



Bien-être au travail

Un nouveau management

PHOTO : VALÉRY JONCHERAY



Pour la bonne santé de l'entreprise

En pleine crise du Covid-19, parler du bien-être au travail peut sembler incongru, voire anachronique, tant le temps d'avant semble déjà loin... Et pourtant, c'était hier. Hier, le temps où notre problématique principale était le recrutement, où les carnets de commandes étaient pleins, le temps où nous pouvions investir sereinement. Nous savons que l'économie fonctionne par cycles, et nous avons déjà intégré le fait que ces années prospères allaient devoir laisser la place à une période moins faste. La crise sanitaire actuelle va nous précipiter dans une récession à laquelle nous n'avons pas pu suffisamment nous préparer. Alors qu'hier notre indicateur était le retard que nous avions à effectuer nos missions, demain, ce sera le remplissage de notre carnet de commandes et le niveau de notre trésorerie. Le bien-être au travail devient-il pour autant hors sujet ? Bien au contraire ! En période faste, il nous permet d'attirer – ou au moins conserver – nos collaborateurs, de favoriser leur épanouissement, leur créativité. En période difficile, il crée de la cohésion, rend certains sacrifices plus acceptables et pousse chaque acteur à donner le meilleur pour la bonne santé de l'entreprise, ou sa survie.

RÉGIS LAMBERT
Président de l'UNGE

Une nouvelle génération arrive dans le monde du travail, avec des attentes différentes de la précédente. La qualité de vie, et même le bonheur au travail deviennent presque aussi importants que le salaire. L'employeur doit en tenir compte.

MARC SIMIAR, en collaboration avec l'UNGE

La paie de la fin du mois ne suffit plus. Même si, évidemment, le niveau de rémunération reste déterminant, le salarié d'un cabinet de géomètres-experts, et même le candidat à un poste, vont regarder au-delà pour analyser leurs conditions de vie globales sur leur lieu de travail. Souplesse des horaires, équipement du poste, déplacements, responsabilités, avantages sociaux, congés, travail en équipe, attitude et sens de l'écoute de l'employeur ou de l'encadrement...

Durant des décennies, et même bien au-delà, le monde de l'entreprise se scindait en deux. L'employeur, le patron, donnait ses ordres, décidait seul et savait seul quel était l'intérêt de l'entreprise. Le salarié, l'employé, exécutait les ordres reçus et, s'il n'était pas content, il allait travailler ailleurs. Ce qui, jusqu'à la fin des Trente Glorieuses, ne posait pas de problème mais qui s'est avéré bien plus complexe depuis. Les temps ont bien changé et la nouvelle généra-

tion se veut plus que simple exécutante. Le rapport au travail a profondément changé et les exigences sont fortes même en période de chômage élevé, sauf à accepter un poste par nécessité mais avec la ferme volonté de le quitter le plus vite possible. Si les jeunes dirigeants d'entreprise l'ont bien compris et n'ont pas de mal à répondre aux attentes, les plus anciens ont dû s'y adapter, sauf à voir leur personnel les quitter.

Chèques vacances, salle de sport

Il est vrai que la révolution informatique a profondément changé la façon de travailler ; il faut aller plus vite dans un monde plus complexe, le digital est la norme, l'intelligence collective prend le pas sur l'individualisation des tâches.

Ces évolutions se sont parfois faites dans la douleur et débouchent sur des approches différentes au fil du temps. Les



risques psychosociaux (lire ci-contre) étaient l'objectif prioritaire du deuxième plan santé au travail (2010-2014) qui nécessitait la mise en œuvre de compétences multiples (médicale, organisationnelle, sociale, économique, juridique...); c'est une approche pluridisciplinaire dont le maître-mot est la prévention passant essentiellement par une identification des risques... Le concept a ensuite évolué, débouchant sur la qualité de vie au travail, largement analysé par l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) notamment sur son site⁽¹⁾. Un concept qui fait encore florès même s'il est en passe d'être remplacé par la notion de « bien-être au travail » tel ➤

Risques psychosociaux et test de Cohen

Selon une étude de BDD Better Human, 17 % des salariés sont sous antidépresseurs et 34 % en stress chronique. Une autre étude d'Ipsos de 2016 estime que 26 % des salariés sont « *active-ment sous-engagés* ». « *Ce n'est jamais le travail qui rend malade, mais les conditions dans lesquelles on l'exerce* », précise Florence Bénichoux, consultante chez Betterhuman. Les psychologues utilisent

fréquemment le « test de Cohen », qui peut parfaitement être mis en place dans l'entreprise, par exemple lors d'une réunion collective. Ce test permet de façon rapide, au travers de dix questions, d'évaluer à quel point une personne perçoit globalement les situations de sa vie comme étant stressantes, à titre non de diagnostic mais d'information. La mesure du stress permet de dire qu'une situa-

tion est stressante lorsqu'elle est évaluée par une personne comme débordant ses ressources d'adaptation et mettant en danger son bien-être. Selon cette approche, la perception du stress est une meilleure mesure du niveau de stress d'une personne que les caractéristiques des situations elles-mêmes. La grille des questions et l'analyse des réponses sont aisément disponibles en ligne.

Le harcèlement moral, une infraction pénale

Un management trop rigide, des consignes données sans explication, une surveillance des horaires ou du travail effectué trop systématique, des rappels à l'ordre ou des rebuffades publiques peuvent amener un salarié fragile à se sentir harcelé. Un sentiment souvent diffus, évidemment subjectif dans de nombreux cas, qui donne le sentiment d'être le vilain petit canard ou le souffre-douleur du cabinet. Justifié ou non, ce ressentiment peut déboucher soit sur la démission du salarié soit sur des problèmes physiques liés à l'augmentation du stress, entraînant des accidents (dépression, AVC, problèmes cardiaques...).

Depuis 2002, le harcèlement moral sur le lieu de travail est une infraction pénale. Ce harcèlement est de plus en plus invoqué en justice par les salariés même si, au regard du nombre de plaintes déposées, peu de dossiers arrivent à une réelle reconnaissance des faits, puisque, pour être réellement constitué, le harcèlement moral nécessite de réunir concurremment cinq éléments :

- des agissements répétés dont le salarié a été victime (le seuil de répétition est évidemment une donnée variable mais induit quand même un prolongement dans la durée et les agissements peuvent être variés – sexisme, ostracisme, insultes, atteintes raciales ou physiques...);
- ces agissements doivent avoir pour objet ou pour effet de dégrader les conditions de travail (par exemple, mise à l'écart, retrait des responsabilités, baisse de la qualité des tâches...);
- une atteinte aux droits ou à la dignité du salarié (rétrogradation, suppression de primes ou d'avantages, dénigrement en public...);
- altération de la santé physique ou mentale (arrêts de travail répétés, attestation médicale...);
- compromission de l'avenir professionnel dans l'entreprise voire dans la profession (incitation à la démission, défaillance physique ou mentale, longue maladie...).

Il faut noter que le harcèlement moral n'est pas le fait du seul chef d'entreprise. Il peut parfaitement résulter du comportement d'un chef d'équipe, de la DRH, et même d'un collègue. Dans de tels cas, l'employeur doit être vigilant et intervenir pour mettre un terme à cette situation et ramener le calme en soutenant le salarié en difficulté. La responsabilité de l'employeur peut en effet être retenue même s'il n'a pas personnellement participé aux faits mais qu'il n'a rien fait pour y mettre fin tout en ayant connaissance.



» qu'analysé par l'Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (INRS). On parle même de plus en plus de « bonheur au travail ».

La qualité de vie au travail (QVT) est devenu un axe majeur, notamment dans les années 2010-2014. « *Les salariés veulent tous avoir un travail intéressant et soutenable* », analyse Florence Bénichoux, consultante chez Betterhuman. Ce qui induit un nouveau type de management basé sur la considération du salarié, du sens dans les missions de chacun et du soutien individuel. Il faut prendre le temps d'accompagner, d'écouter, d'expliquer le pourquoi du comment, parfois même justifier les consignes données ou l'importance d'un dossier.

Que l'on parle de qualité de vie,

de bien-être ou de bonheur, la finalité est de toute façon la même : il s'agit d'organiser autour du salarié des conditions de travail qui diminueront son stress, sa fatigue, tout en évitant qu'il soit isolé dans l'entreprise. Susciter de l'intérêt pour le travail, tel est le but, pas du tout par altruisme (c'est même chronophage et parfois onéreux) mais parce qu'un salarié bien dans sa tête sera plus attentif et plus productif. Moins stressé il gèrera mieux ses dossiers ou son chantier.

Avantages directs, réflexion commune

Il y a deux approches pour le chef d'entreprise, l'une n'excluant pas l'autre.

La première, la plus simple, consiste à mettre en place des avantages directs. Tickets restau-



rant, chèques vacances, abonnement à une salle de sport, usage personnel de la voiture de fonction, téléphone portable, Internet à la maison... La liste est longue. Sans oublier une ou deux fois par an un événement fédérant toute l'équipe ou un séminaire alliant une réflexion de groupe et des activités ludiques.

La seconde est plus complexe et demande un réel investissement de la part de l'employeur. Il s'agit de mettre en place une véritable réflexion commune dans l'entreprise sur le sens du travail, son organisation, le partage des tâches entre tous, les relations entre salariés et avec la direction et la hiérarchie. Pour ce faire, l'employeur doit bien connaître chaque salarié pour l'accompagner au quotidien. Est-il bien intégré dans l'équipe? Quelles sont ses attentes? A-t-il des problèmes personnels

qui peuvent peser sur son quotidien? Il n'est pas toujours facile de mettre en place un réel dialogue interne. Certains employeurs peuvent d'ailleurs avoir peur que cela dérape. L'aide d'un consultant extérieur peut s'avérer judicieuse.

Venir travailler chaque jour sans traîner les pieds et sans que le travail soit considéré comme une punition nécessite tout un environnement professionnel adapté. « *Si vous prenez soin de vos employés, ils prendront soin de votre entreprise* », estime Florence Bénichoux. Le collectif est devenu essentiel. Il faut apprendre à travailler en équipe, même si, au sein d'une équipe, chacun a des tâches précises. Tout ne doit pas passer par la direction. L'employeur donne l'orientation de l'entreprise, son développement, son ouverture sur de nouvelles activités et ne doit jamais oublier d'expliquer

pourquoi et quels en seront les avantages pour tous. Il doit également créer le collectif. Des réunions régulières, pas forcément longues, doivent permettre de prioriser les dossiers du moment, les répartir entre les équipes. Ensuite, il est impératif de faire confiance et d'accorder le plus d'autonomie possible aux salariés et aux équipes en leur déléguant de réelles responsabilités. Cela suppose une réelle qualité d'écoute, un dialogue ouvert pour sans cesse avoir des remontées du terrain : qu'est-ce qui va bien, qu'est-ce qui va moins bien, que faudrait-il pour que ça aille mieux?

Cette nouvelle approche managériale est devenue une nécessité, d'une part, parce que la nouvelle génération de salariés la demande, d'autre part, parce que le tout numérique peut vite aboutir à un repli sur soi, souvent générateur de mal-être et de stress. Les évolutions technologiques permettent de n'envoyer qu'un seul technicien sur le terrain là où il fallait une brigade autrefois.

Anxiété, dépression, burn out

Un salarié peut vite être à la dérive par une trop forte charge de travail avec en plus un stress important (problèmes personnels accrus par un stress au travail), mais aussi par une trop faible autonomie et peut-être plus encore par une absence de soutien et de reconnaissance de la part de sa hiérarchie. Le stress peut vite devenir chronique et générer des addictions diverses (alcool, incapacité de se déconnecter...) puis dériver sur de l'anxiété, une dépression et un burn out (lire page 32) ou bien sur une dégradation de l'état de santé entraînant une augmentation de l'absentéisme. Les solutions sont simples à énoncer mais évidemment parfois ►►

Burn out, 12 % des salariés seraient menacés

De plus en plus fréquent, cet épuisement professionnel se traduit par l'effondrement du salarié (ou de l'employeur) qui le prive de toute capacité physique ou intellectuelle et l'empêche totalement de reprendre le travail. C'est une forme très grave de dépression consécutive à une trop grande pression professionnelle et à un stress permanent impossible à évacuer. La chute est souvent brutale, la victime demandant rarement de l'aide avant qu'il ne soit trop tard. Le burn out est considéré comme une maladie professionnelle et peut entraîner un arrêt maladie de très longue durée. 12 % des salariés présenteraient un risque.

On parle aussi de burn in. Un salarié passe de plus en plus de temps au travail, multiplie les heures sans parvenir à boucler ses dossiers, se sent démotivé, s'isole de ses collègues et ne prend plus soin de sa santé. Ce burn in est considéré comme un signe précurseur du basculement dans le burn out.

Messagerie professionnelle, le droit à la déconnexion

L'une des causes les plus fréquentes de stress dans l'entreprise tient à l'usage quasi ininterrompu de la messagerie professionnelle. Le salarié se sent obligé de rester connecté en permanence, de répondre à ses courriels durant ses congés, le week-end, il les consulte avant d'aller se coucher, voire met des alertes pour la nuit... Cette attitude quasi pathologique, qui n'a en réalité aucun avantage pour l'entreprise, s'avère extrêmement nocive pour la santé du salarié, lui donnant l'impression d'être toujours sous pression ; c'est l'une des causes du burn out, à tel point que certaines grandes entreprises ont mis en place des règles très strictes, allant jusqu'à interdire aux salariés de répondre et même de consulter leurs courriels durant leurs périodes de congés. Certaines déconnectent carrément le compte du salarié en congé de la messagerie de l'entreprise. A l'inverse, de nombreux salariés revendiquent un droit à la déconnexion, avertissant qu'ils ne seront pas connectés (ou peu) durant leur week-end et a fortiori pendant leurs vacances. Ce qui ne peut leur être juridiquement reproché.



V. JONCHERAY

➤ complexes à mettre en œuvre, puisqu'il s'agit d'augmenter la qualité de vie au travail en faisant baisser le stress par une charge de travail adaptée, en écoutant le salarié pour améliorer son quotidien, lui faire confiance en lui laissant suffisamment d'autonomie et en faisant preuve de reconnaissance de son travail, non seulement en direct mais également lors de réunions collectives.

Une équipe qui fonctionne va diminuer le stress de chacun, diminuer l'absentéisme, augmenter l'intérêt pour le travail et faire que le salarié va en quelque sorte prendre soin de l'entreprise. Le retour sur investissement est immédiat avec un

travail de qualité, des dossiers bien suivis, une productivité accrue.

Comme le résume l'INRS (2), « Construire une politique de bien-être au travail permet à la fois de réduire les risques psychosociaux et d'agir sur le climat collectif et sur la motivation dans le travail ». Pour l'Anact, « près de 90 % des dirigeants considèrent la qualité de vie au travail comme une préoccupation majeure des entreprises pour les années à venir. La première raison invoquée par 48 % des dirigeants est la compétitivité de l'entreprise ». ■

(1) anact.fr

(2) inrs.fr

ASPECTS JURIDIQUES DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

La qualité de vie au travail (QVT) est devenue un élément clé de fidélisation des salariés dans les cabinets de géomètres-experts. La crise sanitaire lui donne une nouvelle importance entre confinement, télétravail et à terme reprise des activités.

PAULINE SÉRANDOUR,
avocate conseil en droit du travail, cabinet Barthélémy

Plus que jamais, si l'on veut s'assurer du redémarrage économique de la France suite à cette crise sanitaire sans précédent, l'un des enjeux majeurs pour les entreprises sera de favoriser une reprise sereine du travail pour les salariés. Tout sentiment de méfiance, ou même de défiance, d'un collaborateur vis-à-vis d'un employeur peu diligent en matière de santé et de sécurité pourrait en effet se traduire par des arrêts de travail à répétition ou bien encore par l'usage de son droit de retrait, pénalisant encore davantage le cabinet.

C'est donc notamment à travers le respect de son obligation de sécurité que l'employeur, qui prendra toutes les mesures nécessaires pour assurer la protection de la santé et de la sécurité de ses salariés, contribuera à un retour au travail serein, réduisant ainsi l'inquiétude et le stress de ses collaborateurs, générés par une telle crise sanitaire. Il y a fort à parier que l'employeur devra, dans les prochaines semaines, faire preuve d'écoute et d'un sens aigu de la communication, ce a fortiori au regard de la période de confinement passée qui aura été, pour certains salariés, difficile à vivre.

Il ne faut en effet pas perdre de vue que le télétravail, qui pouvait être perçu comme la panacée il y a quelques mois encore, s'est imposé dans de nombreux foyers depuis le 17 mars 2020 de manière parfois soudaine, rendant perméable la nécessaire frontière entre vie professionnelle et vie privée. Cette période, qui n'est à ce jour par terminée, peut ainsi être source d'épuisement pour certains salariés contraints, dans le même temps, de s'occuper de leurs enfants.

Et pourtant, même à distance, l'employeur doit prendre soin du bien-être psychologique et physique de ses salariés.

Rappelons les chiffres suivants.

Selon le Bureau international du travail (BIT), le quart des arrêts de travail compris entre deux et quatre mois sont dus à des problèmes psychosociaux.

Au niveau européen, dans les études sur les conditions de travail au cours des dix dernières années, le stress lié au travail a été invariablement identifié comme l'une des préoccupations majeures pour l'amélioration de la santé au travail. En



effet, selon l'Agence européenne pour la santé et la sécurité en Europe, 50 à 60 % de l'ensemble des journées de travail perdues peuvent être attribuées au stress lié au travail.

Pour l'entreprise, le coût du stress, et plus généralement des risques psychosociaux, est donc considérable, tant en termes de conséquence humaine que d'entrave à la compétitivité des entreprises (taux élevé d'absentéisme et de rotation du personnel, manque d'enthousiasme des travailleurs, manque d'innovation et faible productivité, tension au sein des collectifs de travail et avec l'encadrement, etc.).

La qualité de vie au travail (QVT) prend donc tout son sens dans le contexte que nous connaissons actuellement.

D'ailleurs, l'un des apports majeurs de l'accord national interprofessionnel (ANI) sur la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle, signé le 19 juin 2013, est d'envisager la qualité de vie au travail comme un facteur de performance économique pour les entreprises : « *La compétitivité des entreprises passe notamment par leur capacité à investir et à placer leur confiance dans l'intelligence individuelle et collective pour une efficacité et une qualité du travail. Elle dépend aussi de leur aptitude à conjuguer performances individuelles* » ➤➤

» et collectives dans le cadre du dialogue social. La qualité de vie au travail contribue à cette compétitivité».

Le Plan santé au travail 2016-2020 rappelle à ce titre que la « démarche qualité de vie au travail fait ainsi clairement le lien entre l'amélioration des conditions de travail et la performance des organisations ».

QUELLE DÉFINITION DONNÉE À LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL (QVT) ?

Dans son article 1^{er}, l'ANI définit la qualité de vie au travail comme « un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué [...] ».

Selon cet accord interprofessionnel, « les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail [l'environnement de travail, les conditions d'emploi, les conditions de vie extra-professionnelles en relation avec le travail] et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci [participatif partenariat social, soutien managérial, soutien des collectifs] déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte ».

La QVT désigne ainsi les « actions d'amélioration des conditions de travail des salariés et de la performance globale des entreprises [...] » (extrait de l'ANI du 19 juin 2013 sur la QVT).

Dès lors, la promotion de la QVT suppose :

- un dialogue social de qualité ;
- de veiller à écarter tout impact pathogène des modes d'aménagement du travail ;
- de promouvoir un travail de qualité qui participe de l'épanouissement de la personne au travail ;
- que chacun trouve sa place au travail et que le travail garde sa place parmi les autres activités humaines.

Envisager la qualité de vie au travail alors que les salariés sont placés en télétravail peut sembler peu opportun.

Pourtant, nul doute qu'un dialogue social constructif doit s'installer dans les cabinets, les entreprises traversant une période inédite qui bouleverse les modes d'organisation et impacte fortement les conditions de travail. Ce temps de discussion est incontournable pour limiter les conséquences sociales d'une telle crise, même sans représentant du personnel dans la structure. Qui plus est, l'obligation de sécurité de l'employeur n'est pas écartée pour les salariés en télétravail.

Un des objectifs du dirigeant à l'heure actuelle consistera à gérer la charge de travail des équipes en télétravail, ce en planifiant le travail, en anticipant collectivement la charge, en la suivant de façon individuelle par des points réguliers avec le collaborateur, et en l'ajustant en permanence. Cela contribuera au respect de son obligation de sécurité mais lui permettra aussi de gagner en productivité.

Gardons également en mémoire que le télétravail peut engendrer une hyper-connectivité du salarié qui doit conduire

l'employeur à réguler l'usage des outils numériques, en s'appuyant notamment sur une charte ou un accord d'entreprise précisant les modalités de déconnexion.

Pour rompre l'isolement des salariés et favoriser « la vie de bureau » même à distance, de nombreux outils peuvent être utilisés. Des temps de réunions par visioconférence programmés dans l'agenda, fixés à périodicité régulière, permettront par exemple de rythmer les journées des collaborateurs, de maintenir un lien régulier entre eux et avec l'employeur et de s'assurer du moral des équipes. Favoriser la cohésion virtuelle entre les salariés peut ainsi être une bonne chose. On peut, par exemple, imaginer de recréer virtuellement la pause café quotidienne.

Bien entendu, si le dirigeant se rendait compte d'une particulière anxiété d'un salarié, liée au confinement et à la crise actuelle, il devrait encourager ce dernier à avoir recours à un professionnel (via une téléconsultation par exemple).

Ainsi, sur son site Internet, l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) liste quatre missions du manager ou du dirigeant, en temps de crise : « Préserver la santé des collaborateurs, organiser le travail, soutenir et réguler la charge au quotidien et préparer la phase de reprise ».

Ce dialogue social constructif et bienveillant devra nécessairement se poursuivre dans le cadre de la reprise au travail post-confinement. Cette reprise doit d'ailleurs être envisagée dès maintenant, avec, selon l'Anact, plusieurs objectifs :

- maintenir la mobilisation autour de la prévention du risque de contamination ;
- élaborer avec les différentes parties prenantes (managers, fonctions supports, clients, partenaires, autorités sanitaires, CSE...) un plan prévisionnel de reprise d'activité et le communiquer en interne ;
- être à l'écoute des difficultés éventuelles rencontrées par les salariés dans le travail d'anticipation de la reprise et apporter des réponses à leurs besoins ;
- suivre, en lien avec le CSE, les conditions de reprise d'activité et mettre en œuvre les ajustements nécessaires.

Bien entendu, informer, le plus en amont possible, les équipes sur les conditions et modalités de reprise d'activité envisagée (organisation du travail, horaires, mesures de prévention, etc.) semble être indispensable.

QUELLES SONT LES OBLIGATIONS POUR LES ENTREPRISES EN MATIÈRE DE QVT ?

Au-delà de ces considérations, il faut rappeler que toutes les entreprises où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales et au sein desquelles au moins un délégué syndical a été désigné (cinquante salariés) sont concernées par les négociations annuelles obligatoires.

Or, avec la loi Rebsamen du 17 août 2015, la qualité de vie au travail est devenue un thème obligatoire de négociation annuelle. A ce titre, l'ordonnance du 22 septembre 2017 relative au renforcement de la négociation collective a réorganisé les négociations obligatoires dans l'entreprise selon le triptyque suivant : ordre public ; champ de la négociation ; dispositions supplétives.



Dorénavant, l'article L.2242-1 du code du travail prévoit, au titre des dispositions d'ordre public, que dans les entreprises d'au moins cinquante salariés, la négociation sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, portant notamment sur les mesures visant à supprimer les écarts de rémunération et la qualité de vie au travail soit menée au moins une fois tous les quatre ans. En l'absence d'accord prévoyant une périodicité plus courte, les dispositions dites supplétives de l'article L.2242-17 du même code prévoient que la négociation doit être annuelle.

Quel est le niveau de négociation ?

Il s'agit d'une négociation obligatoire en « entreprise ». Ainsi, les accords sont le plus souvent d'entreprise, de groupe, d'UES, ce cadre ayant le mérite de la proximité.

Au niveau supérieur, une telle négociation serait davantage utile sur le plan méthodologique, afin que les entreprises puissent bénéficier de grandes lignes à suivre, de thématiques à aborder avec certitude, d'un cadrage.

Les accords de branche traitant de la qualité de vie au travail sont peu nombreux. Citons par exemple la branche des sociétés d'assurance.

Si, dans la branche de géomètres-experts, un accord du 6 mai 2010 sur l'égalité professionnelle a le mérite d'exister, aucun texte particulier, postérieur à l'ANI de 2013, ne s'applique au niveau de la branche en matière de QVT.

Quelle est la méthode de négociation ?

Réaliser un état des lieux est un préalable indispensable, que l'entreprise aborde sa première négociation ou qu'elle dispose

déjà de multiples accords et veuille les harmoniser dans un accord qualité de vie au travail.

Ainsi, la négociation et la conclusion de l'accord sur la qualité de vie au travail devront s'appuyer sur un diagnostic (établi sur la base des outils et dispositifs existants : indicateurs santé, absentéisme, questions CSE, GPEC, document unique d'évaluation des risques professionnels...) qui suppose une information préalable des salariés et la mise en œuvre d'une méthodologie qualitative et quantitative, favorisant la participation et la confiance.

Les membres du CSE doivent être associés à cet état des lieux mais il est aussi intéressant d'ouvrir le champ de la discussion. En ce sens, la qualité de vie au travail, pour être proche des préoccupations des salariés, suppose qu'à un moment donné la parole leur soit donnée. Des espaces de discussion peuvent donc être aménagés, des groupes de travail, représentatifs des salariés, leur permettant de faire remonter les difficultés rencontrées mais également leurs attentes, leurs objectifs, ce dans un cadre confidentiel.

Quels sont les thèmes qui devront faire l'objet de la négociation sur la QVT ?

L'article L.2242-17 du code du travail présente quelques éléments sur lesquels les négociateurs peuvent réfléchir :

- l'articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle ;
- les mesures permettant de lutter contre toute discrimination en matière de recrutement, d'emploi, de formation professionnelle ;
- les mesures relatives aux travailleurs handicapés ;
- la prévoyance ;
- le droit d'expression directe et collective des salariés ;
- le droit à la déconnexion.

L'article L.2242-19 du code du travail ajoute à cette liste la prévention des effets de l'exposition à des facteurs de risques professionnels. Ce sujet présente un intérêt tout particulier dans le cadre de cette crise sanitaire actuelle, puisque, rappelons-le, les entreprises ont l'obligation de mettre à jour leur document unique d'évaluation des risques professionnels en intégrant le risque épidémique.

Ces thèmes sont ceux sur lesquels il convient de discuter.

Rien n'interdit toutefois d'aller au-delà des sujets imposés. Par le biais de la négociation collective, les partenaires à la négociation peuvent en effet s'inspirer de l'ANI pour aborder le rôle du manager de proximité et les outils dont il dispose au quotidien pour favoriser la QVT, la formation des dirigeants et des managers en la matière, le numérique au travail à travers, par exemple, le télétravail et la sensibilisation des salariés sur le bon usage des TIC, etc.

Notons qu'en matière de négociation collective, les procédures sont, comme l'indique le ministère du Travail sur son site Internet, aménagées pour tenir compte de l'épidémie de Covid-19.

Ainsi, si la négociation sur la QVT est réservée aux entreprises de cinquante salariés, les cabinets dont l'effectif est inférieur à ce seuil peuvent toutefois s'inspirer de ces dispositions pour faciliter le retour au travail des salariés lorsque le confinement sera levé. ■



Le télétravail ? Pas si simple...

La fibre optique et la 5G, un handicap français

L'un des obstacles majeurs au télétravail, que la crise sanitaire a mis en évidence, est l'énorme retard que la France a pris en matière de téléphonie mobile et de déploiement de la 5G et de la fibre optique.

Télétravailler demande, pour la plupart des postes concernés, un accès fiable au haut débit, ce qui est très loin d'être le cas sur l'ensemble du territoire. Dans bien des villes moyennes et dans les territoires périurbains et ruraux, les réseaux sont insuffisants ou pour le moins peu fiables. Saturation, coupures, débit insuffisant... sont autant d'obstacles au télétravail, a fortiori dans des professions qui, comme celle des géomètres-experts, nécessitent la réception, l'échange et le traitement de fichiers qui pèsent lourds.

Regarder les publicités vantant le mérite de la 5G laissent parfois ceux qui en sont restés à la 3G, et encore quand

ça fonctionne. La fibre optique serait certes une solution, mais encore faudrait-il qu'elle soit déployée partout, ce qui est très loin d'être le cas. Le plan du gouvernement sur ce sujet et les efforts des différents fournisseurs ne laissant pas beaucoup d'espoir à court, voire à moyen terme.

Les grands centres-villes sont privilégiés dans la fibre optique, ce qui peut se comprendre pour le nombre d'utilisateurs concernés, mais cela pousse à l'évidence à venir travailler au cabinet ou dans les bureaux de l'entreprise et à ne pas avoir accès au télétravail.

L'Autorité de régulation des communications électroniques et des Postes (Arcep) a d'ailleurs tiré le signal d'alarme : les difficultés économiques liées au confinement ne doivent pas ralentir les investissements dans la fibre optique mais à l'inverse les accélérer.

Dispense d'horaires

Il ne faut pas confondre le cadre juridique précis du télétravail avec le contrat de travail qui dispense le salarié, en général un cadre supérieur, de respecter ou de justifier d'horaires de présence dans l'entreprise. Il est évident que, dans un tel cas, le salarié peut, de son propre chef, décider de rester chez lui avec ses dossiers et n'être présent dans l'entreprise que partiellement, voire qu'épisodiquement, sauf lorsque l'employeur exige sa présence. Extrêmement complexe à gérer, ce type de contrat de travail nécessite un haut degré de responsabilité, par exemple pour un géomètre-expert salarié. Il peut y être mis fin si l'absence récurrente du salarié nuit à la bonne marche de l'entreprise ou si le travail effectué n'est pas à la hauteur des espérances.

Travailler de chez soi un ou deux jours par semaine peut sembler attrayant. Mais cela nécessite une approche rationnelle tant pour le salarié que pour l'employeur.

MARC SIMIAR

La crise sanitaire a poussé de nombreux salariés à rester chez eux, confinés, et les entreprises à limiter le travail présentiel au strict nécessaire. Mais ne nous y trompons pas : ce que tout le monde a appelé « télétravail » pendant cette période n'en était pas

réellement. Il s'est plutôt agi d'un « travail à la maison » décidé dans l'urgence et l'improvisation. Il y a d'ailleurs eu des précédents, par exemple lors des dernières grandes grèves des transports ou bien de la canicule estivale, même si les périodes étaient plus brèves. D'après les statisticiens du ministère du Travail (Dares), un quart des effectifs dans les entreprises de plus de dix salariés étaient en télétravail fin mars 2020. En novembre 2019, la Dares comptabilisait 1,8 million de télétravailleurs en France, dont plus de la moitié de façon exceptionnelle. Le « télétravail », le vrai, est d'une tout autre nature. Il n'est pas nouveau, mais force est de constater que, s'il a donné lieu à une foison d'analyses de sociologues, de juristes, d'économistes et même d'urbanistes, il n'a jamais eu beaucoup de succès en France à cause probablement de craintes récurrentes dans de nombreuses entreprises. Car travailler loin des yeux de l'employeur soulève de nombreux problèmes.

Un management à revoir

Dans le terme de télétravail, il ne faut pas oublier le mot travail. Et c'est justement la crainte de nombreux employeurs. Le salarié à la maison va-t-il autant travailler qu'à son bureau ? Le chef d'entreprise, le chef d'équipe ou le DRH va de ce fait avoir un rôle très important dans la gestion humaine du ou des salariés concernés. Il va bien falloir mettre en place des objectifs, des outils de suivi et de contrôle avec deux risques : un contrôle systématique, pesant, débouchant à terme sur un véritable harcèlement, ou bien un contrôle trop

laxiste pouvant déboucher sur un laisser-aller. Le chef d'entreprise peut d'ailleurs lui-même être en souffrance dans ses arbitrages. La solution est en pratique une réelle formation du management à distance. Il reste aussi à définir ce qui est possible et ce qui ne l'est pas. Le télétravail n'est pas possible pour tout le monde, pour tous les métiers et tout le temps. La grande tendance du monde du travail est plutôt axée sur le travail en équipe, plutôt qu'à l'individualisation des tâches. Par ailleurs, il serait faux de croire que cela intéresse tous les salariés, car ils sont nombreux à vouloir bien séparer leur activité professionnelle et leur vie privée, et n'envisagent pas du tout de ne pas se rendre à leur poste dans l'entreprise. L'expérience du confinement peut d'ailleurs avoir deux répercussions : certains salariés seront dégoûtés par l'expérience, d'autres y trouveront goût. Il faut dès lors que l'employeur l'accepte mais également que le salarié soit volontaire, le télétravail ne pouvant pas être imposé. Là aussi, le rôle du manager sera déterminant pour faire un lien entre les besoins de l'entreprise, les attentes du salarié et la nécessaire cohésion des équipes, en veillant aussi à ne pas créer de discriminations sociales : le technicien qui vient travailler tous les jours et le cadre tranquillement chez lui... Si le salarié est loin des yeux de son employeur, il se retrouve également loin du cœur de l'entreprise, ce qui risque de déboucher sur un sentiment d'isolement. Il n'échange plus avec ses collègues que sur des dossiers et ne ressent plus le pouls de l'entreprise, celui des confidences à la machine à café, des rumeurs, des potins... Il n'a plus beaucoup d'échanges ➤➤

Un encadrement juridique

Le télétravail est un véritable statut, prévu et encadré par le code du travail, avec de strictes obligations tant pour l'employeur que pour le salarié.

Avant la réforme du code du travail lancée en 2017, il fallait le prévoir soit dans le contrat de travail initial, soit dans un avenant. Depuis, il peut également aussi s'agir soit d'un accord collectif dans l'entreprise, soit d'une charte élaborée par l'entreprise elle-même.

Le télétravail, total ou partiel, n'est pas un droit pour le salarié mais, à l'inverse, ne peut être imposé par l'employeur ; il doit être librement accepté par les deux parties et concrétisé dans un véritable contrat. A tel point qu'un salarié qui refuserait la transformation de son poste classique en télétravail ne pourrait pas être licencié pour un motif valable et que l'employeur qui refuserait un télétravail, même partiel, devrait justifier sa décision.

Le contrat entre les deux parties, qui peut aussi être un avenant, doit définir de façon précise le ou les jours concernés, ainsi que les horaires à respecter et le lieu d'exercice du télétravail (domicile ou coworking). La question se pose évidemment avec un cadre rémunéré au forfait, ce qui demandera de la souplesse dans la rédaction.

Le salarié, durant sa période de télétravail, dispose exactement des mêmes droits que celui qui travaille en présentiel dans l'entreprise. Il a droit au paiement d'heures supplémentaires (sous réserve de son contrat de base), il est couvert en cas d'accident durant son travail... Pour un télétravail total, qui reste rare dans la plupart des professions, le salarié bénéficie des mêmes droits en matière de médecine du travail, d'élections professionnelles, de primes et avantages, d'entretien annuel... Le contrat doit en outre préciser les modalités de contrôle de l'employeur des horaires effectués, si des horaires sont imposés, ou du travail effectivement réalisé. L'employeur serait par exemple en droit de demander au salarié sur quel(s) dossier(s) il va travailler depuis son domicile.

Pour ce qui est de l'équipement nécessaire, essentiellement informatique, le code du travail n'impose plus que l'employeur le finance. Tout est affaire de convention amiable, sauf si un accord collectif ou la charte de l'entreprise l'impose. A défaut, ordinateur, logiciels, accès Internet, etc. n'ont pas à être fournis ou financés par l'employeur. Evidemment, c'est une disposition juridique du code du travail, la pratique, l'efficacité et la qualité de vie du salarié dans son entreprise vont fortement inciter l'employeur à prendre en charge ces dépenses, fiscalement déductibles. Mais cette disposition juridique peut également lui donner un argument pour refuser une demande allant au-delà de l'équipement de base nécessaire dès lors que cet équipement est disponible sur le lieu classique de travail. Il est également conseillé de prévoir dans le contrat que ce matériel reste la propriété de l'entreprise et qu'il ne peut pas être utilisé à des fins privées.

Autre sujet récurrent, les tickets restaurant. Le ou les jours de télétravail, le salarié n'y a droit qu'à la condition que son contrat lui impose des heures précises matin et après-midi, avec une pause déjeuner. L'Urssaf est strict sur ce sujet et, à défaut d'horaires imposés, peut réintégrer des tickets restaurant ou chèques déjeuners comme avantages en nature, soumis à cotisations sociales. C'est donc également vrai pour un cadre payé au forfait les jours durant lesquels il n'est pas physiquement présent dans l'entreprise. A partir du moment où le salarié ne se voit pas imposer d'horaires, il est supposé déjeuner chez lui comme il l'entend.

L'employeur peut mettre fin au télétravail s'il estime (et justifie) soit que ce régime est devenu contraire aux nouveaux besoins de l'entreprise, soit que la rentabilité du salarié n'est pas suffisante lorsqu'il reste chez lui. A l'inverse, le salarié peut demander à mettre fin au télétravail pour des raisons personnelles. Il est évident que, pour la sérénité de l'entreprise, cette dernière demande ne doit pas soulever de difficultés. Sauf si, évidemment, le salarié est en télétravail total... Auquel cas, son intégration au régime classique ne peut être exigée que si un poste correspondant est disponible.

» personnels et intimes avec ses collègues, au risque d'avoir moins d'affinités dans l'équipe. En clair, s'il ne fait que du télétravail, il va vite s'apercevoir qu'il perd une part importante des informations.

Le sentiment existe également d'être loin du cœur de son employeur. Même s'il y a des entretiens réguliers, des visioconférences, un suivi des dossiers, le fait de ne pas être sur place ne sera-t-il pas un handicap lorsque l'employeur va effectuer une promotion, orienter l'entreprise vers de nouvelles activités ou redéployer les équipes ?

Il faut aussi que le salarié s'astreigne à une réelle discipline de vie lorsqu'il travaille à son domicile, car il peut être tenté de faire le tour de son jardin ou de s'occuper de la machine à laver. Cela suppose soit le respect d'horaires précis soit pour le moins de consacrer le temps qu'il faut à l'avancement d'un dossier ou de tâches administratives et de pouvoir en justifier le résultat. Dans tous les cas, le salarié doit être en mesure, durant ses heures de télétravail, de pouvoir répondre sans délai à un appel de son entreprise ou à un échange de courriels. Il n'est pas chez lui, il travaille chez lui.

Un équipement à repenser

Contrairement au travail à la maison en période de confinement, axé sur la débrouille, le télétravail nécessite d'être pensé bien en amont. Les outils informatiques de base sont bien peu adaptés et l'aménagement du logement devient crucial.

La pandémie a mis en exergue la difficulté extrême de nombreux salariés à travailler depuis leur domicile : défaut



PEXELS

d'espace dédié dans un logement trop exigü, ordinateur personnel pas assez puissant (les ventes de PC commandés par les entreprises se sont envolées dès les premières mesures de confinement), nécessité de fournir les logiciels utilisés par l'entreprise (ceux des géomètres-experts sont particulièrement lourds), mise en place de plateformes d'échanges, accès aux réseaux mobiles...

Travailler sur la table du salon quand ce n'est pas dans un couloir n'est qu'une solution de pis-aller. Le télétravail nécessite absolument un espace dédié fixe bénéficiant de toutes les conditions de travail habituelles afin que le salarié soit dans un environnement stable, ne soit pas perturbé par le reste de la famille et puisse se consacrer entièrement à sa tâche sans être tenté par d'autres occupations, tout en restant connecté avec l'entreprise et l'équipe à laquelle il est rattaché. Ces conditions démontrent

bien que le télétravail n'est pas possible partout, pour un problème d'accès aux réseaux certes, mais également pour une question d'aménagement des logements. Les urbanistes réfléchissent d'ailleurs à repenser la distribution des pièces intérieures dans une optique de télétravail. Mais ce qui est faisable dans une grande maison ou un grand appartement l'est moins dans les logements neufs dont la superficie utile ne cesse d'être revue à la baisse afin de solvabiliser les ménages.

Une solution d'accompagnement ?

Le télétravail est rarement une solution unique. Sauf dans certaines activités (télévente, gestion des appels, comptabilité...), il est difficilement envisageable qu'un salarié effectue toutes ses heures de travail depuis son domicile. Sauf à ce que l'entreprise veuille absolument garder un

collaborateur dont le domicile est vraiment trop éloigné de son siège ou de son lieu d'activité.

En revanche, de nombreuses entreprises l'utilisent comme un élément de qualité de vie au travail. Dans un tel cas, le salarié est régulièrement présent dans l'entreprise, mais son contrat de travail l'autorise à rester chez lui par exemple un jour par semaine.

Cela lui évite des heures de déplacement, lui permet de gérer tranquillement des dossiers qui ne nécessitent pas une réelle présence au sein du groupe, et lui donne un sentiment de liberté et d'écoute de la part de son employeur. Ce qui suppose, là aussi, que ce soit sur la base du volontariat et dans un cadre bien défini. Le jour de télétravail doit être bien fixé, ne serait-ce que pour une période définie (au semestre, à l'année) mais ne doit pas être mouvant, à la seule discrétion du salarié et encore moins de l'employeur. ■

La gestion des espaces

Les surfaces de bureaux coûtent cher, notamment dans les grandes villes et l'aménagement du cadre de vie des salariés est une des préoccupations premières de l'employeur.

L y a certes d'un côté l'aspect économique (le nombre de mètres carrés nécessaires à louer ou à acheter), de l'autre la nécessité d'assurer le bien-être et la qualité de vie des salariés sur leur espace de travail... Les habitudes ont beaucoup évolué sur ce point et les études sociologiques sont légion. Le concept de base le plus utilisé encore aujourd'hui reste un bureau par personne. De nombreux cabinets de géomètres-experts se sont aussi organisés par type d'activité. Une ou plusieurs pièces regroupent les salariés qui ont une même activité (urbanisme, foncier, copropriété...) de façon à ce que les collaborateurs exerçant dans le même domaine puissent travailler en équipe ou en pôle. Avec des espaces communs dédiés (reprographie, archives...). Venu des Etats-Unis dans les années 1950, l'openspace (espace ouvert, en français) réunit tous les salariés sur un même plateau, éventuellement plus ou moins délimité par des cloisons basses. Ce mode de travail a connu un vif succès depuis les années 1980, les entreprises y voyant une réduction des coûts, une économie d'espace, une meilleure communication entre tous, voire une stimulation commune. Les limites du



système sont vite apparues quant au bien-être au travail : davantage de bruit, manque d'intimité compensé par un travail sous écouteurs ou caché sous des piles de dossiers, davantage de stress à force d'être en permanence sous contrôle de ses collègues, augmentation de l'absentéisme... Les entreprises qui emménagent dans de nouveaux locaux ont tendance à abandonner ce système et à remettre des cloisons, notamment par pôle d'activité.

Photo de famille, carte postale...

Autre tendance prônée ces dernières années, les bureaux partagés. Sauf pour les postes fixes, le salarié n'a pas de bureau « à lui » mais occupe le bureau disponible lorsque, au retour d'une mission ou d'un chantier, il est présent dans l'entreprise. Là aussi fortement économe en termes d'espaces et d'équipements, ce mode de travail montre vite ses limites. Le salarié a besoin d'un coin personnel dans

l'entreprise afin de s'y sentir bien, avec, sur son espace de travail, la photo de sa famille, la carte postale des vacances, le dessin du dernier-né, ses gadgets personnels... Etre privé de cet espace et devoir supprimer toute personnalisation n'est pas propice à son épanouissement personnel. C'est d'ailleurs l'une des raisons du peu de succès du « coworking », ces bureaux anonymes mis à disposition à l'heure ou à la journée dans des lieux plus proches du salarié que ne l'est l'entreprise, mais qui ne restent qu'une solution de dépannage en cas de grève ou d'éloignement pour une mission.

La qualité de vie au travail passe en grande partie par l'espace privatif dont va disposer le salarié. Même dans un openspace, même sur une grande pièce réunissant plusieurs collaborateurs, parfois même assez proches les uns des autres, chacun a besoin de sa bulle et de son espace protégé. Il ne faut pas rendre anonyme le poste de travail au risque de distendre le lien unissant le salarié à son entre-



prise, dans laquelle, même si c'est souvent inconscient, il se sentira moins intégré, moins attendu, moins « chez lui ». Ce qui signifie par ricochet que l'employeur ne doit pas penser qu'il a d'office la meilleure solution d'aménagement intérieur de ses locaux et que la notion économique immédiate n'est pas forcément la meilleure ni la plus productive à terme. La tendance naturelle qui consiste à dire qu'un bureau qui n'est pas utilisé en permanence n'a pas de raison d'être est une vue certes logique mais totalement contreproductive dans la plupart des cas.

De la même façon, l'employeur doit respecter la façon de travailler de chacun de ses collaborateurs. Certains auront un bureau parfaitement ordonné, soigneusement rangé chaque soir, d'autres un amoncellement de dossiers, de papiers et de documents. Vouloir imposer une méthode pour tous est une très mauvaise idée. Peu importe la méthode, ce qui compte c'est le résultat. Si le salarié dont le bureau disparaît sous les

papiers est productif et est capable de retrouver immédiatement le document demandé, cela ne regarde que lui. Créer une tension inutile sur sa méthode de travail peut tout simplement le pousser à quitter l'entreprise.

Là aussi, il faut prendre le temps de discuter, d'échanger, de recueillir l'avis des salariés, afin d'aménager, de réorganiser ou de modifier les espaces de travail.

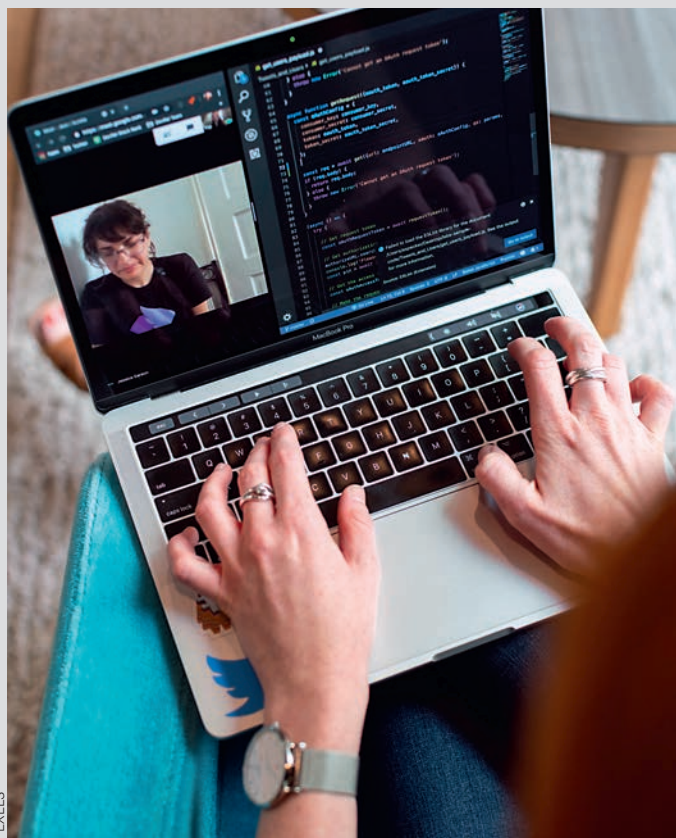
Four à micro-ondes, machine à café

Même s'il pense bien connaître chacun de ses collaborateurs, le chef d'entreprise ne maîtrise pas forcément leur quotidien, leurs attentes, les relations entre eux. Et ce qui vaut pour les espaces de bureaux vaut également pour les espaces communs : l'espace déjeuner, celui de l'incontournable pause café, la salle de réunion, les espaces protégés (casiers fermant à clé, vestiaire personnel...). Par le biais des échanges et de la concertation, les entreprises

peuvent à moindre frais améliorer considérablement le vécu du salarié dans l'entreprise. Par exemple, en installant une douche pour ceux qui viennent à vélo ou qui font du sport pendant leur pause. En installant une cabine insonorisée pour les appels personnels. Les besoins de détente au travail évoluent et il ne doit plus exister beaucoup de cabinets de géomètres-experts qui n'aient mis à disposition un réfrigérateur, un four à micro-ondes, une machine à café. Le plus simple est parfois le plus rentable socialement parlant, comme le mobilier du coin repas, le choix des bureaux et des sièges... Il y a quelques dizaines d'années, le patron décidait seul, il a désormais tout intérêt à mener une concertation sur des sujets qui peuvent sembler anodins de prime abord mais qui vont vite s'avérer être de fort retour sur investissement si ce sont les salariés qui sont à l'origine du choix. C'est un facteur fort d'intégration qui va permettre à chacun de se sentir acteur de son lieu de travail et non simple utilisateur. ■

Très tendance dans les années 1980, l'openspace montre aujourd'hui ses limites en termes de bien-être du salarié.

L'informatique au service des équipes



Communiquer, échanger, travailler en équipe... Après la révolution industrielle est venue la révolution informatique qui bouleverse le monde de l'entreprise. Bien des outils sont à la disposition des géomètres-experts. Bref panorama.

SOURCE : ADN CONSTRUCTION, UNGE

Le travail collaboratif nécessite des échanges dématérialisés rapides avec des outils dédiés qui permettent à la fois une messagerie instantanée, la transmission de fichiers, le suivi de la gestion des tâches, le partage documentaire et des conférences ou des réunions en ligne. Ces outils ne sont pas réservés au télétravail, mais s'avèrent extrêmement utiles au sein d'un même cabinet (pour éviter les mails, les déplacements de bureau à bureau, les réunions inutiles...), entre le cabinet principal et les cabinets secondaires, sans oublier les collaborateurs en déplacement ou sur un chantier. Une façon d'accélérer la prise de décision tout en assurant la sécurité des dossiers.

Au-delà d'un bref panorama des solutions grand public ouvertes à toutes les entreprises, les géomètres-experts se voient également proposer des outils de gestion du cabinet et de ses équipes par des partenaires qui offrent des outils plus précis.

SE PASSER DES MAILS

Pour travailler en équipe ou échanger au sein du cabinet en se passant des mails, voire des interpellations de bureau en bureau, il existe des applications bien pratiques. La plateforme **Slack**, très utilisée par les entreprises, permet de téléphoner mais plus encore de « chatter » et surtout d'échanger des fichiers, d'y travailler, de suivre le travail de chacun.

Témoignage de Patrice Lanquetin, géomètre-expert : « On utilise depuis environ quinze ans un système de discussion de poste à poste. Si on utilisait simplement un logiciel de "chat" comme AIM à l'époque, on utilise depuis 2015 la plateforme Slack qui nous permet de communiquer en interne d'individu à individu ou de créer des groupes de discussion et de travail. Aujourd'hui, en plein confinement, on réalise la chance qu'on a d'avoir déjà cette habitude. Nos salariés étant en télétravail, ils ont non seulement l'outil mais également l'habitude de communiquer entre eux de cette façon. Sans parler de la suppression de tous nos mails internes ». Slack est indépendant et présente une interface spécifique.

Disponible également :

- **Microsoft Teams**, intégré à Office 365 avec une interface spécifique ;
- **Google Hangouts Chat**, intégré à G Suite avec une interface spécifique.

POUR UN TRAVAIL COLLABORATIF

Deux acteurs principaux pour un ensemble d'applications liées entre elles, fournies par un même service afin de faciliter le travail en équipe, partager les informations et améliorer la productivité du travail collaboratif :

- **Google G Suite** ;
- **Microsoft Office 365**.

Un acteur spécialisé dans le domaine de la construction :

- **Kroqui**, réalisé par l'Etat français, suite collaborative gratuite dédiée aux métiers de la construction (réunions, chat, partage des infos et documents en temps réel, affectation et gestion des tâches).

DES RÉUNIONS EN LIGNE

Des outils pour des réunions via des appels vocaux ou vidéo, des partages d'écran, avec la possibilité d'y associer des participants extérieurs à l'entreprise.

Les principaux outils sont :

– **Cisco Webex**. Précurseur sur ce domaine, WebEx existe depuis 1995. L'offre gratuite propose un certain nombre de fonctionnalités (limité à trois utilisateurs et cinquante invités). Webex propose aussi la mise en place d'un serveur à domicile, permettant d'héberger toutes les réunions sur son réseau privé.

Offre d'essai : réunions limitées à 100 participants.

A partir de 12,85 euros HT par organisateur par mois.

– **Zoom Utile** pour les « tête-à-tête », les discussions de groupe, les formations et les webinaires, avec des internes et des externes à l'entreprise. Les utilisateurs peuvent être enregistrés dans des groupes. Les réunions peuvent être enregistrées. Outil complet, indépendant de l'environnement. Facilite l'invitation de participants externes à l'entreprise. Cette plateforme américaine qui permet également l'échange de documents surfe sur la vague de la crise sanitaire.

Limites de la version gratuite : 100 participants et 40 minutes par conférence.

A partir de 11,66 euros HT par organisateur par mois.

– **Microsoft Teams**, complètement intégré à Office 365, a besoin de cet environnement pour livrer toutes ses possibilités. Très personnalisable, il peut devenir un outil de productivité spécifique aux besoins de chacun. Grandes capacités de le relier à ses outils informatiques. Outil complet, livré avec toutes les applications Office 365. Facilite l'invitation de participants internes à l'entreprise.

Limites de la version gratuite : pas de réunions planifiées, pas d'enregistrement des réunions.

A partir de 4,20 euros HT par organisateur par mois (ou inclus avec Office 365 ProPlus).

– **LogMeIn GoToMeeting**. Le plus facile, parfait pour les besoins simples.

– **Google Hangouts Meet**, outil de G Suite de Google, il tire bénéfice de son intégration avec les autres applications Google. Reste légèrement en retrait en termes de fonctionnalités, comparé à Zoom ou à Teams. Nécessite un compte Google pour chaque participant.

Version gratuite limitée à 14 jours.

A partir de 4,68 euros HT par organisateur par mois (ou inclus à l'abonnement G Suite).

– **Lifesize** propose le matériel de visioconférence associé. Visio en haute qualité supportant le 4K, accessible via les offres les plus complètes.

Version gratuite limitée à 25 participants.

A partir de 15,43 euros HT par organisateur par mois (tarif dégressif selon nombre de licences).

– **WhatsApp**, incontournable bien qu'informelle, cette appli permettant la mutualisation des échanges reste très populaire dans le monde du travail, mais essentiellement pour son chat. Elle est très utilisée, car gratuite entre collègues.

GESTION DES TÂCHES

Ces outils permettent d'organiser les tâches et de garantir une circulation fluide des informations entre les collaborateurs, même si ces derniers ne sont pas physiquement dans les locaux. Création de projets, chaque tâche est un Post-it, classement et affichage des tâches selon plusieurs critères, suivi des tâches, tableaux de bord.

Les trois principaux outils sont :

– **Asana** permet la gestion collaborative des tâches quotidiennes de chaque collaborateur.

A partir de 10,99 euros HT par utilisateur par mois.

– **Microsoft Planner**, apprécié pour son interface minimaliste et son intégration à l'environnement Microsoft et Office 365.

A partir de 6,70 euros HT par utilisateur par mois (abonnement Office 365).

– **Trello**, un très bon outil d'organisation pour de petits projets, dans sa version gratuite. Il fait office de tableau de Post-it, collaboratif et numérique.

A partir de 10 euros HT par utilisateur par mois.

PARTAGE DE FICHIERS

En termes de gestion et de partage documentaire, trois grands besoins sont généralement identifiés : stocker et organiser des documents, construire-rédiger des contenus, seul ou à plusieurs, partager ces contenus au sein de l'entreprise ou à l'extérieur.

Les principaux acteurs répondant à ces besoins sont :

– **Google** : Google drive, Sheets, Docs, Slides...

– **Microsoft** : OneDrive, SharePoint Online, Office Online, Office ;

– **WeTransfer Pro** ;

– **Dropbox**.

Cybersécurité : les préconisations de la Dinum

La Direction interministérielle du numérique (Dinum) s'inquiète de la protection des outils numériques des fonctionnaires (finances, intérieur, armées, enseignement...), utilisés par 500 000 agents durant le confinement mais par plus de 200 000 personnes en temps normal, plus 4 à 5 % de la fonction publique faisant du télétravail occasionnel. La Dinum incite à utiliser son outil Webconférence plutôt que Skype ou Zoom et fait la promotion de solutions nationales comme Plano pour la gestion de projets ou Osmose pour une plateforme collaborative, dont les données sont hébergées sur une filiale d'Illiad. Et d'utiliser Tchap comme messagerie.

L'optique est de garantir la sécurité des transactions face à des possibilités de cyberattaques ou de fuites et de piratage des données, à l'image des errances dénotées par exemple chez Zoom récemment.