

Toute l'actualité du droit du travail pour mieux agir !

LA NEWSLETTER

#106



CONSILIUM

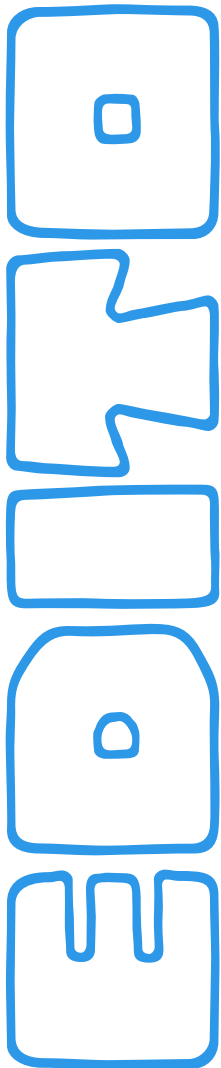
LA PRODUCTIVITÉ DES SALARIÉS

**PRODUIRE PLUS AVEC
MOINS ? NOTRE EXPERT
NOUS EXPLIQUE...**

SOMMAIRE

INFOS

- LA RÉVOCACTION À TOUT MOMENT ET SANS MOTIF DES MEMBRES DU CSE-C EST-ELLE POSSIBLE ?
- DÉSIGNATION DES RS/DS DANS LES ÉTABLISSEMENTS DE MOINS DE 300 SALARIÉS
- LA MAUVAISE HUMEUR : LE CONTRÔLE URSSAF EN CAS D'"OUBLI" PAR L'EMPLOYEUR D'ORGANISER LES ÉLECTIONS AU CSE



Bonjour à toutes et à tous,

31 mars 2026.

Numéro 106. Et si le mois se termine, certaines pratiques, elles, continuent de donner du fil à retordre... heureusement sous l'œil attentif des juges.

Cette semaine, le droit du travail nous offre une série de décisions et d'analyses qui ont un point commun : remettre des règles là où certains pensaient pouvoir jouer avec les lignes.

D'abord, une décision marquante du tribunal judiciaire de Bobigny : les élus du CSE central ne sont pas des variables d'ajustement au gré des changements de majorité syndicale. Lorsqu'une recomposition intervient, elle ne permet pas tout, et certainement pas de balayer des mandats en cours au nom d'un nouvel équilibre politique. Une décision précieuse pour sécuriser le fonctionnement des instances et éviter les dérives opportunistes.

Ensuite, côté représentation syndicale, un rappel qui met fin à certaines stratégies bien connues : l'effectif à prendre en compte pour désigner un représentant syndical au CSE est celui de l'entreprise, pas celui de l'établissement. Une précision en apparence technique... mais aux conséquences très concrètes pour empêcher certaines manœuvres de contournement.

Nous retrouvons également cette semaine notre invité, Sébastien SOUDANT, expert CSE, qui s'attaque à un nouveau sujet aussi central que souvent instrumentalisé : la productivité des salariés. Derrière les indicateurs, les objectifs et les discours managériaux, il y a des réalités économiques... mais aussi des choix sociaux. Une analyse utile pour prendre du recul sur ce concept omniprésent.

Et puis, il y a la mauvaise humeur hebdomadaire. Cette fois-ci : la technique du "j'ai oublié d'organiser les élections, désolé"... face à l'URSSAF, notamment en matière de réductions Fillon. Spoiler : l'oubli a parfois un coût. Et il peut être salé.

Bref, une édition qui sécurise, clarifie et, au passage, démonte quelques idées reçues bien installées.

On décrypte tout ça ensemble.

Bonne lecture,

Sébastien

CODE DU TRAVAIL

**5-8 LE TRIBUNAL JUDICIAIRE
DE BOBIGNY PROTÈGE LES
ÉLUS DU CSE CENTRAL
FACE À L'ARBITRAIRE**

**9-13 REPRÉSENTANT SYNDICAL
AU CSE : FIN DES
MANŒUVRES PATRONALES,
L'EFFECTIF ENTREPRISE
PRIME !**

**14-18 LA PRODUCTIVITÉ DES
SALARIÉS**

**19-21 LA MAUVAISE HUMEUR DE
SÉBASTIEN**

LE SPÉCIALISTE DE LA FORMATION DES MEMBRES DU CSE



FORMATION SSCT DES MEMBRES DU CSE
FORMATION ÉCONOMIQUE
FORMATION SECRÉTAIRE DU CSE
FORMATION TRÉSORIER
FORMATION RÉFÉRENT HARCÈLEMENT



contact@cabinet-consilium.com



07 68 92 32 06



12, Rue du Chapeau Rouge
21000 DIJON



CONSILIUM

A photograph of two young women sitting at a desk, celebrating. They are both smiling broadly and tearing up a white document. The woman on the left is wearing a red and white striped shirt, and the woman on the right is wearing a white and blue striped shirt. A laptop and a green cup are visible on the desk in the foreground.

Tribunal Judiciaire de Bobigny,
24 février 2026 (n°25/10890)

LE TRIBUNAL JUDICIAIRE DE BOBIGNY PROTÈGE LES ÉLUS D'UN CSE CENTRAL FACE À L'ARBITRAIRE

La vie démocratique au sein des entreprises, particulièrement dans des secteurs sous tension comme la restauration aérienne, repose sur un équilibre fragile entre la souveraineté des instances et la protection statutaire des élus.

À l'automne 2025, le Comité Social et Économique (CSE) d'établissement PAC CENTRE de la société Paris Air Catering (SA PAC), filiale du groupe SERVAIR, est devenu le théâtre d'une crise de gouvernance majeure.

La révocation massive, opérée le 9 octobre 2025, de membres siégeant au CSE Central et au sein de la Commission Santé, Sécurité et Conditions de Travail (CSSCT) a soulevé une problématique juridique vitale : **un CSE d'établissement peut-il, au gré des basculements de majorités politiques internes, révoquer librement les représentants qu'il a désignés dans d'autres instances ?**

Au-delà de la joute procédurale, cette affaire pose la question de la sécurité juridique des mandats et de l'indépendance des élus. Pour comprendre la portée de ce jugement, il convient de revenir sur la genèse d'une véritable tentative de déstabilisation institutionnelle.

Rappel des faits

L'analyse de la chronologie des événements révèle une manœuvre visant à restructurer politiquement la représentation du personnel au détriment de la continuité de l'action syndicale.

Suite aux élections professionnelles de novembre 2024, un accord collectif structurant du 6 juin 2025 a organisé la représentation chez Paris Air Catering autour de deux établissements (PAC EST et PAC CENTRE) et d'un CSE Central.

Des tensions internes se sont cristallisées à l'automne 2025.

Sous le prétexte d'un « manque de communication » envers les salariés, une nouvelle majorité d'élus a cherché à évincer les représentants en place.

Le 9 octobre 2025, lors d'une réunion extraordinaire, le CSE PAC CENTRE a acté **la révocation immédiate des membres de la CSSCT et des représentants au CSE Central**, procédant séance tenante à de nouvelles désignations.

Cette initiative, s'apparentant à une "purge" politique, a brutalement interrompu des mandats censés durer quatre ans.

En agissant ainsi, la majorité du CSE a créé une instabilité préjudiciable à la défense des intérêts des salariés, déclenchant une riposte judiciaire coordonnée d'un syndicat et de la direction.

Rappel de la procédure

Fait significatif, la contestation de la régularité de ces révocations a réuni un syndicat et la direction de la SA PAC

dans une démarche commune pour préserver l'ordre public social.

Trois requêtes ont été déposées les 20 et 23 octobre 2025. Le Tribunal a prononcé la jonction de ces affaires pour une audience unique le 27 janvier 2026.

Les thèses en présence :

- Le syndicat et la SA PAC ont plaidé pour une **protection absolue du mandat de quatre ans**, arguant que la fin de mandat ne peut être qu'exceptionnelle et encadrée par le Code du travail.
- Le CSE PAC CENTRE a invoqué le droit commun du mandat (Articles 2003 et 2004 du Code civil) pour justifier une **révocation ad nutum (à tout moment et sans motif)**, considérant les élus comme de simples mandataires révocables par le délégué.

Confronté à ce conflit de normes, le Tribunal Judiciaire de Bobigny a dû tracer une ligne de partage entre le droit spécial du travail et le droit commun des contrats.

La décision du TJ de Bobigny

Le jugement du 24 février 2026 opère une distinction technique fondamentale entre le CSE Central, instance de représentation autonome, et la CSSCT, simple commission interne.

Le CSE Central : Un sanctuaire de la représentation autonome

Le Tribunal a prononcé l'annulation sans équivoque de la révocation des élus au CSE Central.

En s'appuyant sur les articles L.2316-10 et L.2314-36 du Code du travail, le juge a rappelé une règle d'or : **le CSE Central possède une personnalité morale propre** (Art. L.2316-13).

L'élu au CSE Central n'est pas le "subordonné" du CSE d'établissement.

L'article L.2314-36 dispose que **la révocation d'un membre de la délégation ne peut intervenir que sur proposition de l'organisation syndicale qui l'a présenté, validée ensuite par le collègue électoral.**

En tentant d'initier elle-même la révocation, la majorité du CSE PAC CENTRE a usuré **une prérogative exclusive du syndicat.**

Cette décision empêche ainsi toute majorité locale de "décapiter" la représentation centrale lors de négociations nationales.

La CSSCT : Une instance sous délégation révocable

À l'inverse, le Tribunal a validé la révocation des membres de la CSSCT.

Le juge a considéré que, contrairement au CSE Central, la CSSCT n'est qu'un organe de préparation sans personnalité juridique propre.

En l'absence de dispositions spécifiques dans le Code du travail ou dans l'accord du 6 juin 2025, le Tribunal a fait application des articles 2003 et 2004 du Code civil.

Cela place les membres de la commission dans une situation de précarité fonctionnelle : ils sont titulaires d'un mandat révocable à tout moment par l'instance qui les a désignés.

Le juge a néanmoins vérifié **le respect d'une "procédure contradictoire" (inscription à l'ordre du jour et débat préalable), soulignant que même une révocation ad nutum ne peut être brutale ou vexatoire.**

Si cette décision est une victoire partielle, elle révèle une faille de sécurité majeure pour les élus spécialisés dans la santé et la sécurité.

La sanctuarisation des mandats au CSE Central garantit que ces fonctions ne soient pas une "variable d'ajustement" politique.

C'est un rempart essentiel contre l'instabilité institutionnelle.

La validation de la révocation des membres de la CSSCT crée un précédent dangereux.

Un élu CSSCT particulièrement actif ou dérangent pourrait être évincé par un simple basculement de majorité interne, sans l'aval de son organisation syndicale.

Pour contrer cette vulnérabilité, il est impératif pour les organisations syndicales de négocier des clauses de stabilité dans les règlements intérieurs des CSE ou dans les protocoles d'accord.

Il faut explicitement écarter l'application de l'article 2004 du Code civil et aligner le régime de révocation des commissions sur celui des élus titulaires.

Le jugement du 24 février 2026 rappelle que si la souveraineté du CSE est réelle, elle s'arrête là où commence la protection légale des mandats, piliers de l'ordre public social.

Révocation des Mandats : Le Verdict Clé du Tribunal de Bobigny (2026)

Le CSE Central : Un Mandat Protégé



Révocation strictement encadrée par le Code du travail.
Elle n'est possible que sur proposition du syndicat d'origine avec l'accord du collège électoral.



Une instance représentative autonome.
Doté de la personnalité morale, le CSE Central garantit l'indépendance et la continuité des élus.



Annulation des révocations illicites.
Le tribunal a annulé le remplacement des élus car la procédure syndicale n'a pas été respectée.



Tribunal Judiciaire de Bobigny, Février 2026

Ce jugement clarifie les conditions de fin de mandat anticipée pour deux instances distinctes au sein de la société Paris Air Catering, rappelant que la stabilité des mandats n'est pas une variable d'ajustement.

La CSSCT : Une Souplesse de Gestion



Une instance sans personnalité juridique propre.
Contrairement au CSEC, la commission agit par simple délégation du CSE d'établissement.



Révocabilité à tout moment par le CSE.
Les règles du Code civil sur le mandat s'appliquent, permettant de remplacer les membres via une résolution.



Validation judiciaire du remplacement.
Le tribunal a confirmé la validité de la désignation des nouveaux membres de la commission.

Comparaison Rapide des Deux Régimes de Révocation

Caractéristique	Membre du CSE Central	Membre de la CSSCT
 Source du pouvoir	Mandat légal autonome	Délégation du CSE local
 Révocabilité	Très restrictive (via syndicat)	Possible par vote du CSE
 Statut juridique	Personnalité morale distincte	Organe interne du CSE

WEBINAR "ACCOMPAGNER UN SALARIÉ À UN ENTRETEN PRÉALABLE À SANCTION DISCIPLINAIRE"

RETROUVEZ SÉBASTIEN LAGOUTTE
Formateur CSE
Juriste en Droit du Travail

Vendredi 10 avril 2026 de 11h à 12h

INSCRIPTION
GRATUITE

- La prescription des faits fautifs
- La convocation à entretien préalable
- L'entretien et le rôle de l'assistant
- La notification de la sanction

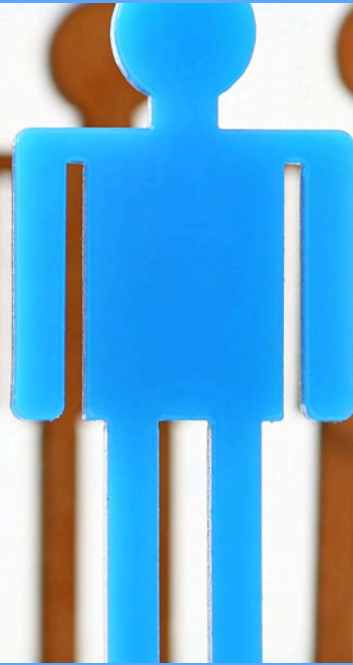
INSCRIVEZ-VOUS!

Contactez-nous pour vous inscrire

Mail : cse@cabinet-consilium.com


CONSILIUM





REPRÉSENTANT SYNDICAL AU CSE : FIN DES MANŒUVRES PATRONALES, L'EFFECTIF ENTREPRISE PRIME !

L'arrêt rendu par la Chambre sociale de la Cour de cassation le 4 mars 2026, solennellement publié au Bulletin, constitue une victoire doctrinale et pratique majeure pour le pluralisme syndical.

Cette décision vient verrouiller l'interprétation des moyens accordés aux organisations syndicales dans les structures multi-établissements.

En clarifiant la distinction entre le délégué syndical (DS), pivot de la négociation, et le représentant syndical (RS), voix consultative au sein du Comité Social et Économique (CSE), la Haute juridiction met fin aux manœuvres restrictives de certains employeurs visant à réduire la présence syndicale sur les sites périphériques.

L'analyse de cette jurisprudence capitale repose sur trois piliers de stratégie juridique :

- La primauté du périmètre d'appréciation de l'entreprise : L'effectif global de l'entité juridique l'emporte sur le découpage technique des établissements pour l'ouverture du droit à un RS distinct.
- La sanctuarisation de la liberté de désignation : La faculté pour un syndicat de ne pas concentrer tous les mandats sur une seule tête, garantissant une meilleure division du travail militant.

-
- La protection du pluralisme au sein du CSE : La garantie d'une diversité d'expertises et de voix lors des consultations, indépendamment de la taille locale du site.

Cette clarification met un terme définitif au litige opposant la société VPK Corrugating au syndicat Force Ouvrière (FO), né d'une volonté patronale d'isoler la représentation syndicale d'un établissement sous prétexte de son effectif réduit.

Rappel des faits

L'affaire s'est cristallisée au sein d'un établissement de la société VPK Corrugating.

À la suite des élections professionnelles du 8 avril 2025, le syndicat Union départementale Force Ouvrière de l'Essonne a entendu exercer pleinement ses prérogatives.

Par lettre datée du 11 avril 2025, le syndicat a désigné l'un des salariés de l'établissement en qualité de représentant syndical (RS) au CSE d'établissement (CSEE).

Face à cette volonté de pluralité, la direction a immédiatement engagé une procédure de contestation le 24 avril 2025, tentant d'imposer une lecture restrictive du Code du travail pour limiter le nombre d'interlocuteurs syndicaux.

L'employeur soutient que l'établissement concerné compte moins de 300 salariés, ce qui, selon lui, impose le cumul des mandats : le délégué syndical (DS) serait automatiquement et « de droit » le représentant syndical (RS) au sein du CSE d'établissement, en application de l'article L. 2143-22 du Code du travail.

Son objectif est clair : obtenir l'annulation de la désignation distincte et ainsi réduire mécaniquement le nombre d'interlocuteurs syndicaux, allégeant la charge de la représentation au sein de l'instance.

À l'inverse, la stratégie syndicale défend avec force la représentativité élargie.

Le syndicat invoque l'effectif global de l'entreprise, supérieur à 300 salariés, pour revendiquer l'application du droit commun de désignation prévu par l'article L. 2314-2.

Refusant tout verrouillage local, il a donc désigné le salarié en qualité de représentant syndical **distinct du délégué syndical**, afin d'assurer une présence renforcée et diversifiée au sein du CSE d'établissement (CSEE).

Cette démarche vise explicitement à garantir une pluralité des voix et des expertises face à la direction, sans se laisser enfermer dans une lecture restrictive liée à la seule taille de l'établissement.

Cette opposition frontale entre une approche patronale visant à limiter les moyens syndicaux et une posture syndicale revendiquant la pleine application des droits issus de la taille globale de l'entreprise a constitué le cœur du litige porté devant les juridictions.

Rappel de la procédure

La contestation patronale a d'abord été soumise au Tribunal Judiciaire d'Evry, qui, par un jugement rendu le 18 juillet 2025, a débouté la société VPK Corrugating de sa demande d'annulation.

Le tribunal a reconnu la régularité de la désignation du salarié, estimant que **la taille de l'établissement ne saurait amputer les droits nés de la taille de l'entreprise.**

La société a alors formé un pourvoi en cassation, articulant un moyen fondé sur une prétendue subsidiarité des textes : Selon l'employeur, l'article L. 2143-22 devait s'appliquer dès lors que l'établissement distinct affichait un effectif inférieur à 300 salariés, faisant ainsi du DS le RS « de droit », sans possibilité de désignation distincte.

La question de principe soumise à la Chambre sociale était donc de trancher le conflit de périmètres : **le seuil de 300 salariés, déclencheur de la faculté de désigner un RS spécifique, doit-il s'apprécier au niveau de l'établissement ou de l'entreprise globale ?**

La décision de la Cour de cassation

La Cour de cassation rejette le pourvoi de la société VPK Corrugating par une motivation d'une clarté pédagogique implacable.

Elle procède à une lecture combinée des articles L. 2314-2 et L. 2143-22 du code du travail pour en fixer l'articulation hiérarchique :

- L'article L. 2314-2 constitue la règle de principe : **dans les entreprises de plus de 300 salariés, chaque organisation syndicale représentative peut désigner un RS au comité.**
- L'article L. 2143-22 n'est qu'une dérogation limitée : **le DS n'est RS « de droit » que dans les entreprises de moins de 300 salariés et dans les établissements appartenant à ces seules entreprises.**

La Cour assène alors son raisonnement dans un attendu qui fera date :

« Le tribunal, qui a constaté que l'entreprise employait au moins trois cents salariés, en a exactement déduit que la désignation du salarié, qui n'était pas délégué syndical, en qualité de représentant syndical au comité social et économique d'établissement, était régulière, peu important que l'établissement comporte moins de trois cents salariés. »

En jugeant le moyen de l'employeur « non fondé », la Cour confirme que le droit à un RS distinct est un attribut lié à la puissance sociale de l'entreprise globale.

Le découpage en établissements n'est pas un outil de réduction des moyens syndicaux.

Cet arrêt représente une défaite cuisante pour les stratégies de « verrouillage patronal » qui cherchent à isoler les élus des établissements périphériques.

La désignation d'un RS distinct du DS permet de rompre avec le mandat cumulatif.

Là où un DS unique portant les deux casquettes est souvent surchargé et contraint à une vision monolithique, la présence de deux individus distincts (un DS pour la négociation, un RS pour la consultation au CSE) apporte une diversité d'analyses.

Cette pluralité est une richesse pour le débat démocratique au sein de l'instance ; elle permet d'opposer deux voix et deux expertises face aux arguments de la direction.

La manœuvre de VPK Corrugating

visait à réduire le nombre de « têtes » pensantes.

En imposant le cumul des mandats, l'employeur limite mécaniquement le temps de délégation global et la force de frappe syndicale.

La Cour de cassation protège ici l'autonomie des organisations syndicales dans le choix de leurs représentants, empêchant que la géographie d'un groupe ne devienne un frein à son dynamisme social.

Cette décision garantit que les salariés des « petits » établissements ne soient pas des citoyens de seconde zone.

Parce qu'ils appartiennent à un groupe de plus de 300 salariés, ils ont droit à une représentation syndicale complète et robuste.

Cet arrêt consacre l'indépendance du RS d'établissement, qui puise sa légitimité dans l'effectif global de l'entreprise, protégeant ainsi les sites locaux contre l'isolement.

La portée de cet arrêt du 4 mars 2026 est définitive : **l'effectif de référence pour l'exercice du droit commun de désignation du RS est celui de l'entreprise, et non celui du site.**

Cette jurisprudence sécurise les mandats dans tous les grands groupes multi-établissements.

Actions et préconisations pour les syndicats et élus :

- **Audit rigoureux des effectifs globaux** : Ne vous cantonnez pas aux chiffres de votre site. Vérifiez la moyenne des effectifs sur les 12 derniers mois au niveau de l'entreprise juridique totale.

Si ce chiffre est > 300 , le droit à un RS distinct est ouvert partout.

- **Déploiement des désignations** : Dans chaque établissement, même de 50 ou 100 salariés, procédez à la désignation d'un Représentant Syndical différent du Délégué Syndical pour multiplier vos forces et vos expertises en séance.
- **Contestation des pressions RH** : En cas de menace de contestation par votre direction locale, rappelez immédiatement cette jurisprudence (Cass. soc., 04 mars 2026, n° 25-17.467, Publié au Bulletin).

Cette décision assure la pérennité d'un dialogue social exigeant, où la structure de l'entreprise ne sert plus de prétexte à l'effacement de la voix syndicale.



Désignation du Représentant Syndical au CSE : L'arrêt du 4 mars 2026

L'arrêt de la Cour de cassation du 4 mars 2026 (n° 25-17.467) précise les règles de désignation d'un représentant syndical (RS) en fonction de l'effectif global de l'entreprise plutôt que de l'établissement.

Entreprises de moins de 300 salariés



Cumul automatique des mandats

DS
(Délégué Syndical)



RS
(Représentant Syndical)



DS

RS

Le délégué syndical (DS) est de droit le représentant syndical au CSE.

Entreprises de 300 salariés et plus



Distinction des fonctions possible

DS
(Délégué Syndical)



RS
(Représentant Syndical)

Le RS peut être une personne distincte du délégué syndical.

Comparaison des règles de désignation selon l'effectif.

Effectif de l'ENTREPRISE	Règle de désignation du RS
Moins de 300 salariés	Le DS est obligatoirement le RS au CSE
300 salariés ou plus	Désignation d'un RS distinct du DS autorisée

Primauté de l'effectif global de l'entreprise

La règle s'applique même si l'établissement compte moins de 300 salariés.



GLOBAL EFFECTIF ≥300



Même si Établissement < 300

WEBINAR "ACCOMPAGNER UN SALARIÉ À UN ENTRETEN PRÉALABLE À SANCTION DISCIPLINAIRE"

RETROUVEZ SÉBASTIEN LAGOUTTE
Formateur CSE
Juriste en Droit du Travail

Vendredi 10 avril 2026 de 11h à 12h

INSCRIPTION
GRATUITE

- La prescription des faits fautifs
- La convocation à entretien préalable
- L'entretien et le rôle de l'assistant
- La notification de la sanction

INSCRIVEZ-VOUS!

Contactez-nous pour vous inscrire

Mail : cse@cabinet-consilium.com

CONSILIUM

**Une chronique de Sébastien SOUDANT, Expert CSE
(Expertise économique - sociale - orientations stratégique**



LA PRODUCTIVITÉ DES SALARIÉS

Avant de laisser la plume à Sébastien Soudant, il est utile de dire quelques mots sur l'auteur de l'article que vous allez lire.

Expert des questions économiques et sociales liées à l'entreprise, Sébastien Soudant est le directeur du cabinet indépendant Solanka, un cabinet d'expertise dédié à l'accompagnement des représentants du personnel et des CSE.

Son objectif : donner aux élus les clés pour comprendre les mécanismes économiques de l'entreprise et renforcer leur capacité à défendre les intérêts des salariés.

Son parcours est assez particulier. Après avoir commencé sa carrière comme conseiller en décision stratégique auprès de directions de grands groupes, il a choisi de réorienter son expertise vers l'accompagnement des représentants du personnel.

Depuis 2008, il met ses compétences financières et économiques au service des salariés et des élus du CSE, avec une conviction simple : pour négocier efficacement, il faut d'abord comprendre les chiffres et les mécanismes de l'entreprise.

À travers Solanka, il intervient notamment en matière d'expertise économique, sociale et d'analyse des orientations stratégiques des entreprises, toujours avec une approche pédagogique et accessible.

Dans l'article qui suit, il revient sur un sujet central pour les représentants du personnel : l'intéressement et la participation, deux dispositifs souvent présentés comme techniques mais qui peuvent, lorsqu'ils sont bien compris et bien négociés, devenir de véritables leviers de partage de la valeur dans l'entreprise.

La productivité des salariés est un sujet central en entreprise, souvent mal compris ou réduit à une simple équation quantitative.

Pourtant, elle va bien au-delà d'un ratio économique froid.

Qu'est-ce que la productivité des salariés ?

La productivité ne se limite pas à « produire plus avec moins » ou à un ratio production / heures travaillées, comme le définit classiquement l'Insee (productivité apparente du travail = valeur ajoutée / volume de travail, souvent mesurée par heure ou par tête).

C'est surtout la capacité effective des salariés à réaliser leur travail dans les conditions fixées par l'employeur.

Elle dépend de multiples facteurs interconnectés :

- L'organisation du travail (processus, flux, répartition des tâches).
- Les outils et moyens techniques (logiciels, équipements, ergonomie).
- La formation et les compétences (initiales et continues).
- La charge de travail réelle (ni sous-charge ni surcharge).
- Le management et le climat social (confiance, reconnaissance, sens au travail).
- La santé physique et mentale des salariés.

La productivité est fondamentalement un phénomène collectif : elle émerge du fonctionnement d'une équipe, d'un service ou d'une entreprise entière, et non d'individus isolés.

Un salarié très motivé dans un système mal organisé ou avec des outils obsolètes ne pourra pas être « productif » durablement.

Elle est un effet (résultat d'un bon système) et non une exigence imposée unilatéralement.

Forcer la productivité par la pression individuelle conduit souvent à l'inverse : burnout, qualité dégradée, absentéisme et turnover accru.

La vraie productivité intègre donc la qualité autant que la quantité, ainsi que la durabilité (santé, sens, engagement).

En France, les enquêtes montrent que les entreprises qui soignent la QVT (Qualité de Vie et des Conditions de Travail) affichent souvent une meilleure performance globale.

Comment mesurer la productivité... sans tomber dans le piège du chronométrage ou de la surveillance ?

Les approches purement quantitatives et individuelles (tracking du temps, nombre de clics, objectifs chiffrés par personne) génèrent souvent du stress, de la concurrence malsaine et une perte de sens.

Elles ignorent les aléas organisationnels et les interdépendances.

On privilégie donc des indicateurs collectifs, qualitatifs et organisationnels, orientés amélioration plutôt que contrôle.

Voici des exemples concrets, à adapter selon le secteur :

Des indicateurs collectifs / opérationnels :

- Taux de réalisation des objectifs d'équipe (SMART : Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Pertinents, Temporels).

- Délais moyens de traitement / temps de cycle des processus (ex. : délai de réponse client en service après-vente).
- Qualité du travail rendu : taux de réclamations clients, Net Promoter Score (NPS), taux de retours / erreurs / non-conformités.
- Performance des outils : taux de disponibilité, nombre et durée des pannes / interruptions, temps perdus évitables (attentes, redondances).

Des indicateurs sociaux et de QVT (très corrélés à la productivité durable) :

- Taux d'absentéisme (et analyse des causes : maladie ordinaire, AT, RPS...). En France, un absentéisme élevé signale souvent des problèmes de charge ou de management.
- Turnover (départs volontaires surtout) : un taux élevé coûte cher (recrutement, formation) et reflète souvent un manque de satisfaction.
- Accidents du travail et incidents (y compris quasi-accidents) : indicateur de surcharge ou de mauvaises conditions.
- Résultats d'enquêtes QVT / engagement (eNPS, questionnaires anonymes réguliers).
- Heures supplémentaires structurelles (non exceptionnelles) : signe de sous-effectif chronique.

Des indicateurs organisationnels :

- Temps perdus identifiés (attentes, doublons, procédures inutiles) via des ateliers lean ou audits.
- Équilibre effectifs : sous-effectif / sur-effectif chronique par service.

- Niveau de formation et polyvalence (taux de couverture des compétences critiques, heures de formation par salarié).

L'objectif n'est pas de « noter » les salariés, mais d'identifier les freins systémiques pour les lever collectivement.

Un bon tableau de bord mixe 4-5 indicateurs suivis trimestriellement, avec un dialogue social (CSE) pour les interpréter.

Comment récompenser la productivité... sans créer d'injustice ni de concurrence interne ?

Puisque la productivité est collective, la récompense doit l'être aussi majoritairement.

Les dispositifs individuels purs créent souvent de la défiance, de l'opacité et une course à la performance au détriment du collectif.

Récompenses collectives prioritaires (les plus motivantes et équitables) :

- Prime d'intéressement : facultative, liée à des objectifs négociés (performances collectives, indicateurs vus ci-dessus). Exonérée de charges sociales dans certaines limites.
- Prime de performance collective ou PPV (Prime de Partage de la Valeur, défiscalisée sous conditions).
- Augmentation générale négociée en NAO (Négociations Annuelles Obligatoires), liée aux résultats globaux.
- Améliorations concrètes des conditions de travail : meilleurs outils, ergonomie, embauches pour résorber les sous-effectifs.

-
- Investissements massifs en formation et développement des compétences.

Reconnaissance non financière (souvent plus puissante que l'argent) :

- Plus d'autonomie : gestion des horaires, flexibilité, choix des priorités.
- Aménagement du temps (RTT supplémentaires, annualisation, compte épargne-temps).
- Participation aux décisions : groupes de travail, boîte à idées, co-construction des processus.
- Culture de la valorisation : feedback positif régulier, célébration des réussites collectives, évolution vers une culture managériale bienveillante.

Les primes individuelles : à manier avec précaution

Elles ne doivent pas être la norme.

Si elles existent, elles doivent respecter des garde-fous stricts :

- Transparence totale : critères, barèmes et calculs expliqués à tous.
- Objectivité : critères prédéfinis, mesurables, identiques pour un même poste.
- Accessibilité : théoriquement ouvertes à tous les salariés en situation comparable.
- Validation sociale : discutées et validées en CSE.
- Sans surveillance : pas de tracking invasif, pas de pression managériale liée à la prime.

En France, les dispositifs collectifs comme l'intéressement ou la

participation sont très encadrés et favorisés fiscalement, car ils renforcent le lien salarial-entreprise sans créer de fracture interne.

En synthèse

La productivité n'est pas une pression à exercer sur les individus, mais un résultat partagé entre salariés et direction.

Mesurer ce qui permet la productivité (moyens, organisation, QVT) est plus efficace que mesurer l'effort individuel.

Récompenser collectivement renforce la coopération, la fidélisation et la performance durable.

Si vous souhaitez mettre en place un diagnostic, un tableau de bord adapté ou négocier des accords d'intéressement/performance, des expertises sociales et économiques (via CSE ou cabinets spécialisés) peuvent vous accompagner pour une approche équilibrée et conforme au droit du travail français.

Sébastien SOUDANT (Directeur Solanka)





solanka
L'ENGAGEMENT PARTAGÉ

Qui sommes-nous ?

Solanka est un cabinet **100 % indépendant**, exclusivement dédié aux salariés et à leurs représentants. Nos experts-comptables, économistes et analystes vous accompagnent pour comprendre l'entreprise, sécuriser l'emploi et anticiper les mutations.

Nos expertises visent à répondre aux besoins des salariés : garantir l'avenir, partager les richesses produites et améliorer les conditions de travail.

Une Approche Humaine et Engagée

Nous plaçons les **élus au cœur du processus**. Notre méthode repose sur quatre valeurs fondamentales :



Écoute active

Nous prenons le temps de comprendre vos enjeux spécifiques avant toute analyse.



Pédagogie

Des explications claires, accessibles, sans jargon inutile.



Transparence

Une posture neutre et indépendante, au service exclusif des salariés.



Livrables opérationnels

Nos Trois Piliers

Comprendre

Décrypter les chiffres, les décisions et la santé réelle de votre entreprise avec clarté et pédagogie.

Anticiper

Identifier les mutations à venir et sécuriser l'emploi avant que les changements ne s'imposent.

Agir

Fournir des livrables opérationnels pour que les élus puissent prendre des décisions éclairées et efficaces.

Les Trois Consultations Annuelles

Solanka vous accompagne de manière **pédagogique et neutre** sur les trois consultations annuelles obligatoires :

Situation économique et financière

Analyse approfondie des comptes et de la performance de l'entreprise.

Politique sociale et conditions de travail

Évaluation des indicateurs RH, de la qualité de vie au travail et des évolutions sociales.

Orientations stratégiques

Compréhension des choix de direction et de leurs impacts sur l'emploi et l'organisation.



Votre Contact Dédié

Sébastien SOUDANT

Expert dédié aux représentants des salariés

☎ 06 19 19 28 83

✉ sebastien.soudant@solanka.fr



Cass. 2ème civ. 19 février 2026 (pourvoi n°23.20-103)



LA MAUVAISE HUMEUR DE SÉBASTIEN

Chaque semaine, retrouvez le "coup de gueule" de Sébastien LAGOUTTE, Président de CONSILIUM

La technique du « j'ai oublié d'organisé les élections, désolé ! » se prend un retour de bâton judiciaire dans les gencives.

Le dialogue social en France, pour certains patrons, c'est un peu comme la vaisselle : on attend que ça s'empile en espérant qu'une main invisible vienne tout nettoyer pendant qu'on s'enfile des gin-tonics.

Sauf que dans le monde merveilleux du droit social, la main invisible s'appelle l'URSSAF, et elle n'est pas là pour faire briller les couverts, mais pour vider les poches des resquilleurs.

L'enjeu de cette décision du 19 février 2026 est limpide : empêcher les entreprises de transformer leur propre sabotage de la démocratie en machine à cash.

La Cour de cassation vient de rappeler brutalement aux génies de la RH qu'ils ne peuvent pas invoquer le silence qu'ils ont eux-mêmes orchestré pour gratter des réductions de cotisations.

Sans ce rappel à l'ordre, n'importe quel taulier pourrait « oublier » les urnes pour s'acheter une piscine avec l'argent de la Sécu sur le dos des augmentations de salaires des travailleurs.

Allez, on plonge dans le cambouis de cette affaire de champions.

Rappel des faits

Bienvenue chez Littoral Interim, une boîte qui, entre 2011 et 2013, a géré ses obligations sociales avec la souplesse d'un contorsionniste bourré.

Le décor : une entreprise de plus de 50 salariés.

À ce niveau-là, la loi est claire, tu organises des élections professionnelles.

Mais chez Littoral, on a préféré l'amnésie sélective.

Pas d'élections, donc pas de représentants, donc pas de délégués syndicaux.

Le coup de vice est ici : comme il n'y a pas de délégués, la direction s'est frotté les mains en disant : « Oh bah mince alors, personne avec qui discuter ! Pas de Négociation Annuelle Obligatoire (NAO) sur les salaires effectifs, quel dommage...

Allez, donnez-nous quand même notre réduction de cotisations Fillon, on est des gens honnêtes. »

C'est le hold-up parfait : on bloque les augmentations de salaires des employés en verrouillant la porte de la négo, et on demande un bonus fiscal à l'État.

Sauf que l'URSSAF PACA a fini par s'étouffer avec son café.

Le 30 juin 2014, elle envoie une lettre d'observations, suivie de onze mises en demeure.

Le message est simple : « Tu n'as pas fait tes diligences, tu n'as pas négocié, tu rends le pognon. »

La course d'obstacles

Plutôt que de baisser la tête et de payer ses dettes à la collectivité, Littoral Interim a décidé de jouer au plus con devant les tribunaux.

Après s'être fait ramasser par la Cour d'appel d'Aix-en-Provence le 22 juin 2023, la société a tenté un pourvoi devant la Cour de cassation.

C'est là qu'on entre dans le "lawyer-ball" de haut niveau : Les avocats de la boîte ont tenté de sauver les meubles en jouant sur l'adresse écrite sur l'enveloppe.

Ils ont chouiné parce que l'avis de contrôle avait été envoyé au siège social et non directement aux établissements de Libourne, Nice et Toulouse.

Sur ce point de procédure pure, l'URSSAF a effectivement merdé en oubliant que ces sites signaient leurs propres contrats et payaient leurs cotisations.

Résultat : le redressement est annulé uniquement pour ces trois sites.

C'est la petite victoire minable du fraudeur qui s'en sort parce que le facteur a mal lu le panneau.

Mais pour le reste, sur le fond de l'arnaque à la démocratie, la Cour ne s'est pas laissé distraire par ces gesticulations de cour de récré.



La sentence

Le verdict tombe, et il est jouissif : le pourvoi de la société est rejeté.

La Cour de cassation confirme que saboter les élections est une faute qui coûte cher.

L'analyse juridique qui fait mal (Article L. 241-13 CSS)

L'article L. 241-13, VII du code de la sécurité sociale est une machine à baffes : si l'employeur n'accomplit pas les diligences nécessaires à l'organisation des élections, il perd son droit à la réduction de cotisations.

En ne tenant pas d'élections, l'employeur empêchait physiquement les syndicats de prouver qu'ils avaient franchi le seuil de 10 % des suffrages (Articles L. 2122-1 et L. 2143-3 du code du travail).

Sans ce score, impossible de désigner un délégué.

L'employeur ne peut pas se prévaloir de sa propre carence, ce silence qu'il a sciemment cultivé, pour échapper à ses obligations de dialogue social.

Pourquoi c'est une victoire totale pour les travailleurs ?

Cette décision protège le cœur du réacteur : la Négociation Annuelle Obligatoire (NAO).

Quand un patron « oublie » les urnes, il ne fait pas qu'économiser du papier, il vole le droit des salariés à négocier leur croûte.

La Cour transforme l'URSSAF en véritable videur de boîte de nuit : si tu ne respectes pas les règles du dialogue, tu ne rentres pas dans le carré VIP des réductions de charges.

Impact financier : La douche froide

Le barème des sanctions devrait calmer les velléités de sabotage :

- 10 % de réduction de cotisations pour une année de mépris démocratique.
- 100 % (suppression totale) en cas de récurrence pour la troisième année consécutive.

Le message aux élus du personnel et aux syndicats est une arme atomique : l'organisation des élections est une condition sine qua non de la survie financière de la boîte.

Si le patron refuse de vous voir autour d'une table, l'URSSAF viendra saisir ses meubles en acajou.

La Cour de cassation vient de décréter que la démocratie sociale n'est pas un buffet à volonté où l'on ne prend que ce qui nous arrange.

Soit vous respectez les représentants des travailleurs, soit vous financez la Sécu plein pot jusqu'à l'asphyxie.

Messieurs les patrons, préparez les urnes, ou préparez le chéquier.

Cordialement, et bon vent.

NEWSLETTER

EN DROIT DU TRAVAIL À DESTINATION DES CSE ET DES SYNDICATS



Numérise-moi !

INSCRIVEZ-VOUS

C'est complètement gratuit, et elle sort tous les mardis à 8h30 !

Pour ne rien manquer des dernières décisions en droit du travail à destination des CSE et des syndicats, rien de plus simple, scanne le QR CODE et inscris-toi !

ILS NOUS FONT CONFIANCE

Ces CSE nous font confiance et lisent notre newsletter :

HARIBO, GROUPE INOVIE, MEDIPATH, AGPM, AHARP, ALC, BOUCHARD PÈRE & FILS, EIFFAGE, FILPACK, GABRIEL MEFFRE, GIEPS GRAND DELTA HABITAT, GROUPE PRÉVOIR, KTIS, LA MERCI, LES ARCADES, METALLIANCE, NATURALIA ENVIRONNEMENT, NOVAMEX, OPTELIS, PORT VAUBAN, PSMS...



CONSILIUM