

# RETOUR D'EXPERIENCE D'ENTREPRISES



**RECUEIL DES BONNES PRATIQUES**  
**Avoir un CSE**  
**avec un dialogue social de qualité**

Étude réalisée fin 2024 début 2025.

A destination des directions, représentants du personnel, salariés.

**Ce recueil des bonnes pratiques de dialogue social avec le CSE en entreprise tire les enseignements des retours d'expérience de ces entreprises. Son objectif est de montrer les conditions de la réussite d'un dialogue social de qualité.**

12 structures - 38 représentants du personnel et des directions interrogés - Entreprises de 22 à 1400 salariés - Différents secteurs d'activité (conseils, organisme de formation, agro-alimentaire, coopérative agricole, conception de logiciels, fabrication de jeux en bois, géotechnique, centre de loisirs, sanitaire et médico-social, conception et construction de centrales nucléaires) - 5 structures étaient multi-sites. Avec ou sans organisations syndicales.

Ce recueil tire les enseignements des retours d'expérience de ces entreprises.

## REMERCIEMENTS

La DREETS BFC et l'Aract BFC remercient l'ensemble des participants à cette étude.



### POUR LES REPRÉSENTANTS DE LA DIRECTION



« L'intérêt d'avoir une instance représentative du personnel est d'avoir un relais auprès des salariés. Il convient d'instaurer un climat de confiance pour avoir des représentants à l'écoute qui puissent faire des remontées de terrain qui ne seraient pas connues par la direction ».



« Cela permet d'avoir une connaissance de la vision des collaborateurs et d'avoir des informations sur le travail réel ».



# 1. DIALOGUE SOCIAL DE QUALITÉ : DE QUOI PARLE-T-ON ?

Selon l'OIT (Organisation Internationale du Travail) :

Le dialogue social recouvre « **toutes les formes de négociation, de consultation, d'information et de concertation, entre les représentants des travailleurs et des employeurs (...)** »

Selon l'Anact, il y a un dialogue social de qualité, lorsque les acteurs de l'entreprise :

- à partir d'un socle de valeurs partagées,
- se reconnaissent mutuellement comme interlocuteurs représentatifs,

## POUR LES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL

« Avoir une direction qui voit l'intérêt d'un CSE ».

- les rôles sont respectés,

## POUR LES REPRÉSENTANTS DE LA DIRECTION

« Il convient de les respecter en tant qu'institution et les voir comme un partenaire mais pas comme un opposant : « en faire un allié pas un ennemi » ».

« Tout le monde y compris les suppléants ont des rôles à tenir ».

- les rapports de force sont équilibrés,

« Direction et CSE : un moteur et des engrenages ».

- les personnes se respectent et dialoguent,

« Pour être constructif, il est nécessaire de dialoguer. Le CSE et la direction ont intérêt à travailler ensemble. La direction se doit de garder sa porte ouverte ».

« Il est important de dialoguer, d'écouter même si on n'est pas d'accord ».

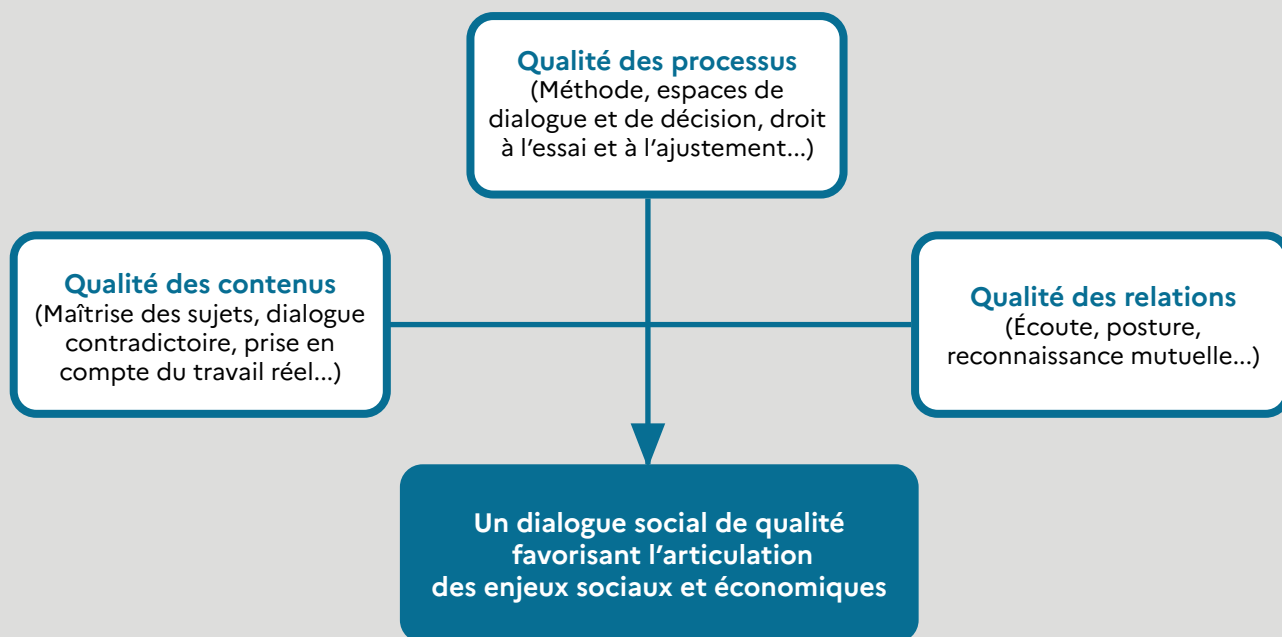
« Cela permet d'ouvrir le dialogue avec des élus sur des questions auxquelles la direction n'aurait pas pensé ».

« Il est important de dialoguer. On peut ne pas être d'accord et le dire en le motivant ».

- la confiance qui préside leurs enjeux, les problèmes et les différends à résoudre.

« Il faut s'occuper du dialogue social pour avoir des bonnes relations sociales ».





## LES TROIS DIMENSIONS D'UN DIALOGUE SOCIAL DE QUALITÉ

Le dialogue social doit être un des sujets centraux de l'entreprise.

Analyser les problèmes et de construire collectivement des solutions est un levier essentiel pour améliorer les conditions de travail. Cela implique d'avoir un comité social et économique qui fonctionne : une instance dont les membres se réunissent, partagent des informations, débattent et mènent des travaux conjoints.

Les relations de travail et le climat social sont des éléments constitutifs de la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT).



## 2. LE CSE, INSTANCE DE DIALOGUE SOCIAL

### A. MISE EN PLACE OU RENOUVELLEMENT D'UN CSE

Le **comité social et économique (CSE)** est l'**instance de représentation du personnel** dans l'entreprise.

#### POUR LES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL



« Être représentant du personnel, c'est être le porte-parole de ses collègues ».



« Pour être représentants du personnel, il faut avoir vraiment envie de représenter ses collègues, être motivé, s'investir, avoir une appétence pour les sujets traités ».

Les entreprises de droit privé, quelles que soient leur forme juridique et leur objet, doivent mettre en place un CSE, dès lors qu'elles ont au moins 11 salariés ETP (équivalent temps plein) pendant une période de 12 mois consécutifs<sup>1</sup>.

L'employeur prend l'initiative de l'élection tous les 4 ans.

#### a. La préparation des élections

Quelques conseils.

Avant de mettre en place un CSE : partager avec les professionnels les représentations de chacun sur le dialogue social dans l'entreprise : Pourquoi ? Pour quoi faire ? Pour qui ? Avec qui ? Comment ? Et avec quelles conditions de réussite ?

#### POUR LES REPRÉSENTANTS DE LA DIRECTION



« Avoir un CSE donne la possibilité de négocier des accords d'entreprise » (cas d'une entreprise de moins de 50 salariés sans organisation syndicale) ».

En cas de renouvellement du CSE : évaluer les actions du CSE sortant dans l'objectif de tirer les enseignements afin d'améliorer son fonctionnement et plus globalement la qualité du dialogue social dans l'entreprise.

L'employeur informe le personnel de l'organisation des élections. Il précise la date envisagée du 1er tour des élections<sup>2</sup>.

Il peut aller au-delà des obligations réglementaires pour susciter l'intérêt d'un CSE, une réflexion auprès des salariés sur les candidatures et partager des informations de l'utilité du dialogue social.

Il est possible de proroger de quelques mois les mandats.

*Ce fut le cas dans une entreprise interrogée qui a souhaité conduire un changement important avec les élus qui ont été intégrés aux travaux depuis le début.*

NB : Calendrier des élections est à établir : voir simulateur : <https://www.elections-professionnelles.travail.gouv.fr/web/guest/nos-outils-et-simulateurs>

#### b. Elections

Les membres du CSE sont élus selon un scrutin à 2 tours<sup>3</sup>. Seules les organisations syndicales peuvent déposer une liste au premier tour.

*Dans une entreprise, un syndicat libre conformément aux possibilités données par la loi, a été créé pour pouvoir présenter des candidats aux élections professionnelles au premier tour.*

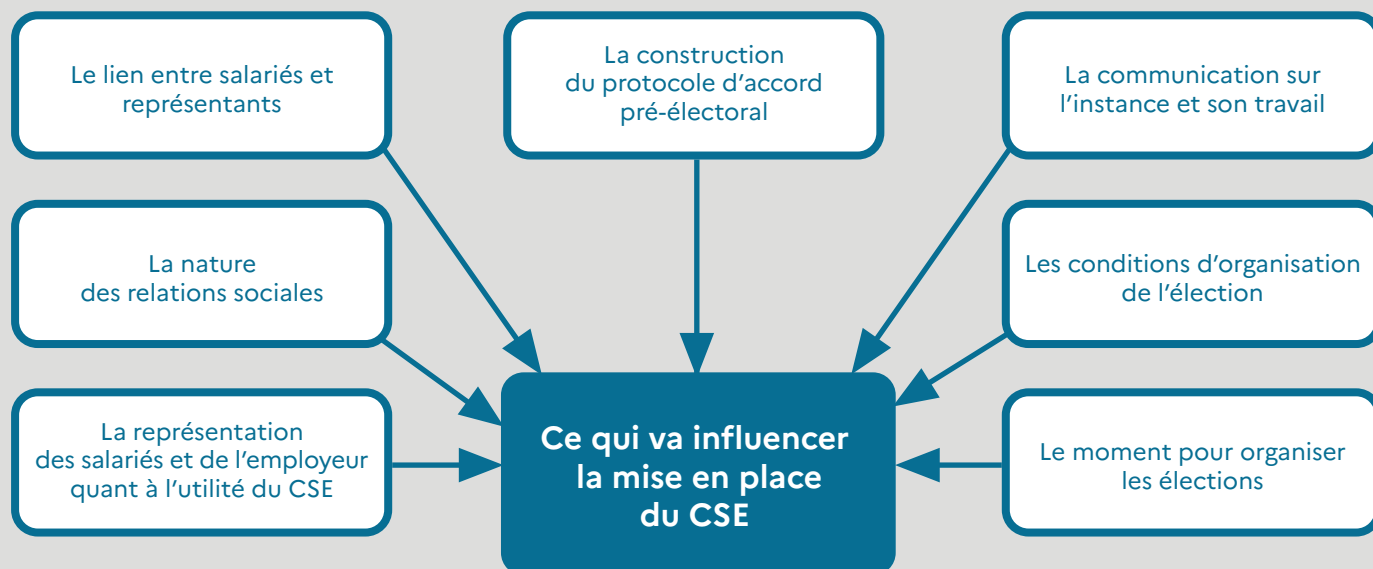
Le second tour n'est organisé que si le quorum<sup>4</sup> n'est pas atteint au premier tour, ou si tous les sièges n'ont pas été pourvus, ou s'il n'y a pas de listes déposées par les organisations syndicales (OS).

<sup>1</sup> Article L.2311-2 du code du travail.

<sup>2</sup> Article L.2314-4 du code du travail.

<sup>3</sup> Article L.2314-29 du code du travail.

<sup>4</sup> L'article L.2314-29 du code du travail indique que le nombre de votants au 1er tour des élections professionnelles du CSE doit être au minimum de la moitié des électeurs inscrits. Donc au 1er tour, le quorum est égal à la moitié des électeurs inscrits.



## LES LEVIERS POUR PRÉVENIR LES SITUATIONS DE CARENCE

Il est possible de procéder au vote électronique<sup>5</sup>.

« Le scrutin s'est fait par vote électronique. Cela a été un succès notamment en termes de participation, de facilité de dépouillement et de sécurisation des résultats. Cela sécurise les résultats et calcule la représentativité ».

Du côté des élus, au moment du renouvellement des mandats, les élus titulaires qui ne souhaitent pas poursuivre en ont informé les salariés ou l'équipe IRP.

Les élus qui envisageaient de renouveler l'expérience ont fait la promotion de l'instance, ont « recruté » des candidats aux élections en donnant des informations sur leur rôle et leurs missions.

Une organisation syndicale a organisé quatre réunions d'information avec l'ensemble des salariés sur deux jours. Cela s'est fait de manière informelle quelle que soit la taille de la structure.

Il a été recherché des candidats investis dans leur rôle pour un bon fonctionnement du CSE. Certains insistent sur le « don de soi » qu'impliquent cette responsabilité.

Plusieurs structures ont établi des listes électorales représentatives des métiers et des sites.

Si certains ont fait un appel à candidatures, d'autres ont pré-identifié des possibles candidats qu'ils ont rencontrés directement « pour avoir des élus investis représentatifs des différents métiers ».

Une entreprise a invité, en fin de mandat, les potentiels candidats aux élections pour leur donner à voir ce qu'il se passe en réunion de CSE, les points abordés, le rôle de l'instance, etc. dans l'objectif d'avoir des candidats aux prochaines élections.

**Pour plus d'informations :** <https://www.elections-professionnelles.travail.gouv.fr/web/guest/formalites-prealables>

<sup>5</sup> Article L.2314-26 du code du travail.

### c. Mise en place facultative de représentants de proximité dans les structures multisites

Le représentant de proximité<sup>6</sup> est un relai entre les salariés et le CSE pour faire remonter des questions sur la santé et les conditions de travail, pour partager sa connaissance de terrain : ce qui fonctionne ou ce qui dysfonctionne.

Il optimise le travail du CSE, car il participe à identifier des sujets et problématiques par sa proximité du terrain.

Il peut également appuyer le CSE dans la mise en œuvre d'actions en faveur des conditions de travail.

La présence d'un interlocuteur au plus près du terrain est un atout pour le CSE, pour les salariés comme pour l'employeur d'un dialogue social efficient.

- Préconisation en matière d'amélioration dans l'organisation du travail du site ;
- Recommandation d'actions de nature à améliorer de qualité de vie au travail.
- Les Représentants de proximité (RP) pourront aider la CSSCT à préparer les dossiers qui lui seront soumis par le CSE dans les domaines qui relèvent de ses compétences.
- Les RP pourront collecter les réclamations individuelles et collectives des salariés de leurs périmètres concernant l'application du code du travail, de la convention collective et des accords internes et les transmettre au CSE.

Ils sont protégés contre le licenciement de façon identique aux membres du CSE<sup>7</sup>.

Ils bénéficient d'heures de délégation<sup>8</sup>.

## CAS D'ENTREPRISES

Une des entreprises interrogées a mis en place, par accord d'entreprise, des représentants de proximité pour le traitement local des sujets relatifs à la santé, sécurité et conditions de travail. Dans l'accord les missions et les moyens mis à disposition sont détaillés :

- Le représentant de proximité est un acteur local. Il est le relai du CSE sur le terrain.
- Les RP ont pour mission de contribuer en local à la prévention et à la protection de la santé physique et mentale et à la sécurité des salariés.
- Ils contribuent en local à la promotion de la prévention des risques professionnels autour du document unique d'évaluation des risques professionnels.
- Ils ont également pour mission de contribuer en local à l'amélioration des conditions de travail, par exemple, dans les domaines suivants :
  - Prévention des éventuelles situations de harcèlement ;
  - Identification des éventuelles charges de travail excessives ;



## B. BIEN FAIRE FONCTIONNER SON CSE

### a. La formation des membres

Les membres de la délégation du personnel du comité social et économique et le référent en matière de lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes bénéficient de la formation nécessaire à l'exercice de leurs missions en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail<sup>9</sup>.

<sup>6</sup> Article L.2311-2 du code du travail.

<sup>7</sup> Article L.2411-2 du code du travail.

<sup>8</sup> Article L.2313-7 du code du travail.

<sup>9</sup> Article L.2315-18 du code du travail.

## CAS D'ENTREPRISE

Pour une entreprise dépourvue d'organisations syndicales, la formation s'est faite entre élus en se basant sur des situations de terrain ce qui d'après leurs témoignages a facilité leur montée en compétences et leur a permis d'apprendre à travailler ensemble.

Dans deux structures avec une organisation syndicale, la formation s'est faite via un organisme de formation extérieur, tous les élus ensemble (l'une d'entre elles a même formé les suppléants).

Les représentants de la direction au CSE sont très rarement formés alors que cela est également une condition de l'efficacité du CSE : mieux appréhender le périmètre de l'instance, ses missions, etc...

La formation d'un seul des deux acteurs peut conduire à un déséquilibre dans les débats voire des tensions.

Une formation conjointe des représentants du personnel et de la direction permet d'apprendre à travailler ensemble et de démarrer sur de bonnes bases. Pourtant ce type de formation ne rencontre pas de succès auprès des entreprises étant interrogées.



« Il faut miser sur la formation : chacun doit connaître son rôle et ses limites ».



« Avoir des élus motivés, bien encadrés, formés ».

### b. Mise en place d'un règlement de fonctionnement

Le règlement intérieur du CSE est un document obligatoire dans les entreprises d'au moins 50 salariés<sup>10</sup>. **Il a pour objet de fixer les règles du fonctionnement interne de l'instance, de ses relations avec l'employeur ainsi qu'avec les salariés de la structure.**

<sup>10</sup> Article L.2315-24 du code du travail.

Toutes les structures interrogées, quelle que soit leur taille, ont mis en place un règlement de fonctionnement de l'instance. Ce peut être un modèle transmis par la direction qui est amendé par le CSE, ou une proposition faite par les membres du CSE modifiée si nécessaire par la direction. Son adoption doit être approuvée par le CSE en séance.

### c. Les réunions du CSE

La préparation des réunions est essentielle.

## CAS D'ENTREPRISES

Les élus recueillent les questions des salariés de plusieurs manières : lors des permanences, lors de visites de service ou d'atelier, par téléphone, par mail, lors des réunions d'informations syndicales, sur une adresse spécifique ou via le site internet du CSE.



« Le CSE est un sas entre les salariés et la direction pour faire passer des messages ».



« Il permet de représenter des salariés qui n'oseraient pas s'exprimer ».



« Le CSE est là pour le collectif de travail ».



« Il est important de bien comprendre l'intérêt d'investir du temps pour en gagner ensuite. C'est un investissement, pas une perte de temps ».

La préparation des réunions se fait entre élus d'un côté et entre direction / codir de l'autre. Dans une structure, les réunions sont préparées de manière individuelle et informelle.

Pour les remontées du terrain, les élus se rendent disponibles pendant les heures de permanence quand il y en a ou reçoivent des mails ou appels de leurs collègues.

D'autres font le tour des services. Et enfin, certains échangent de manière informelle avec leurs collègues. Dans une entreprise, les élus du CSE se réunissent en visioconférence une fois tous les 15 jours pendant une heure pour traiter les questions des salariés. Dans une structure multi-sites, les membres du CSE préparent la réunion le matin pour une réunion l'après-midi. Compte-tenu de l'éloignement géographique des uns et des autres, c'est la meilleure solution qu'ils ont trouvée. Une autre délégation du personnel d'une entreprise multi-sites prévoit de se voir en présentiel sur ½ journée pour préparer les réunions du CSE, une autre sur une journée. En général, c'est la veille de la réunion ordinaire. Cela réduit le nombre de déplacement (puisqu'ils viennent de loin et logent dans un hôtel).

« Travailler ses sujets pour être pris au sérieux ».

« Avoir envie de faire évoluer son entreprise ».

La conduite des réunions :

« Cela permet de savoir ce qui va et ce qui ne va pas, de comprendre pourquoi ça va ou pourquoi cela ne va pas et de mettre en place des actions correctives ».

« C'est un moyen de communiquer avec les salariés, d'expliquer les décisions pour qu'elles soient comprises ».

« Améliorer la vie de l'entreprise ».

« Participer au CSE permet d'avoir un autre regard, une ouverture d'esprit ».

« Les membres CSE doivent participer aux réunions, s'investir ».

« C'est enrichissant, cela permet de comprendre le fonctionnement d'une entreprise ».

Une direction d'une structure reçoit les points des membres du CSE par mail et ajoute les points qu'elle souhaite mettre à l'ordre du jour. Les plus petites entreprises établissent l'ordre du jour en face à face. Mais globalement, l'ordre du jour est préparé par les élus du CSE, transmis par le/la secrétaire à la direction qui ajoute les points qu'elles souhaitent ajouter<sup>11</sup>.

Côté direction, la préparation se fait avec les services ou directions concernés en amont de la réunion. Une entreprise fait connaître les calendriers annuels des réunions et ceux-ci font remonter les points qu'ils souhaitent mettre à l'ordre du jour chaque mois.

En cas d'entreprises multi-sites, pour la secrétaire du CSE d'une entreprise, il est important que « les réunions du CSE aient lieu dans les sites et de façon tournante. Cela permet de faire des visites de site ».

#### d. Le traitement des questions SSCT

L'une des missions du CSE est de promouvoir la santé, la sécurité et l'amélioration des conditions de travail (SSCT) dans l'entreprise et de réaliser des enquêtes en matière d'accidents du travail ou de maladies professionnelles. Les prérogatives SSCT, l'existence d'une commission (CSSCT) diffèrent selon la taille de l'entreprise. Mais dans tous les cas, le champ de la SSCT relève d'une approche large des conditions de travail intégrant les conditions matérielles, techniques, organisationnelles et psychosociales.

Le CSE (et la CSSCT quand elle existe) intervient dans ce cadre sur un ensemble de sujets liés :

- aux changements ayant des impacts sur les conditions de travail,
- à la prévention des risques professionnels,
- au suivi et à l'analyse des accidents du travail et maladies professionnelles,

<sup>11</sup> Article L.2315-29 du code du travail : Dans les entreprises de plus de 49 salariés, l'ordre du jour de la réunion est fixé conjointement par le président et le secrétaire du CSE.

Certaines questions peuvent être rendues obligatoires, par la loi, le règlement intérieur du CSE ou un accord collectif de travail. Ces questions sont donc inscrites de plein droit à l'ordre du jour par le président ou le secrétaire. Il ne leur est pas possible d'en refuser l'inscription.

- ou encore au maintien dans l'emploi et la prévention de la désinsertion et de l'usure professionnelle.

Si la mise en place des mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs relève de la responsabilité de l'employeur, le CSE contribue à l'analyse et à l'anticipation des risques. En cela c'est un acteur clé de la prévention. La proximité avec les salariés et leur situation de travail est indispensable au CSE pour mener à bien cette mission.

Les entreprises dépourvues de CSSCT s'investissent sur les questions SSCT.

Les représentants du personnel d'une entreprise de moins de 300 salariés font des visites d'ateliers en amont de la réunion du CSE pour échanger sur certaines situations avec le chef d'équipe et le salarié.

Pour les entreprises de plus de 300 salariés, une entreprise a mis en place des groupes de travail à l'occasion d'un déménagement de locaux afin de recenser les besoins et les contraintes. Ces groupes ont alimenté les travaux de la CSSCT. Toutes ont des responsables QHSE qui pilotent la commission et organisent des visites de site ou de poste avec les membres élus de la commission.

Dans une autre structure, les élus CSE font des visites les veilles des CSSCT, identifient des actions à mettre en place et les soumettent le lendemain lors de la réunion ordinaire. Dans cette même structure, un point sécurité est à l'ordre du jour de chaque réunion de CSE.

Pour un référent santé sécurité et conditions de travail : « La clé du succès de la CSSCT, ce n'est pas les seules réunions mais les visites de poste, la préparation, les échanges ».

## e. La rédaction du PV

Le **procès-verbal de réunion** est un document permettant de retranscrire les **débats et discussions** lors des réunions CSE et démontrer notamment que l'employeur a, ou non, respecté ses obligations en matière d'information et de consultation du CSE. Il a une **valeur juridique** et permet ainsi de conserver, en archives, les décisions du CSE<sup>12</sup>.

Les façons de procéder à la rédaction du PV sont multiples.

Pour certains, c'est un représentant de la DRH qui rédige le compte-rendu et le soumet pour modification aux membres du CSE. Le secrétaire du CSE le partage avec les élus. Ils peuvent le modifier et dans ce cas, il est renvoyé à la DRH qui dit si elle est d'accord ou pas. Pour une des entreprises, une fois qu'ils se sont mis d'accord, le PV est diffusé sans attendre la validation à la réunion suivante.

Pour d'autres, c'est le secrétaire du CSE qui rédige le PV mais ils conviennent que cela ne facilite pas leur intervention pendant les réunions.

Une entreprise recourt aux services d'une secrétaire externe à la structure.

Une autre utilise l'intelligence artificielle : enregistrement des échanges et rédaction par l'IA.



<sup>12</sup> L'article L.2315-34 du code du travail vient mettre en avant le caractère obligatoire de la rédaction du procès-verbal du CSE qui relève de la seule responsabilité du secrétaire du comité et de lui seul.

### 3. ET LA GESTION DES DÉSACCORDS DANS TOUT CELA !

Le climat de confiance instauré, la transparence dans les décisions et l'écoute de chacune des parties permettent de résoudre les désaccords, chacun acceptant de faire des compromis. Il est important pour les représentants d'une structure de dire les désaccords en argumentant et savoir qu'ils seront écoutés. Pour autant, ils peuvent arriver à conclure un PV de désaccord.

#### POUR LES REPRÉSENTANTS DE LA DIRECTION

« L'intérêt d'avoir une instance représentative du personnel est d'avoir un relais auprès des salariés. Il convient d'instaurer un climat de confiance pour avoir des représentants à l'écoute qui puissent faire des remontées de terrain qui ne seraient pas connues par la direction ».

« La bienveillance entraîne la sérénité ».

« On y trouve ce que l'on y apporte ».

« Le flou ne rend service ni à l'un ni à l'autre ».



Des réunions bilatérales avec les secrétaires des CSE et/ou avec le président ou son DRH peuvent être organisées pour mieux comprendre la situation et le point de vue des uns et des autres. En cas de désaccord, des suspensions de séance sont faites où chaque représentation réfléchit et se concerte de son côté.

#### POUR LES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL

« Le CSE ne doit pas être dans l'injonction « il faut que... » mais venir avec une problématique, une analyse et des propositions ».

Pour les personnes interrogées, la présence syndicale est un appui. Dans les plus grosses entreprises dotées d'OS, les élus pensent que ce contre-pouvoir dans l'entreprise permet de les faire avancer.

« Il ne faut pas avoir peur de se syndiquer ».

Les personnes interrogées pensent qu'elles peuvent s'améliorer dans leur pratique du dialogue social. Cependant, elles constatent que le CSE peut être un soutien en période de crise externe. C'est le cas d'une structure ayant une perte de financement importante issue d'une décision jugée injuste par tous, qui est totalement soutenue par ses IRP.

« Être dans la construction plutôt que dans la confrontation ».

« Ce n'est pas un lieu pour régler ses comptes ».



**PRÉFET  
DE LA RÉGION  
BOURGOGNE-  
FRANCHE-COMTÉ**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

Direction régionale  
de l'économie, de l'emploi,  
du travail et des solidarités (DREETS)

**aract**

— agence régionale  
pour l'amélioration  
des conditions de travail  
Bourgogne-Franche-Comté

Octobre 2025

