



Présidence du CSE : plaider pour une réforme



François BARBÉ
Juriste en droit social
Calix Avocats

RENFORCER L'AUTORITÉ DU PRÉSIDENT

De la société civile à l'entreprise : crise de l'autorité

Un contexte explosif

Depuis quelques années, dans tous les milieux (politique, éducatif, familial, associatif, etc.), l'autorité est remise en question. Il n'est que de penser, par exemple, à tous ces agissements subis par des élus locaux, dont les médias se sont fait un large écho, et qui attestent de la façon dont ils sont traités par leurs administrés : tutoiement immédiat, absence totale de considération, augmentation des comportements violents (à leur encontre, à leurs biens ou à leurs proches).

Une récente étude ⁽¹⁾ confirme que, depuis la contestation de la loi Travail en 2016 et le mouvement des gilets jaunes, il existe une « *légitimation croissante du recours à la violence d'une partie non négligeable de*

Une clarification s'impose, tant pour permettre au président d'asseoir son autorité, que pour optimiser le fonctionnement du CSE.

la population ». Certes, « *les syndicalistes ou les militants associatifs critiquent souvent le court-circuitage de leur mobilisation par des éléments radicaux, mais, en même temps, nombre d'entre eux tolère ces actes dans une*

logique pragmatique d'efficacité en ayant le sentiment qu'en définitive il n'y a que par la violence et la création d'un rapport de force qu'ils peuvent se faire entendre. C'est l'idée selon laquelle la violence paie ».

Même au plus haut niveau de l'État, la violence oratoire s'est considérablement accrue. Ainsi, par exemple, on constate une explosion du nombre de sanctions contre les députés depuis le début de la législature actuelle (une centaine de sanctions a été prononcée depuis juin 2022, alors que le rythme antérieur était de 0 à 6).

Comme le souligne la philosophe *Laurence Devilaers* ⁽²⁾, « *aujourd'hui, c'est trop souvent la prime à l'émotion. Elle se substitue au débat, à la pensée même* ». Avant même que l'autre ne se soit exprimé, le verdict est déjà tombé, puisque règne le procès d'intention. **Le temps moyen consacré à l'écoute des autres pendant nos heures d'éveil a diminué de moitié ces**

(1) E. Fougier, « *Mouvements protestataires : le retour de la violence* », nov. 2023, Fondation pour l'innovation politique ; voir aussi *Le Figaro*, mercredi 13 décembre 2023, p. 17.

(2) *Ouest France*, 1^{er} janv. 2024.



dernières années, passant de 42 % en 2016 à 24 % aujourd'hui, comme nous l'indique *Kate Murphy* ⁽³⁾.

Philosophes, psychologues, coaches, consultants, personnalités publiques invitent à renouer avec une société de l'écoute ⁽⁴⁾. C'est une bonne chose pour l'avenir de notre société et de nos organisations, mais cela nécessite un travail en profondeur avec une implication du plus grand nombre et du temps pour parvenir à un dialogue plus apaisé et constructif.

Il n'est donc pas étonnant que l'entreprise soit, elle aussi, confrontée à des difficultés en matière de dialogue social. Les réunions de CSE ou les séances de négociations reposant sur des échanges comportant deux phases – écoute et expression – ont trop souvent disparu. Dès lors, les présidents de CSE se trouvent confrontés à de nouveaux rapports de force qu'ils ont bien du mal, parfois, à juguler.

Une présidence parfois contestée

L'autorité du président du CSE est, elle aussi, souvent mise à mal.

En pratique, des élus estiment parfois que l'employeur n'a pas de légitimité à conduire les débats lors d'une réunion, quand certains secrétaires revendiquent la co-animation de celles-ci, voire l'exercent parfois réellement sans que le président ne réussisse à s'y opposer. D'autres ne lui permettent pas de suspendre la réunion de son propre chef, même en cas de nécessité. Si cette contestation peut être admise lorsque l'employeur ne joue pas le jeu du dialogue et adopte un comportement proche de l'entrave, elle est sans fondement en dehors de cette situation.

On observera toutefois, dans le même temps, que certains présidents de CSE n'ont toujours pas intégré qu'une réunion de l'instance n'avait rien de comparable avec celles qu'ils peuvent tenir avec des collaborateurs de l'entreprise. En quelque sorte, leurs droits et pouvoirs sont limités devant les élus.

D'autres croient encore que la position de pouvoir qu'ils occupent suffit, à elle seule, à leur conférer une autorité suffisante. Cela était vrai il y a quelques années, mais ce n'est plus le cas aujourd'hui. C'est désormais la qualité de la relation nouée entre le président du CSE, assisté de l'équipe RH, avec les

membres du CSE, qui conditionnera le respect que ces derniers auront envers le président.

Le contexte général n'explique pas tout, et d'autres raisons peuvent être avancées pour expliquer la difficulté d'exercer la présidence d'un CSE.

Tout d'abord, la fusion des instances instaurée par l'ordonnance Macron aboutit inévitablement à un allongement de la durée des réunions. Beaucoup de présidents de CSE et d'élus se plaignent d'ordres du jour trop chargés. Des réunions interminables, sur des sujets parfois complexes, peuvent être source de tensions extrêmes. Il n'est donc pas étonnant que cela donne lieu à une augmentation de la virulence, voire de la violence verbale ou physique, des élus et/ou représentants syndicaux envers le président, ou même entre les « délégués » de différentes tendances.

Cette concentration de l'ensemble des représentants du personnel au sein d'une même instance a ensuite cristallisé tous les rapports de forces entre quelques personnes. Auparavant, la répartition des compétences entre les différentes IRP permettait d'avoir des réunions distinctes, plus constructives et centrées sur des sujets plus restreints.

On constate enfin, de la part de certains membres du CSE, une montée en puissance de postures contestataires nuisant à la qualité du débat et souvent réprouvées par la majorité des élus.

Dans ces conditions, pour qu'une réunion de CSE soit un temps d'échanges constructifs, le président doit, dans bien des cas, adopter l'attitude de l'équilibriste sur un fil, alternant souplesse et fermeté. Mais cela est parfois insuffisant pour que la réunion mensuelle du CSE se déroule sans incident, même lorsque l'attitude de l'employeur est irréprochable en matière de respect du Code du travail et que sa bonne foi ne peut être remise en cause.

Il faut dire que le président du CSE est assez désarmé, son rôle étant peu précisé par le Code du travail.

Pouvoirs du président dans l'animation et l'organisation des débats

Actuellement

Ni le Code du travail ⁽⁵⁾, ni la jurisprudence ne décrivent précisément les attributions du président

(3) Dans son bestseller « *Tendez l'oreille* » (Ed. JC. Lattés).

(4) Sur ce point, voir S. Veil, « *Au commencement était l'écoute – En finir avec la société du défouloir* », Éd. L'Observatoire (nov. 2023).

(5) C. trav., art. L. 2315-23.



du CSE. Ce n'est que par analogie avec les droits et pouvoirs du dirigeant d'une entité similaire, telle une association, que la doctrine et la pratique en ont déduit qu'il revient à l'employeur de mener les débats au sein du comité. Il s'agit, en quelque sorte, de la déclinaison à l'échelle de l'instance d'un principe général propre à tout président d'une assemblée.

Actuellement, celui du CSE doit donc exercer son rôle avec les « *moyens du bord* » pour assurer le respect des règles juridiques, notamment en matière de fonctionnement du CSE, de représentation et d'égalité entre les représentants syndicaux et les représentants du personnel.

Pour cela, il dispose de quelques atouts en cas de dérapage(s). Ainsi, il peut, pour calmer les esprits, **suspendre la réunion** pour une certaine durée. Il peut également utiliser son pouvoir disciplinaire. En effet, les propos tenus lors d'une réunion du comité peuvent être constitutifs d'injures ou de diffamation non publique, passibles de sanctions pénales ⁽⁶⁾ ou civiles. Rappelons que, si pour exercer efficacement son mandat le représentant du personnel doit pouvoir s'exprimer librement, cela ne l'autorise pas à tenir des propos injurieux ou diffamatoires.

Sanctionner disciplinairement l'intéressé pour une faute commise dans le cadre de son mandat est toutefois très difficile. En effet, « *sauf abus, le représentant du personnel ne peut être sanctionné en raison de l'exercice de son mandat pendant son temps de travail* » ⁽⁷⁾. En revanche, si les faits reprochés ne se rattachent pas à l'exercice normal du mandat et présentent un caractère de gravité suffisante, cela peut constituer une faute disciplinaire susceptible de justifier une sanction, voire un licenciement ⁽⁸⁾. Mais c'est en pratique une arme à n'utiliser qu'en de rares cas extrêmes.

Or, s'il y a des invectives constantes, un brouhaha permanent, des appels téléphoniques, des attitudes trop agressives, des violences verbales et/ou physiques, tous les points à l'ordre du jour ne pourront pas être traités et la réunion sera paralysée. Dès lors, quand bien même le président ferait preuve d'une loyauté et d'une véritable transparence en matière d'information/consultation, il n'a aucune certitude de ne pas être confronté à une réunion cacopho-

nique. Et dans ce cas, une des principales missions du CSE ne serait pas atteinte : les élus ne pourront pas réellement « *assurer une expression collective des salariés permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise, à l'organisation du travail [...]* » ⁽⁹⁾.

Mesure préconisée

L'employeur est certes investi du pouvoir d'assurer la police des débats, mais aucun texte légal ne lui donne l'« assise » nécessaire pour le garantir. C'est pourquoi certains élus remettent en cause ce droit.

À notre sens, il est donc indispensable de doter le président de moyens pour lui permettre d'animer efficacement la réunion.

Le droit du travail pourrait s'inspirer des règles prévues par le Code de procédure civile, édictées en vue d'assurer le déroulement des audiences. Le magistrat qui préside ces dernières ⁽¹⁰⁾ « *veille à l'ordre de l'audience. Tout ce qu'il ordonne pour l'assurer doit être immédiatement exécuté* ».

Le législateur pourrait, *a minima*, enrichir le Code du travail de stipulations selon lesquelles « *le président du CSE veille au bon déroulement de l'ordre du jour et des débats. Il peut, conformément aux dispositions légales, conventionnelles ou, le cas échéant, issues du règlement intérieur, prendre toute mesure utile pour l'assurer* »...

Conséquence souhaitée : lui permettre d'assurer loyalement sa mission

Si des moyens nouveaux étaient accordés au président du CSE pour assurer la police des débats, il conviendrait, corollairement, de rendre plus efficient l'exercice loyal et de bonne foi de la présidence. Il en est ainsi tout particulièrement pour des observations formulées par les membres du CSE, trop souvent laissées sans réponses. De même, quel que soit le point de l'ordre du jour abordé, le président devrait, comme actuellement, permettre aux membres du CSE de participer aux débats.

Ainsi, le renforcement des droits du président ne doit pas lui permettre de restreindre autoritairement et/ou arbitrairement le droit d'expression des membres en limitant la durée des débats et des interventions. Et le

(6) Cass. crim., 26 janv. 1993, n° 91-80.198.

(7) Cass. soc., 11 déc. 2019, n° 18-16.713 ; Cass. soc., 28 sept. 2022, n° 21-14.814.

(8) Cass. soc., 27 févr. 2013, n° 11-27.474.

(9) C. trav., art. L. 2312-8.

(10) C. proc. civ., art. 438.



principe suivant doit être maintenu : chaque membre, qu'il soit élu ou représente un syndicat, doit pouvoir s'exprimer librement ⁽¹¹⁾.

Le président doit continuer à veiller à ce que les échanges, au regard des points abordés, se déroulent dans un cadre constructif et dans un « timing » raisonnable, et ne pas favoriser un membre plus qu'un autre. Mais il pourrait plus facilement recentrer le débat lorsque ce dernier s'éloigne trop du sujet, reformuler, le cas échéant, les questions et propos, notamment lorsque les idées émises sont confuses et/ou lorsque l'intensité des échanges augmente et perturbe la qualité du dialogue. Enfin, lorsqu'un participant monopolise la parole ou empêche un membre de s'exprimer, il pourrait légitimement intervenir.

Enfin, tous les dirigeants ne sont pas forcément aptes, sans formation, à exercer la présidence du CSE, lequel n'est pas une assemblée comme les autres. Aussi, au même titre que les élus bénéficient de formations, les présidents devraient, « *a minima* », lors de leur prise de poste, en suivre une (juridique/dialogue social).

Bénéficier d'un bon accompagnement, préparer les réunions de CSE suffisamment en amont, constituer une véritable équipe autour du président sont indispensables pour mener à bien la délicate mission de présidence du CSE. N'oublions pas que **les conditions de déroulement des réunions, conditionnent la qualité du dialogue social et, par effet de ricochet, le climat social de toute l'entreprise.**

PROPOSITIONS DESTINÉES À OPTIMISER LE FONCTIONNEMENT DE L'INSTANCE

Retirer au président son droit de vote en toute hypothèse

La loi considère le président du CSE comme un membre de l'instance à part entière ⁽¹²⁾. Or, l'employeur n'en est pas un comme les autres. Il ne peut pas être juge et partie. Le Code du travail prévoit des restrictions à son statut de membre, mais il subsiste des zones grises, donnant parfois lieu à des conflits et des contentieux. La règle actuelle est source d'am-

bigüité et ne facilite pas le fonctionnement du CSE. Tout en le confirmant dans son statut de membre du CSE, et à ce titre comme devant assurer la présidence des réunions **qu'il a initiées**, il conviendrait que lui soit retiré son droit de vote.

Aujourd'hui, il ne peut pas voter quand il interroge l'institution en tant que délégation du personnel, dont il sollicite l'avis ⁽¹³⁾.

Remarque de la rédaction

Même si la loi n'énumère pas les cas dans lesquels le comité est consulté en tant que délégation du personnel, en l'état actuel du droit, l'employeur ne participe pas aux votes lorsque le comité est consulté dans les domaines économiques et professionnels ⁽¹⁴⁾. Il s'agit principalement :

- des avis donnés par le comité lors des consultations ponctuelles prévues en cas de licenciement collectif économique, adoption du plan de sauvegarde de l'emploi, introduction de nouvelles technologies... ;
- de ceux rendus par le comité dans le cadre des consultations récurrentes, telles que la consultation sur les orientations stratégiques, la situation économique et financière de l'entreprise et la politique sociale de l'entreprise, les conditions de travail et l'emploi ;
- des avis relatifs au licenciement d'un salarié protégé ⁽¹⁵⁾.

De même, la position de la jurisprudence ⁽¹⁶⁾ et la rédaction de l'article L. 2315-32 du Code du travail permettent d'exclure la possibilité pour l'employeur de participer au vote s'agissant du recours à une expertise et du choix de la personne qui la diligentera.

Enfin, même si un doute subsiste juridiquement sur son droit de vote, notons que, s'agissant de la mise en place et des modalités des activités sociales et culturelles (ASC), la plupart des présidents de comité s'abstiennent de voter.

Le droit de vote lui reste néanmoins ouvert dans les cas suivants :

- règles de fonctionnement du CSE : adoption du règlement intérieur, adoption du PV ;
- désignation du secrétaire du CSE ⁽¹⁷⁾.

⁽¹³⁾ C. trav., art. L. 2315-32.

⁽¹⁴⁾ Rép. min. à QE n° 17698, JO AN Q. 16 févr. 1987, p. 835.

⁽¹⁵⁾ Cass. soc., 22 nov. 1988, n° 85-42.007.

⁽¹⁶⁾ Cass. soc., 26 juin 2013, n° 12-14.788.

⁽¹⁷⁾ Cass. crim., 14 juin 2022, n° 21-82.443.

⁽¹¹⁾ Cass. soc., 12 mars 1970, n° 69-91.317.

⁽¹²⁾ C. trav. art. L. 2314-1, al. 1.

Il serait donc judicieux de ne plus lui permettre de voter, dans tous les cas de figure (à l'instar des représentants syndicaux au CSE ou des élus suppléants), afin de le cantonner dans son strict rôle de président des débats.

L'alinéa 2 de l'article L. 2315-23 du Code du travail, ainsi libellé : « *Il [le CSE, Ndlr] est présidé par l'employeur ou son représentant, assisté éventuellement de trois collaborateurs qui ont voix consultative* », pourrait ainsi être modifié comme suit : « *Il est présidé par l'employeur ou son représentant, assisté éventuellement de trois collaborateurs. Tous n'ont que voix consultative.* »

Exclure le président de la participation à certaines réunions

Si l'employeur continue d'assurer la présidence du CSE, il pourrait être décidé, pour des raisons d'efficacité, de l'exclure de certaines réunions, ce qui devrait en alléger considérablement les ordres du jour.

Ce qui a trait au fonctionnement du CSE et aux activités sociales et culturelles (ASC) pourrait ainsi être traité lors de réunions internes au comité, hors la présence de l'employeur. Les accords de fonctionnement du CSE pourraient prévoir un nombre d'heures (non imputé sur les heures de délégations) pour ces réunions internes dédiés au fonctionnement et aux ASC. En l'absence d'accord collectif, des dispositions supplémentaires pourraient accorder trois heures mensuelles.

Le secrétaire ainsi que le trésorier (et/ou des candidats à d'autres fonctions) seraient également désignés au cours de réunions internes, qui pourraient

se tenir dans les 15 jours qui suivent l'élection du CSE.

Restreindre le contenu du règlement intérieur du CSE

On assiste à un développement des accords de mise en place et/ou de fonctionnement du CSE, et le règlement intérieur dudit CSE a tendance à faire doublon avec ces derniers, quand il ne prévoit pas, parfois, des dispositions contradictoires avec celles négociées. Tout ceci est source d'incertitudes ou d'incohérences.

Le règlement intérieur continuerait d'être obligatoire, mais gagnerait à se limiter aux questions suivantes :

- désignation du bureau ;
- attributions diverses de ses membres ;
- conditions de vote lors des désignations et délibérations ;
- rapports du CSE avec les salariés de l'entreprise ;
- réunions internes et préparatoires ;
- obligations comptables.

En revanche, les modalités de convocation et d'élaboration de l'ordre du jour, la présence ou non des élus suppléants, l'assistance par des personnes extérieures, le règlement des incidents et les suspensions de séance des réunions organisées à l'initiative de l'employeur, ainsi que les crédits d'heures, devraient être traités dans l'accord de fonctionnement. ♦