LE KOMITÊ DE POCHE

Hors série

# LE GRAND KOMITÊ

## Compte-rendu par codexa



komitê
L'avocat du CSE

# UNE ÉQUIPE DE SPÉCIALISTES

## PÔLE CONTENTIEUX

Dossiers complexes
Défense contentieuse



### Maître Pierre VIGNAL

Avocat au barreau de Paris
Université Paris Panthéon Sorbonne
Certificat de spécialisation droit du travail

## PÔLE CONSEIL

Assistance juridique quotidienne des CSE
Conseil pour les négociations



### Maître Pierre CORBIER

Avocat au barreau de Paris
Université Paris Panthéon Sorbonne

# AUX CÔTÉS DES CSE

## PUBLICATIONS DE RÉFÉRENCE

Membres du Comité de rédaction de l'ouvrage **Lamy Expert**
*"Droit des représentants du personnel"*

Chronique juridique mensuelle dans le magasine **Social CSE**
*"Pas de question dans réponse"*

Publications régulières d'articles dans la revue **Les Cahiers Lamy du CSE**

## EN PETIT KOMITÊ
LE PODCAST 100% CSE

En petit Komitê, le podcast qui donne aux élus les clés pour peser dans leur CSE.

# CONSEIL & CONTENTIEUX

**Des avocats à vos côtés pour jouer pleinement votre rôle d'élus :** chaque CSE est suivi par un avocat qu'il peut contacter directement par mail, par téléphone et en visoconférence.

Un avocat qui vous connait, et que votre employeur connaitra bientôt...

# FORMATION




**Du droit, mais pas que** ! Confrontés au quotidien aux problématiques rencontrées par les représentants du personnel, nous axons nos formations sur les questions pratiques, les méthodes, les stratégies et les outils vous permettant de remplir au mieux vos fonctions. Mieux, ce que nous enseignons est éprouvé par la pratique et appliqué sur le terrain.

# LE KOMITÊ DE POCHE

Le guide à mettre entre toutes les mains
(Sauf celles du patron)






**Gratuit et en libre accès**

https://www.komite-avocats.fr/fr/guides

# SOMMAIRE

**Table ronde** : Le combat des VSS en milieu professionnel

**Pratique** : Le contrôle URSSAF serein

**Conférence** : Négocier en situation de crise

**Conférence** : DRH, la machine à broyer



# TABLE RONDE

## Le combat des VSS en milieu professionnel

Sandrine Rousseau
Natacha Coroller, écoutante MeTooMedia
Michaël Prieux et Mathilde Deschamps, inspecteurs du travail

Animée par Me Pierre Vignal

# À retenir

• Les VSS sont des risques professionnels : l'employeur doit prévenir, instruire tout signalement et sanctionner, sans attendre une plainte pénale.

• La présomption d'innocence n'interdit pas l'enquête : elle l'impose. Sans enquête, ni la victime ni le mis en cause ne sont protégés.

• Le CSE est légitime à agir sur ces questions, au titre de la santé mentale et du harcèlement sexuel : alerte, expertise, propositions de prévention.

• Accueillir une parole : jamais de « Pourquoi ? », pas de détails scabreux, un lieu clos, une personne pleinement disponible.

• Aucun élu ne peut promettre une confidentialité totale ; il peut en revanche assurer la protection des témoins et réunir les éléments sur plusieurs entretiens avant de saisir l'employeur.

• Les enquêteurs aussi sont exposés : prévoir leur décharge de travail et leur accompagnement dans le protocole d'enquête.

*« La victime parfaite n'existe pas : au contraire, l'agresseur choisit une personne fragile, précaire ou souffrant de troubles psychiques, dont la parole ne sera pas crue. »*
*— Sandrine Rousseau*

*« Les enquêtes internes doivent porter sur la crédibilité des faits, non sur celle de la victime. »*
*— Sandrine Rousseau*

*« Il n'existe pas de harcèlement dans une entreprise qui ne le tolère ni ne le favorise : la question relève de l'organisation du travail et non des relations interindividuelles. »*
*— Michaël Prieux*

# La parole des victimes

Me Pierre Vignal salue les nombreux intervenants au Grand Komitê, en passe de devenir un événement annuel d'échanges entre représentants du personnel.

Me Pierre Vignal présente les intervenants de la table ronde : Michaël Prieux et Mathilde Deschamps, inspecteurs du travail, Sandrine Rousseau, qui a mené la commission d'enquête parlementaire sur les VSS dans la culture, dont certaines recommandations s'incarnent dans la loi intégrale, qui sera soumise au vote de l'Assemblée nationale dans l'après-midi, et Natacha Coroller, écoutante de MeTooMedia.

Sandrine Rousseau précise avoir été la première vice-présidente d'université chargée de la lutte contre les VSS et avoir créé une cellule dédiée, dispositif depuis développé dans toutes les universités.



Elle a donc aussi géré des dossiers de VSS du point de vue de l'employeur.

La place des entreprises et des élus est considérable : se focaliser sur la plainte déresponsabilise collectivement et laisse à la seule victime le choix d'engager une procédure. En entreprise, les VSS sont des RPS : l'employeur doit les prévenir, instruire tout signalement et sanctionner le cas échéant, dimension sous-estimée par la proposition de loi, centrée sur le pénal.

Natacha Coroller ajoute que se reconnaître comme victime prend du temps dans une société qui minimise les agressions sexuelles et doute de la parole des victimes, de même que trouver les bons interlocuteurs, les référents VHSS restant méconnus. Les mauvais accueils, dont de nombreux exemples existent, sont dissuasifs.

Me Pierre Vignal demande pourquoi cette prise de conscience prend du temps, rappelant qu'il est souvent reproché aux victimes de ne pas avoir immédiatement porté plainte, et s'il importe de qualifier juridiquement les faits.

Natacha Coroller évoque l'amnésie traumatique : par instinct de survie, la victime oublie l'agression, mais son corps en garde les stigmates. Le souvenir ne ressurgit que lorsque la victime est prête.

Me Pierre Vignal demande à Michaël Prieux et Mathilde Deschamps quel serait, selon eux, le rôle des représentants du personnel.

Michaël Prieux répond que tous les représentants du personnel sont légitimes en matière de santé mentale depuis la loi de modernisation sociale de 2002 et de harcèlement sexuel depuis 1992. Quoi qu'en dise l'employeur, ils peuvent mobiliser droit d'alerte, expertise et propositions de prévention, en acteurs centraux du rétablissement des droits et de la dignité.

Mathilde Deschamps ajoute que les VSS entrent dans la négociation obligatoire sur l'égalité professionnelle au-delà de 50 salariés : une entreprise agricole a par exemple créé une ligne d'alerte anonyme par QR code, une entreprise des services à la personne des logements temporaires pour les salariés victimes de violences conjugales.

Me Pierre Vignal précise que la loi intégrale intègre la prévention des VSS dans les négociations obligatoires. Toutefois, la présomption d'innocence est souvent opposée aux victimes.

Sandrine Rousseau répond que ce droit fondamental n'est pas un « collier d'immunité » : au « On te croit. », elle préfère « On prend au sérieux ta parole. », qui impose d'instruire tout signalement selon des règles, par des personnes formées, avec des écrits et un droit de contestation.

La victime parfaite n'existe pas : au contraire, l'agresseur choisit une personne fragile, précaire ou souffrant de troubles psychiques, dont la parole ne sera pas crue. L'expertise psychologique de la victime, dévoyée pour jauger sa crédibilité, a ainsi été supprimée du texte, même une personne mythomane pouvant être violée, voire constituant une cible idéale.

Les enquêtes internes doivent porter sur la crédibilité des faits, non sur celle de la victime.

Natacha Coroller ajoute que ces troubles psychiques découlent souvent des traumatismes. Récemment, une victime qu'elle accompagne lui a confié envisager l'euthanasie, épuisée par la maltraitance judiciaire et l'errance médicale. Comme de nombreuses victimes, celle-ci l'a été de plusieurs agresseurs différents : cette répétition, qui n'est pas un choix, doit être prise en compte.

Me Pierre Vignal estime que la présomption d'innocence, colonne vertébrale de la procédure pénale, sert souvent de prétexte à l'inaction, alors que l'enquête interne vise à faire disparaître le risque, non à punir : la jurisprudence juge fautif l'employeur qui ignore une alerte, même si les faits ne sont pas caractérisés. La loi intégrale imposera en outre des mesures de prévention des VHSS dans le DUERP.

Michaël Prieux confirme que la présomption d'innocence n'interdit pas l'enquête : sans enquête, le mis en cause ne peut démontrer son innocence, qu'un classement sans suite n'établit pas. Le principal obstacle reste le déni et la minimisation.

L'enquête du CSE établit les faits, sans considération d'intention, l'employeur en tirant les conséquences disciplinaires et les élus travaillant la prévention.

Me Pierre Vignal souligne que l'enquête interne reste à la main de l'employeur et devient un instrument de dissimulation, car les employeurs savent très bien mener de mauvaises enquêtes. La PPL ne donne que quelques indications.

Sandrine Rousseau confirme qu'une enquête se résume souvent à quelques appels des ressources humaines. La proposition de loi fixe un protocole : instruction de tout signalement, écrits signés, recours du salarié auprès de l'Inspection du travail. L'employeur, qui détient les moyens d'enquête (courriels, listes du personnel, anciens salariés), y est incité par sa responsabilité pénale et doit communiquer le rapport à l'auteur du signalement. Sans deuxième lecture à l'Assemblée, tout dépendra du Sénat.

Me Pierre Vignal craint que le texte ne permette à l'employeur d'écarter les élus de l'enquête, alors que l'enquête conjointe fonctionne bien, et interroge les inspecteurs sur le droit de recours, très chronophage.

# Enquête et confidentialité

Michaël Prieux confirme qu'une saisine à chaque enquête défaillante serait intenable pour les 1 800 à 1 900 inspecteurs du travail. L'accès du salarié aux conclusions sera fondamental, mais rien ne l'impose. L'Inspection reçoit souvent des comptes rendus d'enquête d'employeurs soucieux de justifier leurs obligations, et se méfie de ceux établis par leurs avocats, qui concluent généralement à l'absence de harcèlement.

L'Inspection du travail et la Carsat Normandie ont réalisé des capsules vidéo sur la méthodologie, car une enquête bien menée et qui établit les faits sans chercher de responsable a moins de raisons d'être contestée.

Me Pierre Vignal souligne que la condition d'accord de la victime pour l'enquête a disparu de la PPL.



Natacha Coroller estime que, face à des faits graves, l'employeur doit se saisir du sujet, d'autres victimes pouvant ne pas avoir parlé.

Me Pierre Vignal rappelle qu'aucun représentant du personnel ne peut garantir de confidentialité totale à une victime qui viendrait se confier.

Natacha Coroller le confirme. Les formations de MeTooMedia insistent sur ce point. En outre, la parole doit être accueillie par une personne pleinement disponible, dans un lieu clos et sécurisant, jamais entre deux portes.

Sandrine Rousseau est favorable à une enquête même sans l'accord de la victime, précisant que ce point sera à nouveau débattu dans l'après-midi. Les victimes qui la refusent vont souvent très mal et redoutent un parole contre parole, mais à l'université de Lille, les entourer (assistante sociale, service de santé au travail, représentants du personnel) leur permettait de l'accepter.

Me Pierre Vignal demande aux inspecteurs comment ils accueillent les victimes demandant la confidentialité.

Michaël Prieux répond que les inspecteurs sont tenus à une confidentialité absolue, y compris sur l'existence d'une plainte, que seul le salarié peut lever. À défaut, ils passent donc par le collectif et l'évaluation des RPS dans le DUERP. Les salariés sont crus et écoutés, sans jugement. Les entretiens sont menés par un homme et une femme, l'homme sortant à un moment, certains éléments ne se disant qu'entre femmes ; à l'inverse, un échange entre hommes avec le mis en cause peut faciliter les aveux.

Toutefois, lorsqu'un salarié, pour diverses raisons, ne demande pas d'enquête ou n'expose pas l'intégralité des faits, l'impunité peut s'installer, y compris pour des faits criminels. Ainsi, une de ses enquêtes pour harcèlement sexuel a révélé un viol.

# Accueillir, puis agir

Me Pierre Vignal demande quels éléments bannir lors de l'accueil des victimes.

Natacha Coroller conseille de commencer par « Merci de ta confiance » et d'éviter les questions sur des détails scabreux, qui font revivre le traumatisme, et de ne pas se faire l'avocat du diable.

Sandrine Rousseau juge la question « Pourquoi ? » à bannir, car elle culpabilise la victime et la contraint à se justifier, alors que 90 % des victimes minimisent les faits et excusent leur agresseur lors du premier signalement. Un cadre de confiance leur permet de détricoter ces présupposés et de poser les bons mots, par exemple « Tu as été agressée » plutôt que « Je me suis fait agresser ».

Natacha Coroller confirme cette minimisation. Nommer précisément les faits participe à la prise de conscience, à la reconnaissance des faits et du droit de demander réparation.

Sandrine Rousseau ajoute que l'agression suit souvent un harcèlement ou une toxicité qui fragilise la personne, voire la place sous emprise.

Michaël Prieux estime qu'il n'existe pas de harcèlement dans une entreprise qui ne le tolère ni le ne favorise : la question relève de d'organisation du travail et non des relations interindividuelles. Agir en prévention implique donc de trouver les processus empêchant de commettre des faits de VHSS.

Un intervenant, élu d'une entreprise guadeloupéenne, indique avoir orienté des victimes vers la référente VHSS, après les avoir écoutées sans être formé. Toutefois, la référente leur a garanti de ne pas saisir l'employeur pour recueillir leur parole et le nom des mis en cause.

Sur quatre situations, deux agresseurs ont refusé de la rencontrer et deux se sont engagés à éviter tout contact avec la victime. Il s'interroge sur les alternatives.

Me Pierre Vignal répond que seul l'employeur a les moyens de l'enquête, qui doit être contradictoire, et la responsabilité d'agir.

Sandrine Rousseau le confirme : l'employeur dispose d'un pouvoir disciplinaire et d'enquête que n'ont pas les élus. Malheureusement, son amendement en faveur d'une enquête paritaire n'a pas été adopté.

Michaël Prieux ajoute que le CSE pourrait se voir reprocher, y compris pénalement, une rétention d'informations : la confidentialité ne peut être garantie, seule la protection de la plaignante comme lanceuse d'alerte peut l'être. Les élus peuvent toutefois réunir les éléments sur plusieurs entretiens avant de saisir l'employeur.

Enfin, sans lettre de mission, les conclusions d'une enquête menée par un référent sont systématiquement contestées.

Me Pierre Vignal se souvient que l'obligation de formation est prévue par le texte.

Sandrine Rousseau précise qu'elle ne concerne que les référents, son amendement incluant les enquêteurs ayant été rejeté après opposition de la ministre et du rapporteur.

Un intervenant souligne que ces situations entraînent souvent un déni de la direction, une réaction tardive, un esprit de corps du management et le départ de la victime.

Me Pierre Vignal en convient : plus le mis en cause est haut placé, plus l'enquête est difficile, au point que la participation du CSE peut être déconseillée, car elle pourrait être instrumentalisée par la direction. Par ailleurs, la protection des lanceurs d'alerte est une réalité juridique, mais compliquée à appliquer.

# Victimes et enquêteurs

Sandrine Rousseau précise que la victime n'a normalement pas à changer de service, mais un directeur de thèse mis en cause par une doctorante ne peut pas quitter son laboratoire. Un changement de service peut sécuriser la victime, d'autant que les services sont très déstabilisés par une telle enquête.

Par ailleurs, les enquêteurs sont aussi sujets aux RPS : recueillir des témoignages n'est jamais anodin et peut provoquer un traumatisme vicariant ou raviver une histoire personnelle. Eux aussi doivent donc être soutenus par un collectif, afin que l'enquête ne soit pas bâclée par évitement.

Une intervenante demande si l'employeur pourrait mettre en place une cellule psychologique pour retrouver l'harmonie dans un service.

Sandrine Rousseau estime primordial de proposer une médiation ou l'accès à des séances de suivi psychologique.

Michaël Prieux ajoute que l'employeur doit cet accompagnement à l'enquêteur qu'il désigne, moins sûrement à un élu, et que le protocole d'enquête doit prévoir la décharge de travail des enquêteurs et le recours ou non aux heures de délégation.

Natacha Coroller insiste sur l'importance de connaître ses propres limites, qui ne rendent pas moins compétent. Ainsi, certaines écoutantes de MeTooMedia ont des difficultés face à des personnes ayant des tendances suicidaires.

Une intervenante, avocate en droit du travail intervenant principalement pour des employeurs, recommande la décision-cadre du Défenseur des droits de 2025, qui préconise de proposer le télétravail au mis en cause plutôt qu'à la victime et admet des témoignages en partie confidentiels si l'essentiel est corroboré par d'autres preuves.

Sandrine Rousseau précise que la proposition de loi intégrale s'en inspire pour les écrits, la signature des procès-verbaux d'audition et la communication des conclusions de l'enquête. Malheureusement, la formation des enquêteurs n'a pas été retenue. Cette décision-cadre lui avait été transmise par Sara Forestier, qui avait témoigné lors de la commission d'enquête.

Une intervenante, agressée sur son lieu de travail par un homme déjà visé par trois plaintes pour violences conjugales et ayant consommé de la drogue, puis licenciée après son arrêt maladie, rappelle que 51 % des femmes interrogées dans les études ont déjà subi des VSS au travail.

Or, une telle agression fait craindre aux victimes de tout perdre, ce que savent les agresseurs, qui sont dans une logique de domination et utilisent tous la diffamation privée. Enquête interne ou non, la pression sur les témoins existe.

Les victimes veulent avant tout être protégées et travailler en sécurité, ce que permet une enquête interne vraiment cadrée, qui fait de la responsabilité une affaire collective. Plus le cadre est clair (audition de la victime, des témoins, puis du mis en cause, conclusions), plus il soulage la victime ; les preuves (témoins, messages…) sont d'ailleurs moins difficiles à réunir qu'il n'y paraît, et beaucoup de personnes de bonne volonté manquent seulement de méthode. Le Code du travail impose déjà l'enquête, mais pas l'écrit, désormais prévu ; la remise d'une synthèse du rapport à la victime et au mis en cause ouvrira une voie de recours, la traçabilité permettant l'opposabilité.

# PRATIQUE



## Le contrôle URSSAF serein

Antoine Devresse, ancien contrôleur URSSAF, consultant et formateur
Alyssa Emmungil, cofondatrice de HappyPal

Animée par Me Pierre Corbier

# À retenir

• Le contrôle porte sur trois ans ; ce qui est redressé, c'est surtout l'absence de justificatifs et de listes d'émargement, même héritée de l'équipe précédente.

• L'employeur paie le redressement puis peut se retourner contre le CSE, responsable de la gestion des ASC.

• Tout critère d'ancienneté est à supprimer sans attendre : la tolérance s'achève fin 2026.

• Moduler, oui, mais sur le quotient familial ou le revenu fiscal — jamais sur le statut ou le salaire — et sans exclure personne.

• Voter les règles d'attribution en plénière et les publier pour les rendre opposables à tous.

• Le rescrit passe par l'employeur ; faute de rescrit, dans le doute, s'abstenir.

*« Chaque inspecteur décide seul : pour éviter les discussions, mieux vaut rester dans des prestations classiques. »*
*— Antoine Devresse*

*« Distinguer les prestations selon les salaires est considéré discriminatoire : la modulation ne doit avoir aucun lien avec le travail. »*
*— Alyssa Emmungil*

*« Le rescrit est opposable à l'administration sous réserve que la demande émane du cotisant. En cas de doute sur une pratique, mieux vaut s'abstenir. »*
*— Pierre Corbier*

# Ce que l'URSSAF regarde

Me Pierre Corbier présente Antoine Devresse, ancien contrôleur URSSAF devenu consultant et formateur, et Alyssa Emmungil, cofondatrice de HappyPal, plateforme destinée aux CSE, que l'URSSAF examine de près.

Antoine Devresse indique avoir déjà contrôlé des CSE : outre les bulletins de paie et les notes de frais, les inspecteurs examinent les prestations, source de redressement quelle que soit la taille de l'entreprise. Avec l'essor des plateformes, ces contrôles se multiplient : des sommes non soumises à cotisation excédant la tolérance de l'URSSAF peuvent être requalifiées en rémunération.

L'employeur est informé au préalable, par courrier, d'un contrôle URSSAF, qui porte sur les trois années précédentes.

L'inspecteur aime interroger le secrétaire et le trésorier du CSE sur les prestations et la vie de l'entreprise. Le CSE doit aussi produire des documents sur les prestations des trois années passées.

Me Pierre Corbier précise que l'URSSAF examine généralement les états de synthèse, le compte de résultat, les factures fournisseurs et les justificatifs des salariés.

Antoine Devresse ajoute que les redressements, payés par l'employeur et pouvant atteindre plusieurs dizaines de milliers d'euros, sanctionnent surtout l'absence de justificatifs ou de listes d'émargement, même héritée d'une précédente équipe. L'inspecteur vérifie que tous les bénéficiaires, y compris les salariés en arrêt maladie, ont été servis dans les mêmes conditions, par exemple par un envoi en recommandé ; à défaut, toute la prestation peut être redressée comme discriminatoire.

Me Pierre Corbier demande à Alyssa Emmungil si les plateformes ont bien intégré ces éléments administratifs.

Alyssa Emmungil le confirme. Un chèque cadeau entièrement dématérialisé est automatiquement poussé à tous les bénéficiaires. Les plateformes simplifient donc la distribution, tout en fournissant bien plus d'informations aux inspecteurs URSSAF. En effet, la plateforme montre l'usage des fonds : les CSE doivent pouvoir prouver que les chèques Noël n'ont par exemple pas servi à acheter de l'alimentaire ou du carburant.

Antoine Devresse confirme que les inspecteurs s'assurent que la cagnotte est bien fléchée et n'est pas assimilable à de l'argent. Certaines plateformes jouent sur les zones grises, en permettant par exemple de convertir un bon en bon Amazon : les CSE doivent donc se méfier du discours commercial et bien s'assurer que la solution est validée par l'URSSAF. Les plateformes restent un sujet relativement nouveau.

Alyssa Emmungil précise que les plateformes ne fournissant pas de documentation technique justifiant du fléchage de chaque dotation n'ont sans doute pas mené la réflexion nécessaire.

Me Pierre Corbier demande quels justificatifs produire pour les prestations sous condition : mariage, naissance, inscription sportive... notamment pour les familles recomposées.

Antoine Devresse répond que faute de temps, l'inspecteur vérifie rarement le lien familial, même si un livret de famille ou une attestation sur l'honneur reste préférable. En revanche, les événements doivent être justifiés par un certificat, les inscriptions par une facture et une prestation fête des mères ou des pères suppose d'avoir au moins un enfant et être versée à la bonne période, même si une marge de manœuvre est possible.

# Qui paie le redressement

En fin de contrôle, l'employeur reçoit une lettre d'observations et dispose de 30 jours, portés à 60, pour apporter de nouveaux éléments. La commission de recours amiable confie ensuite le dossier à un autre agent. Une pratique non relevée lors d'un précédent contrôle oblige l'inspecteur, par accord tacite, à s'en tenir à une observation pour l'avenir, s'il est prouvé qu'elle existait et avait été vue : la liste des documents consultés de la précédente lettre d'observations, dont l'employeur ne transmet souvent au CSE que les paragraphes le concernant, est alors précieuse.

Me Pierre Corbier rappelle que le CSE détient le monopole de la gestion des ASC et en est donc responsable.



L'employeur, qui paie le redressement, peut donc se retourner contre lui pour récupérer le montant, sauf si le CSE démontre que l'employeur a pris une part active à cette gestion.

Antoine Devresse précise que seules les prestations non conformes sont redressées, avec des cotisations s'appliquant comme sur une prime, soit environ 50 % de la base. L'URSSAF ne s'intéresse pas à la répartition entre les budgets AEP et ASC, mais un goodie de 15 euros offert à Noël en plus d'un bon d'achat de 200 euros peut faire dépasser le plafond de 5 % : l'inspecteur peut redresser seulement les 15 euros ou les 215 euros, élément qui peut être discuté.

Me Pierre Corbier souligne que contester un redressement au tribunal judiciaire est très compliqué, alors que la tolérance repose sur une instruction ministérielle de 1985. Or, les juges ne sont pas tenus d'appliquer les instructions ministérielles.

La mise en conformité en amont et la négociation pendant le contrôle sont donc fondamentales. En cas de doute, le CSE peut demander un rescrit à l'URSSAF par l'intermédiaire de l'employeur.

Par ailleurs, le marché des ASC ne cesse de s'étendre, le budget total des CSE s'élevant à 15 milliards d'euros. Les contrôleurs doivent donc désormais arbitrer des demandes incongrues, comme le remboursement d'un club de chasse ou de matériel de sport.

Antoine Devresse répond que chaque inspecteur décide seul : pour éviter les discussions, mieux vaut rester dans des prestations classiques.

Alyssa Emmungil ajoute que les règles définies par le CSE priment. Elles peuvent par exemple préciser que seules les activités sportives sont prises en charge, à l'exclusion du matériel.

Me Pierre Corbier recommande de voter les règles en séance plénière et de les publier pour les rendre opposables à tous, et rappelle que la tolérance relative aux conditions d'ancienneté s'achèvera fin 2026.

Antoine Devresse invite les CSE à supprimer sans attendre tout critère d'ancienneté, même si le risque prendra corps à partir des contrôles sur l'année 2027, soit en 2028.

Me Pierre Corbier précise que certains CSE ont contourné le problème en versant une cagnotte mensuelle aux salariés.

Alyssa Emmungil acquiesce, notamment dans les entreprises ayant de nombreux contrats courts : fractionner les dotations par trimestre aux salariés présents à la date de distribution facilite la gestion budgétaire sans léser personne. Cette cagnotte fractionnée ne peut concerner que les prestations sans date.

Me Pierre Corbier le confirme : une subvention de Noël ne peut être versée qu'à la période de Noël.

Lorsque les CDD sont très nombreux, certains CSE limitent les prestations dans le temps, par exemple les salles de sport à la rentrée scolaire.

Antoine Devresse précise qu'un inspecteur pourrait juger discriminatoire une telle pratique si elle visait à exclure sciemment certains salariés.

Alyssa Emmungil ajoute que la saisonnalité de l'activité compte.

Me Pierre Corbier souligne que les redressements portent généralement sur les critères de distribution basés sur le statut.

Antoine Devresse répond que distribuer plus aux non-cadres qu'aux cadres n'est pas accepté par l'URSSAF : c'est le revenu fiscal de référence ou le quotient familial qui doit définir des populations, ce qui implique d'obtenir et de conserver les avis d'imposition des salariés. L'inspecteur contrôle les prestations par sondage, pour s'assurer de l'adéquation des versements et des règles.

# Moduler sans discriminer

Alyssa Emmungil précise qu'en l'absence de justificatifs, de nombreux CSE classent dans la tranche la plus basse, ce qui motive les 10 % de récalcitrants. En revanche, distinguer les prestations selon les salaires est considéré discriminatoire : la modulation ne doit avoir aucun lien avec le travail. Cette pratique concerne surtout les plus gros CSE et les plateformes conservent l'historique des campagnes, qui constitue un justificatif en cas de contrôle.

Me Pierre Corbier insiste sur l'importance de n'exclure aucun salarié. Ainsi, le pire redressement qu'il ait vu s'élevait à 80 000 euros, pour une association s'occupant d'enfants handicapés dont le CSE avait exclu les médecins à temps partiel des chèques vacances.

Un intervenant s'interroge sur l'absence de règle encadrant les tranches : l'une pourrait prévoir une subvention de quelques centimes.

Antoine Devresse répond que l'inspecteur apprécie le caractère discriminatoire ou non des tranches. Certains inspecteurs considèrent que les salariés les plus précaires ont le plus besoin de prestations. Ne pas moduler s'avère parfois bien plus simple.

Me Pierre Corbier rappelle en outre que les avis d'imposition sont des données personnelles sensibles. Plus les critères sont nombreux, plus les données personnelles à collecter et stocker le sont aussi, ce qui implique de les protéger.

Alyssa Emmungil ajoute que celles relatives au conjoint sont particulièrement sensibles, car elles sont susceptibles de révéler l'orientation sexuelle.

# Du repas de Noël au rescrit

Me Pierre Corbier demande si le CSE peut financer un repas de Noël.

Antoine Devresse répond que les inspecteurs ne le reprochent pas, mais l'employeur doit déduire le ticket-restaurant du jour du repas de Noël. Dès qu'un CSE existe, tout avantage relevant des ASC et servi par l'employeur est redressable. Le budget de fonctionnement est également contrôlé : déplacements et matériel doivent être justifiés et rattachés au mandat. Enfin, tous les documents doivent soigneusement être transmis d'un mandat à l'autre.

Me Pierre Corbier ajoute que lorsque l'employeur cesse d'organiser une activité relevant des ASC, le CSE peut en réclamer le budget, sur une période de cinq ans.

Un intervenant demande s'il arrive que des entreprises demandent un contrôle URSSAF du CSE uniquement et si le CSE peut demander un rescrit.

Antoine Devresse répond que l'URSSAF en profiterait pour contrôler l'entreprise et que le rescrit est une prérogative de l'employeur, car elle implique de disposer d'un compte à l'URSSAF. L'employeur peut aussi poser une simple question sur son compte en ligne.

Me Pierre Corbier précise qu'un CSE employeur peut demander un rescrit pour ses propres salariés. Le rescrit est opposable à l'administration sous réserve que la demande émane du cotisant. En cas de doute sur une pratique, mieux vaut s'abstenir.

La séance est suspendue entre 12 heures 35 et 14 heures.

# CONFÉRENCE



## Négocier en situation de crise

Cyril Heuzé, formateur CSE agréé d'État et IPRP
Gaël Charrier, expert en gestion de crise et d'événements critique

# À retenir

• Le premier terreau du conflit est l'absence d'écoute : dans 99 % des situations critiques, la personne ne se sent pas entendue.

• L'ego est le principal ennemi de la résolution du conflit ; aller au conflit suppose d'accepter de perdre.

• Verbaliser sans juger : « J'ai l'impression que… » ouvre le dialogue, alors que le jugement le ferme.

• Toutes les émotions primaires sont autorisées en négociation ; les taire est la principale erreur.

• Questions ouvertes « Comment ? » et « Quoi ? », jamais « Pourquoi ? », qui appelle une justification.

• Face à une direction qui ferme la négociation, transformer le rapport de force en question dont elle devient maître.

*« Ces techniques reposent avant tout sur l'écoute de l'autre : dans 99 % des situations critiques, la personne ne se sent pas entendue. »*
*— Gaël Charrier*

*« Un négociateur ne sauve pas les otages, mais fait sortir le preneur d'otages de la phase émotionnelle pour l'amener en phase rationnelle, où les arguments deviennent audibles. »*
*— Gaël Charrier*

*« L'ego est le principal ennemi de la résolution des conflits, car il conduit à se disputer sans plus savoir pourquoi. »*
*— Gaël Charrier*

# Définir le conflit

Cyril Heuzé, formateur CSE agréé d'État et IPRP spécialisé en RPS, a commencé sa carrière dans les commandos parachutistes et reste instructeur de combat et sapeur-pompier volontaire. Il est titulaire d'un master en droit des entreprises et d'un DSCG.

Gaël Charrier, membre de la BSPP dans l'unité spécialisée dans la prise en charge des nombreuses victimes, a fait partie de toutes les colonnes d'assaut de tous les attentats survenus entre 2014 et 2020, dont celle entrée au Bataclan le 13 novembre 2015, en tant que soignant à l'arrière de la colonne d'assaut de la BRI. Après quatre ans au sein de la cellule médico-psychologique, il a fini sa carrière comme négociateur au RAID au moment de sa retraite des armées, mais y a renoncé à la demande de sa fille.



Il accompagne désormais le secteur de l'énergie, où il partage son expérience de la négociation, de la gestion des conflits et du stress avec des équipes managériales.

Cyril Heuzé souligne que les situations extrêmes auxquelles sont confrontés les militaires relèvent des mêmes mécanismes que le quotidien des élus, certes avec une intensité différente : les enseignements sont donc transposables.

Gaël Charrier le confirme : les leviers utilisés en négociation de crise, avec des enjeux de vies humaines, sont les mêmes que pour partager une pomme à la maison. Plutôt que de partir d'une présentation figée, l'échange partira donc de la discussion avec la salle, même si des accompagnements plus longs et plus poussés permettent d'approfondir les techniques de négociation et de désamorçage de crise. Un conflit se déroule en trois temps : l'avant, le pendant et l'après, chacun avec ses contraintes.

Cyril Heuzé demande à la salle de définir un conflit.

Plusieurs intervenants proposent des définitions variées : un désaccord cristallisé et sans résolution, deux façons de penser opposées, une incompréhension, un mensonge, un point de rupture au-delà de l'acceptable, une incapacité à écouter l'autre, une escalade dans l'agressivité dans un dialogue de sourds, un rapport de subordination ou de dominant à dominé, un manque de tolérance ou de concession, un rapport de force, une forme de violence physique ou morale, une rupture du dialogue ou encore un moment de remise à plat.

Gaël Charrier note que dans cette dernière proposition, le conflit devient un moyen. Il distingue le lien hiérarchique, imposé par un cadre réglementaire, du rapport de domination, qui relève de l'humain : un subordonné peut dominer son supérieur hiérarchique.

Avoir une définition floue du conflit est normal et toutes celles avancées sont justes, car le cœur du conflit est l'humain. Tout dépend donc du point d'acceptation de chacun. Un conflit suppose une opposition, pas nécessairement violente, qui peut se résoudre par la discussion, la négociation, la concession ou l'imposition. Le conflit naît lorsque les moyens déployés ne suffisent pas à cette résolution. Son intensité, sa durée et ses formes sont multiples.

Le principal terreau du conflit est l'absence d'écoute : souvent, sa solution est évidente, mais personne ne s'en saisit, soit par conviction que l'autre partie n'en voudra pas, soit car elle heurte ses propres règles. La concession totale et le refus du conflit restent une option : s'il n'y a rien à gagner, mieux vaut ne pas y aller. Aller vers le conflit suppose d'accepter de perdre, de même que le joueur de loto doit accepter de perdre sa mise.

En situation de crise avec un preneur d'otages, la négociation est toujours tentée, sauf urgence absolue et danger immédiat justifiant l'intervention directe, mais la vie humaine n'y est jamais concédée. L'ego est le principal ennemi de la résolution des conflits, car il conduit à se disputer sans plus savoir pourquoi. Il interroge la salle sur les causes du conflit, certaines ayant déjà été citées.

Plusieurs intervenants proposent le manque d'écoute, le besoin, le sentiment de trahison, la volonté des parties de résoudre le conflit, la différence de valeur attribuée à l'enjeu.

Gaël Charrier souligne que c'est la technique et non la volonté qui permet de résoudre un conflit dans son sens. La différence de valeur relève plutôt du marchandage, enseigné aux États-Unis sous la forme du « gagnant-gagnant ». Le conflit porte davantage sur la définition de l'intérêt, à l'image du débat budgétaire actuel entre le gouvernement et la population.

# D'où vient le conflit

Un intervenant estime que l'absence d'accord sur ce qu'est le bien commun génère le conflit.

Gaël Charrier répond que bien que l'intérêt commun soit le fondement de la société, un intérêt commun permanent rendrait la vie lisse et fade.

Une intervenante pense qu'une différence de manière de s'exprimer peut être la source d'un conflit.

Gaël Charrier acquiesce : l'origine sociale et culturelle, la religion, la langue modifient l'expression et les gestes. Ainsi, le mot « mécréant », perçu comme une insulte en Occident et dont le sens a été dévoyé par les dérives terroristes, désigne dans le Coran l'incroyant : le bon musulman est celui qui lui apporte la bonne parole pour le sauver.

Chacun est acteur de sa différence et doit s'adapter : en prendre conscience est l'un des premiers leviers de la négociation. L'ego est un facteur aggravant du conflit et en négociation syndicale, jouer sur l'ego du dirigeant peut être efficace.

Une intervenante suggère que la gestion de l'humain est une source de conflit.

Gaël Charrier acquiesce : la première source de conflit reste la relation humaine.

Une intervenante objecte qu'une personne peut susciter un conflit tout en étant sympathique, car certains sont agacés par une personne trop calme.

Gaël Charrier confirme que le conflit naît de l'interaction. Tout est affaire de perception et de ressenti, et une même attitude, calme ou énergique, peut plaire aux uns et agacer les autres. Les négociateurs sont d'ailleurs formés à la communication non verbale, afin d'envoyer des messages positifs pour susciter la confiance.

# De l'écoute aux émotions

L'humain est complexe, mais le conflit ne l'est pas forcément : il est latent et quotidien, mais souvent fui pour ne pas perdre d'énergie. Comprendre l'origine des conflits permet de les voir venir et de les déceler en entreprise. Le manque de dialogue est une cause, ce qui implique de le provoquer. L'approche « bulldozer » crée de la frustration, voire une position défensive, car l'autre se sent attaqué frontalement, ce qui dégrade encore le manque de dialogue et augmente sa propre frustration. Mieux vaut donc dire : « J'ai l'impression qu'on ne parle pas assez. »

Cette phrase est la première marche de la méthode du FBI, l'écoute active, qui implique mirroring (capacité à répondre par les deux ou trois derniers mots de la personne) et labelling (poser des mots sans jugement sur une émotion).



La deuxième marche est la relation, où des impressions sont données sans aucun jugement : « J'ai l'impression que vous êtes en colère. » propose la parole et est très différent de « Vous êtes en colère. » Dans une relation conflictuelle, il ne faut jamais juger, car le jugement cherche à prendre le dessus, ce qui place l'autre en position défensive et empêche toute résolution du conflit : dans le meilleur des cas, le négociateur obtient un « Oui d'accord. », qui est la pire des issues.

Cyril Heuzé ajoute que le jugement « Vous êtes en colère. » suscite précisément la colère qu'il prétend constater.

Une intervenante demande comment procéder dans un lien de subordination.

Gaël Charrier relate l'attentat de la préfecture de police de 2019 : interrogé par le Premier ministre sur son caractère terroriste, en présence du Président de la République, il lui a répondu : « J'ai l'impression que vous êtes pressé de le savoir. », car il ne disposait d'aucun élément. En se justifiant, son interlocuteur lui a permis d'expliquer qu'il n'avait pas vu les corps et ne pourrait donc fournir qu'une estimation, validant cette dernière de fait. Il ne s'agissait certes pas d'un conflit individuel, mais bien d'un problème à résoudre.

Lors des formations longues qu'il dispense avec Cyril Heuzé, les stagiaires doivent, chaque soir, sourire quelques secondes avant de rentrer chez eux. Ce geste instaure une intention positive, marquante pour la suite de la relation. La première prise de parole en négociation est déterminante pour l'établissement du lien.

Le cerveau revivant ce qu'il raconte, mieux vaut demander « Qu'est-ce que tu as fait de bien aujourd'hui ? » plutôt que « Comment s'est passée ta journée ? », afin de maintenir le climat positif. L'humour fonctionne aussi très bien.

Une intervenante demande comment transposer cette approche face à un directeur fermé et négatif en réunion plénière.

Gaël Charrier explique que les dirigeants apprennent à diriger et non à manager, donc à taire leurs émotions. Confrontés à la bienveillance, ils peuvent la rejeter : il faut donc tenir sa posture. La négociation autorise toutes les émotions primaires (peur, colère, joie…), qui se vivent naturellement, mais leur dégradation comme la violence est inacceptable. Répondre à la colère l'alimente, mais la verbaliser la désamorce : « Je vois bien que vous êtes en colère, mais je ne mérite peut-être pas cette attitude, qui me touche et me fait du mal. »

La principale erreur dans le conflit est de s'oublier et de s'interdire ses émotions, notamment en entreprise, où elles sont taboues. Avoir le courage de les formuler permet de gagner le conflit. L'un des fondements de la communication non violente, théorisée par Marshall Rosenberg, est que chacun aspire à la bienveillance et réagit lorsqu'on lui signifie qu'il fait du mal. Lui-même n'a pas su résoudre un conflit managérial faute d'avoir reconnu la profondeur de sa blessure et apporté du positif, voulant être reconnu comme victime. À l'inverse, au Bataclan, le directeur de la BRI a tu la présence d'un de ses amis au sol pour ne pas influencer ses équipes, conscient de l'effet de ses émotions sur le groupe.

Un intervenant évoque l'instrumentalisation des émotions et des réactions des femmes ou des personnes issues de minorités.

Gaël Charrier répond qu'un propos raciste ou sexiste est irrespectueux et illégal et doit être qualifié comme tel, sans aller sur le terrain de l'émotion, ou désamorcé par un « J'ai l'impression que… » En revanche, l'assignation à une catégorie n'est pas systématique par l'autre et s'appuyer sur la bienveillance de chacun est toujours efficace.

Une intervenante voit dans la communication non violente un moyen de ne pas être accusatoire, ce qui demande une certaine maturité émotionnelle.

Gaël Charrier répond que c'est un outil parmi d'autres de la négociation et de la gestion des conflits. Un autre est l'empathie tactique, qui consiste à comprendre l'émotion de l'autre sans la partager, sans basculer dans la sympathie, qui empêche de négocier. Ainsi, face à une mère retranchée avec ses enfants après une décision de justice lui en retirant la garde, il a exprimé sa propre émotion de père sans cautionner son acte.

S'exposer aux conflits est indispensable pour apprendre à les résoudre. Outre l'exposition de ses propres émotions et la verbalisation de celles des autres, il est possible de monter le ton face à une personne agressive, sans monter dans la violence. Une autre marche consiste à poser des questions ouvertes : « Comment ? » et « Quoi ? », mais jamais un « Pourquoi ? », qui appelle une justification.

Un intervenant craint que ces techniques artificielles ne s'apparentent à de la manipulation.

Gaël Charrier répond que ces techniques permettent d'identifier et de piloter une relation pour éviter qu'elle ne s'envenime. Un négociateur ne sauve pas les otages, mais fait sortir le preneur d'otages de la phase émotionnelle pour l'amener en phase rationnelle, où les arguments deviennent audibles. La manipulation fait partie des techniques de négociation, mais elle n'est pas négative si ses fins sont positives.

Ces techniques reposent avant tout sur l'écoute de l'autre : dans 99 % des situations critiques, la personne ne se sent pas entendue.

Une intervenante demande que faire face à un interlocuteur qui ne réagit pas.

Gaël Charrier répond que l'un de ses collègues a négocié pendant huit heures avec un preneur d'otages qui n'a prononcé aucun mot, mais a fini par sortir. À la différence d'une négociation de crise, les élus disposent d'un temps de préparation.

Un intervenant demande comment agir face à une direction qui ferme complètement les négociations.

Gaël Charrier répond que tout dépend de la raison de la fermeture. Certaines questions permettent de maintenir le dialogue : « Vous fermez la négociation : cela signifie-t-il que vous fermez le dialogue ? », « De notre point de vue, le sujet n'est pas fermé, comment pouvons-nous arriver à ce qu'il le soit pour vous comme pour nous ? »

Un intervenant précise que certains RH ne ferment pas la négociation, mais entrent dans une posture où ils ne donneront rien.

Gaël Charrier répond que c'est différent. Une fermeture totale du dialogue est étonnante et révèle un autre problème, qu'il faut rechercher. Le chantage est toujours une très mauvaise idée, voire pénalement répréhensible. Mieux vaut le transformer en argument : « J'ai l'impression que vous fermez complètement le dialogue, je n'ai pas d'autre solution que de… Est-ce ce que vous voulez ? » Cette phrase a un tout autre impact juridique et émotionnel, car l'interlocuteur devient maître de la décision.

La séance est suspendue entre 15 heures 35 et 15 heures 40.

# CONFÉRENCE



## DRH : la machine à broyer

Didier Bille, DRH, auteur de DRH, la machine à broyer.
Recruter, casser, jeter

Animée par Me Vincent Mallevays et Me Fabrice Février

# À retenir

• Un PAP n'alerte pas en soi ; trois questions le jugent : diagnostic honnête ? objectifs réalistes ? moyens réels ou de façade ?

• L'élu efficace est d'abord un bon salarié, reconnu par ses pairs, qui connaît l'entreprise, le métier et le droit — et reste modéré.

• Le seul vrai pouvoir des élus est le temps : retarder une information-consultation pèse plus qu'une procédure d'entrave jugée deux ans plus tard.

• La peur du chômage rend les salariés dociles : c'est devenu un facteur de maintien de l'ordre social.

• Face à une enquête interne biaisée, des faits établis devant témoins tiennent ; le DRH cherchera à faire douter victime et témoins de leur propre subjectivité.

• Sans accompagnement, le télétravail dissout le lien social que les RH ont cessé d'entretenir.

*« Le seul véritable pouvoir des représentants du personnel est le temps, qu'ils peuvent échanger contre des concessions de la direction. »*
*— Didier Bille*

*« Les RH ont abandonné ce qui devrait être une de leurs missions majeures : renforcer, au-delà d'une simple façade, le lien social dans l'entreprise. »*
*— Didier Bille*

*« Les CSE connaissent souvent mieux l'entreprise et ses clients que ses dirigeants. »*
*— Didier Bille*

# La machine, de l'intérieur

Me Vincent Mallevays présente Didier Bille, ancien DRH et auteur de DRH, la machine à broyer. Recruter, casser, jeter, où il décrit que les RH ne sont parfois pas des exécutants, mais des exécuteurs des salariés, certaines entreprises cherchant à n'avoir que des salariés individualisés et des syndicats faibles pour réduire leurs coûts.

Didier Bille précise être toujours DRH, mais la publication de son livre a créé un filtre et les entreprises qui le recrutent ont des pratiques qui ne lui poseront pas de problème.



Sa prise de conscience tient à une accumulation de constats sur l'inutilité et la négativité de la fonction RH, son double discours permanent en se présentant au service du bien-être et du développement des salariés tout en ayant des pratiques inverses, l'absence de réflexivité et un licenciement de trop, celui d'une salariée ayant plusieurs décennies d'ancienneté mais qu'il a conduit en un quart d'heure sans se poser de questions.

Me Fabrice Février précise que son ouvrage décrit une fonction RH froide, cynique et dénuée d'empathie, manipulant le droit du travail dans le seul but de réduire les effectifs et de répondre aux desiderata de dirigeants présentés comme plus soucieux de leurs bonus que du fonctionnement de l'entreprise. Il lui demande quelle utilité il trouve aujourd'hui à cette fonction qu'il continue d'exercer.

Didier Bille répond ne pas être réconcilié avec les RH : elles sont certes utiles dans leur dimension administrative (paie, formation, relations sociales), mais pas dans le développement des talents ou la bienveillance. Les RH ont abandonné ce qui devrait être une de leurs missions majeures : renforcer, au-delà d'une simple façade, le lien social dans l'entreprise, celle-ci devant être pensée comme lieu de production mais aussi d'expériences et de rencontres sociales.

Me Vincent Mallevays l'interroge sur les différents moyens de pression sur les salariés, notamment le plan d'amélioration des performances (PAP), présenté dans l'ouvrage comme l'antichambre du licenciement pour insuffisance professionnelle, ainsi que sur les signaux qui doivent alerter les élus.

Didier Bille répond que dans un monde idéal, les managers, les RH et les salariés s'entraideraient : il ne serait donc pas possible d'en arriver à une formalisation comme un PAP, qui acte que l'entreprise n'a pas bien fait son travail. Toujours présenté comme positif, cet outil est très facilement détourné, car un licenciement peut être engagé quelques mois plus tard, en constatant que les objectifs ne sont pas atteints.

Toutefois, ce n'est pas le PAP lui-même qui doit alerter, mais l'histoire et la culture de l'entreprise : des élus investis savent si les PAP sont utilisés pour aider les salariés ou aussi pour s'en débarrasser. Trois questions permettent d'en juger : le diagnostic est-il honnête et transparent ? les objectifs sont-ils réalistes au regard de ceux des collègues et du point de départ du salarié ? les moyens mis en œuvre traduisent-ils un réel investissement en temps et en formation, ou sont-ils de façade ?

Me Fabrice Février observe que l'évaluation, notamment des soft skills, peut devenir un outil de gestion des effectifs appelant la vigilance des élus. Néanmoins, si le RH est un simple exécutant, les représentants du personnel peuvent s'interroger sur les leviers existant face à une direction.

Didier Bille estime que le représentant du personnel efficace et donnant du fil à retordre à sa direction est avant tout un bon salarié reconnu comme tel par ses pairs, ce qui fonde sa crédibilité auprès de ses collègues. Il doit aussi bien connaître l'entreprise et le métier de ceux qu'il représente, suffisamment maîtriser les procédures et le droit pour ne pas être mené en bateau, et rester modéré, sans chercher constamment à « casser du patron ».

Me Fabrice Février estime que le délit d'entrave pèse peu sur les dirigeants : dans l'ouvrage, une personne condamnée pour ce motif monte même dans la hiérarchie du groupe.

Mieux vaudrait donc peser sur les projets de la direction, dont dépendent leurs bonus.

Didier Bille répond qu'un de ses collègues estimait qu'aller au tribunal était, pour un DRH, « comme la Légion d'honneur ». Hors mise en danger d'autrui, le risque pour un DRH ou un dirigeant se limite à une amende, remboursable au DRH sous forme de bonus, mécanisme légal. En revanche, le dirigeant apprécie beaucoup moins d'aller au tribunal. L'entreprise a les moyens d'avoir de bons avocats et peut donc faire à peu près ce qu'elle veut. Le seul véritable pouvoir des représentants du personnel est le temps, qu'ils peuvent échanger contre des concessions de la direction.

Me Vincent Mallevays confirme que les élus gagnent davantage à empêcher l'aboutissement rapide d'une information-consultation en demandant des documents complémentaires qu'à engager une procédure d'entrave qui sera jugée deux ans plus tard.

Au regard des récentes réformes de l'assurance chômage, il interroge Didier Bille sur son affirmation selon laquelle la peur du chômage est une bénédiction pour l'entreprise, en y facilitant le maintien de l'ordre.

Didier Bille rappelle que Karl Marx disait que les chômeurs sont l'armée de réserve du capitalisme. Près de six millions de personnes sont inscrites à France Travail et ne sont pas des « fainéants ». Le climat anxiogène autour du chômage de longue durée, le déclassement social qu'il engendre, l'indemnisation toujours plus courte et plus faible et les difficultés à trouver un emploi rendent les salariés plus dociles. Le chômage est devenu un puissant facteur de maintien de l'ordre social et de nombreux candidats à l'élection présidentielle de 2027 ne parlent plus de lutte contre le chômage, n'évoquant que le report de l'âge de départ à la retraite.

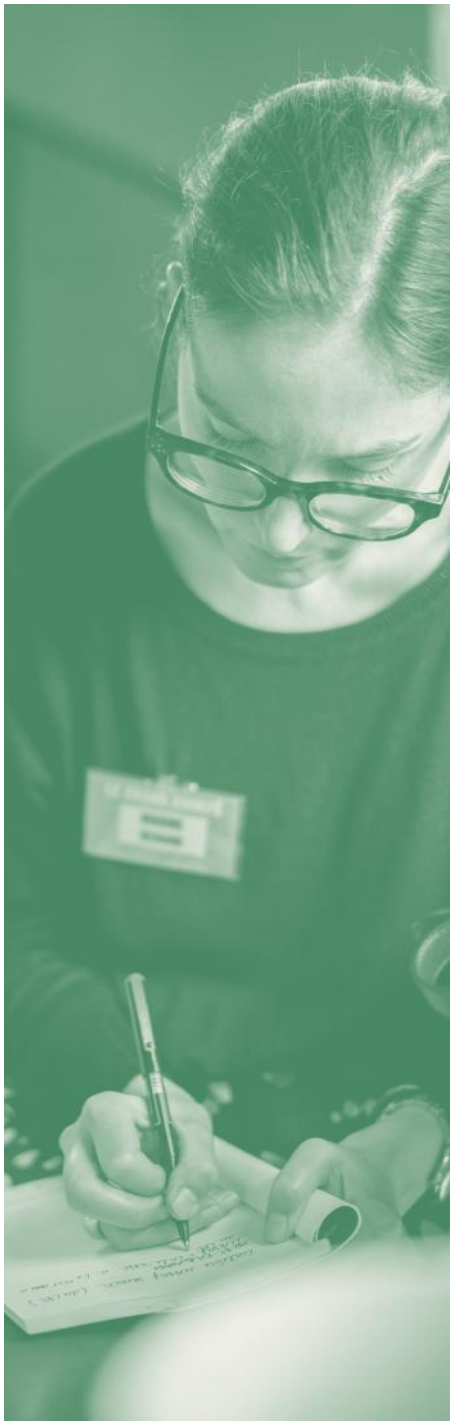
# Ce qu'il ferait autrement

Me Fabrice Février lui demande comment un DRH toxique exploiterait le développement du télétravail.

Didier Bille répond que sans mesure d'accompagnement, le télétravail ne peut qu'aider l'entreprise à dissoudre le lien social, en isolant les salariés et en réduisant le temps où ce lien peut se construire.

Me Fabrice Février lui demande comment un DRH toxique conduirait une enquête interne pour conclure que rien ne s'est passé.

Didier Bille répond qu'il s'attacherait à relativiser la parole de la victime et des éventuels témoins en insistant sur leur subjectivité pour qu'ils doutent, afin d'opposer in fine seulement des paroles.



Toutefois, des faits clairement établis et devant témoins ne sont guère contestables à des élus qui tiennent bon, mais un DRH peut avancer des circonstances atténuantes, comme le caractère inédit des faits ou la fatigue du manager, afin de mettre en place un coaching. Or, le mauvais management est diffus : récemment, une enquête a montré que plusieurs burn-out émanaient d'une surutilisation de Teams, entraînant des interruptions constantes, sans mauvaise intention de quiconque.

Me Vincent Mallevays lui demande quelles seraient ses premières mesures s'il était nommé ministre du Travail.

Didier Bille répond qu'il s'inspirerait du modèle de cogestion allemand, en impliquant beaucoup plus les salariés et leurs instances représentatives dans la gestion de l'entreprise. Cela demanderait des changements de mentalité de part et d'autre, mais les CSE connaissent souvent mieux l'entreprise et ses clients que ses dirigeants.

Une intervenante demande si un salarié peut indiquer à son manager l'impossibilité de répondre instantanément à toutes les sollicitations sur Teams.

Didier Bille répond qu'une discussion argumentée est toujours possible. Les études montrent que le travail interrompu est plus long et de moindre qualité.

Un intervenant lui demande ce qu'il a concrètement changé dans ses pratiques.

Didier Bille répond qu'il dit « non » beaucoup plus vite et a appris à repérer les signes avant-coureurs des difficultés. Par exemple, lorsqu'un manager se demande si toutes les compétences d'un salarié sont utilisées, c'est un signe qu'il souhaiterait qu'il parte.

# Codexa, la plume des instances représentatives du personnel

Depuis près de 20 ans, Codexa accompagne les CSE, CSSCT et autres instances dans la rédaction de leurs procès-verbaux et comptes rendus de réunion. Notre métier : transformer des heures de débats en un document fidèle, clair et exploitable, pour que les élus puissent se concentrer sur l'essentiel, leur mandat.

Des réunions qui s'éternisent, des échanges qui fusent, des sujets techniques qui s'enchaînent… nos rédacteurs connaissent ça par cœur ! Ils ont l'oreille fine et la plume précise pour restituer chaque prise de parole, avec toute la rigueur et la discrétion que méritent vos échanges. Et pendant ce temps, vous pouvez débattre l'esprit libre, sans avoir à tout noter.

*« C'est Codexa qui a rédigé le compte rendu de cette journée. Nous espérons qu'il vous permettra de prolonger les échanges et de garder une trace des réflexions partagées lors de ce Grand Komitê. »*

*— Julien Cubier, associé co-gérant chez Codexa*



codexa

www.codexa.fr

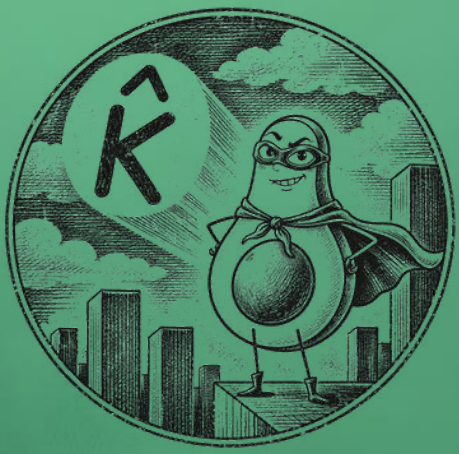
# NOUS CONTACTER


01 87 66 96 92

contact@komite-avocats.fr

www.komite-avocats.fr

KOMITÊ, l'avocat du CSE

komitê
L'avocat du CSE