchaient presque systématiquement sur un refus de paiement par le maître d'ouvrage ou le comptable public. Désormais, la jurisprudence ouvre plusieurs possibilités d'indemnisation.

1. Paiement des travaux supplémentaires indispensables à la réalisation de l'ouvrage selon les règles de l'art

L'entreprise peut être payée, même sans OS validé par le

maître d'ouvrage, lorsque les travaux réalisés étaient indispensables pour respecter les règles de l'art ou les prescriptions réglementaires, par exemple:

- travaux imposés par un organisme de contrôle obligatoire (inspection du travail, bureau de contrôle...)¹²;
- travaux devenus nécessaires en raison d'une évolution de la réglementation ou d'un DTU après la conclusion du marché¹³.

Ces travaux ne doivent toutefois pas être dus à une faute ou omission de l'entreprise.

Attention: Ces travaux ne seront pas payés si le maître d'ouvrage s'est formellement opposé à leur exécution.

Confrontée à un tel refus, l'entreprise doit exercer son devoir de conseil et informer le maître d'ouvrage du caractère indispensable de ces travaux supplémentaires. Si le refus persiste, elle n'aura pas d'autre choix que de s'abstenir de réaliser ces travaux, car elle ne pourrait pas se les faire payer par la suite.

2. Travaux supplémentaires résultant d'une faute du maître d'ouvrage

Le maître d'ouvrage doit indemniser l'entreprise pour les travaux supplémentaires lorsque ceux-ci résultent d'une faute de sa part.

Sa responsabilité peut être engagée lorsqu'une faute lui est directement imputable, notamment dans plusieurs situations:

Conception du marché

Le maître d'ouvrage peut être tenu d'indemniser l'entreprise lorsque des travaux supplémentaires résultent d'une faute dans la conception du marché. Ces fautes peuvent provenir:

- d'erreurs dans les pièces contractuelles;
- d'informations insuffisantes, par exemple si le maître d'ouvrage a omis de transmettre des résultats de sondages ou fourni des données inexactes à l'entreprise.

Par exemple, une indemnisation peut être accordée lorsqu'une entreprise ne pouvait apprécier l'ampleur des travaux à exécuter en raison de docu-



ments insuffisants remis lors de la passation du marché¹⁴.

Attention: La responsabilité de l'entreprise peut être partiellement retenue si elle n'a pas signalé les erreurs qu'elle aurait pu détecter à la lecture des documents mis à sa disposition lors de la consultation.

11. Art. 13.5 du CCAG-Travaux 2021.

12. CAA de Paris, 6 mars 2007, n° 04PA02356.

13. CAA de Nancy, 17 octobre 2005, n° 00NC00598.

14. CAA de Nancy, 11 janvier 2007, Sté Dietsch, n° 02NC01252.



Estimation du besoin

L'entreprise qui subirait les conséquences d'une insuffisante définition de ses besoins par le maître d'ouvrage serait en droit de lui en demander réparation.

Exercice de son pouvoir de contrôle et de direction

Le maître d'ouvrage dispose d'un pouvoir de contrôle et de direction qui l'oblige notamment à mettre en œuvre, si nécessaire, des sanctions à l'encontre d'une entreprise

défaillante (pénalités, mise en régie, résiliation...). Sa responsabilité peut être engagée lorsqu'il ne fait pas usage de ses pouvoirs de contrôle ou de direction, ou en fait usage à mauvais escient.

La responsabilité du maître d'ouvrage peut également être engagée s'il omet de remettre des informations techniques indispensables dans les délais, contraignant l'entreprise à revoir son mode de fabrication à un coût supérieur¹⁵.

Attention: Dans tous les cas, la faute doit être directement imputable au maître d'ouvrage. Il n'est pas possible de demander une indemnisation au maître d'ouvrage du seul fait des fautes commises par d'autres intervenants¹⁶.

3. Travaux supplémentaires causés par des sujétions techniques imprévues

Il s'agit de difficultés matérielles exceptionnelles, imprévisibles lors de la signature

du contrat et extérieures aux parties (phénomènes naturels, état réel des sols, etc.). Si ces sujétions bouleversent l'économie du contrat (le juge retient souvent un seuil autour de 10 % du montant du marché), l'entreprise est indemnisée du préjudice subi¹⁷.

Pour se prémunir, les entreprises ont tout intérêt à constituer des preuves fiables.

4. Travaux supplémentaires commandés oralement

Le Conseil d'État a reconnu récemment¹⁸ la possibilité pour l'entreprise d'obtenir le paiement des travaux supplémentaires, même en l'absence d'ordre de service régulier, lorsque ceux-ci résultent d'une commande orale du maître d'ouvrage ou du maître d'œuvre.

Il s'agit d'une avancée significative, mais elle soulève une difficulté majeure: la preuve des commandes orales.

Pour se prémunir, les entreprises ont tout intérêt à constituer des preuves fiables:

- confirmer systématiquement par écrit (mail, courrier) toute instruction donnée oralement;
 - conserver les échanges, comptes rendus de réunions, photos datées, attestations, etc.
- Par ailleurs, le juge reconnaît également la validité d'une commande par mail¹⁹. Cet assouplissement est très utile, car il permet de sécuriser davantage le paiement pour l'entreprise et de réduire les litiges. ■

15. CAA de Versailles, 14 novembre 2006, n° 04VE00545, Centre hospitalier François-Quesnay.

16. CE, 5 juin 2013, n° 352917, région Haute-Normandie; CAA Nancy, 28 décembre 2021, Sté Sertelet, n° 19NC03317.

17. CE, 28 février 1979, n° 05952.

18. CE, 17 mars 2025, n° 491682.

19. CAA de Paris, 16 mai 2025, n° 23PA0390910.

COHABITATION GÉNÉRATIONNELLE
EN ENTREPRISE

Un défi à relever

Baby-boomers, générations X, Y et Z... désormais, ce sont quatre tranches d'âge qui peuvent se côtoyer dans une même équipe. Leur éducation, leur culture, leur vécu différents influencent le rapport au travail. Pour la cohésion comme pour la performance de ces collaborateurs, les experts plaident pour un management circulaire, qui valorise l'intelligence collective.

Le vieillissement démographique transforme le paysage professionnel. Dans les entreprises, il n'est pas rare de compter des équipes réunissant quatre générations, des sexagénaires aux tout justes trentenaires. Piloter un staff composé à la fois de jeunes diplômés, de seniors très expérimentés et de quadragénaires relève parfois du tour de force : chacun a son propre rapport à la hiérarchie, son propre besoin de reconnaissance, ses méthodes de travail et des réflexes d'autonomie différents. Un « mix » de profils qui oblige l'encadrant à « revoir tout le paradigme », annonce d'emblée Élodie Gentina¹, docteure en sciences de gestion et professeure associée à l'IESEG School of Management. Pour des équipes harmonieuses et efficaces, Élodie Gentina conseille de concevoir des modes de gestion et d'animation adaptés non pas à une génération spécifique, mais à l'ensemble des collaborateurs. « C'est un défi majeur, reconnaît cette conférencière, qui suppose de ne pas placer chacun dans une case générationnelle, en commençant par laisser tomber

les clichés », ajoute-t-elle. Ces clichés générationnels, justement, quels sont-ils ? « Les jeunes sont flemmards, narcissiques et rebelles ; les anciens, accros au boulot, rigides, dépassés par les nouvelles technologies... », liste Élodie Gentina, qui invite à oublier ces préjugés, pour s'appuyer plutôt sur les qualités de chacun et impulser « une dynamique de partage de compétences » entre générations.

Travail collaboratif et intelligence collective

Concrètement, le manager a intérêt à mettre en place des projets qui permettent de « passer de la cohabitation à la collaboration », résume cette experte. Quelques pistes ? « Proposer un dispositif de mentorat, qui permet aux salariés de tisser des relations interpersonnelles d'apprentissage entre expérimentés et débutants autour de compétences ou connaissances à acquérir. Ou du mentorat inversé, à travers lequel ce sont les jeunes collaborateurs, cette fois, qui diffusent leurs compétences aux plus expérimentés. » En dehors de ces cadres communs, qui valorisent l'expé-



rience de chacun à travers un collectif de travail, il ne faut toutefois pas perdre de vue que chaque génération garde son propre rapport à la vie professionnelle et à l'entreprise. « La culture, l'histoire, l'expérience de chaque génération façonnent la façon dont elle vit le travail, complète la spécialiste. Le rapport au temps, au numérique, à la famille, à l'autorité n'est pas du tout le même selon que l'on a 25, 45 ou 55 ans. On doit prendre compte ces spécificités », croit-elle savoir.

Les Z, génération passée à la loupe

Expert du management intergénérationnel, Julien Estier ponctue ses conférences de quelques portraits éclairants à ce sujet : « La génération X a souvent un côté machine prête à aller jusqu'au bout malgré les difficultés, ce qui rend les attitudes plus souples de jeunes parfois difficiles à accepter

pour elle », décrit-il. Le fondateur du cabinet Link's Accompagnement dépeint, à leur tour, les Y comme « une génération marquée par une quête de sens et de reconnaissance, tandis que les Z sont très sensibles aux questions de flexibilité ». Plus que les autres, les Z, biberonnés au digital, sont passés à la loupe. On les voit tantôt comme des salariés pas assez « corpo », égoïstes, peu travailleurs ; tantôt comme la génération attentive à son bien-être et à celui de la société, plus attachée aux valeurs qu'à la performance.

Le manager, un partenaire de travail avant tout

Pour Élodie Gentina, ce qui les caractérise avant tout, c'est un rapport à l'autorité propre : « Eux qui vivent dans l'instant avec les réseaux sociaux vérifient tout et n'hésitent pas à remettre en question les



orientations de leur manager. Ce dernier doit recadrer, mais dans une relation égalitaire », met-elle en garde. Même son de cloche du côté de Julien Estier, pour qui « les jeunes attendent un manager à l'écoute de leurs préoccupations et qui les inclue dans les processus de décision. Ils refusent le modèle d'autorité traditionnel. Pour eux, le manager est avant tout un partenaire de travail », conclut-il. Un feedback régulier est hautement recommandé envers les Y et Z : « Ce qu'ils demandent, c'est un retour au fil de l'eau, pas seulement

au moment de l'entretien de fin d'année, complète Élodie Gentina. Le manager doit glisser un compliment quand le travail est bien fait, mais aussi relever les couacs quand c'est nécessaire. »

En donnant du sens à l'action collective, tout en intégrant les codes de chaque génération, « ce type de leadership favorise l'engagement et la cohésion des équipes », assure Élodie Gentina. ■

1. Coauteure avec Jérémy Lamri du livre *Le défi du management intergénérationnel. Comment transformer la cohabitation en collaboration vertueuse*, éd. Dunod, 2024.



86 % des dirigeants perçoivent les moins de 28 ans comme différents de la génération précédente (sondage Ipsos, 2024).

Baby-boomers, X, Y, Z : quel rapport au travail ?

Baby-boomers (nés avant 1965)

Pour eux, le travail est principalement une source de sécurité. Ils sont extrêmement respectueux de l'organisation et de la hiérarchie mises en place. Ils sont très loyaux vis-à-vis de leur entreprise.

X (nés entre 1965 et 1978)

Cette génération a grandi avec l'idée qu'il faut se battre pour trouver sa place. Elle privilégie la stabilité et la loyauté avec l'entreprise, et peut être parfois frustrée par le manque d'engagement perçu chez les jeunes.

Y (nés entre 1979 et 1993)

Marquée par une quête de sens et de reconnaissance, elle a grandi avec les premières technologies modernes et les débuts d'Internet. Elle remet souvent en question l'autorité et valorise l'authenticité.

Z (nés après 1993)

Née dans un monde digital, elle a une capacité d'adaptation rapide. Elle n'hésite pas à contester son manager. Elle considère le travail comme un moyen, non comme une fin. Elle cherche un équilibre, une vie qui laisse place à d'autres priorités.

Semaine de la prévention

Un programme de
plusieurs webinaires



Un événement organisé par la FFB et ses partenaires

#SDLP2026



OPPBTP

