

# LE CSE | conjuguer intérêts des salariés et performance de l'entreprise

ROUEN

21 janvier  
2026

# PROGRAMME DE LA RENCONTRE

---

## Introduction

1. L'évolution de la représentation des salariés entre 2017 et 2023 à partir des enquêtes Reponse
  2. Témoignage de GE Activ'Emploi
  3. Fonctionnement des CSE : ce que révèle l'enquête régionale
  4. Témoignage de HAFA
  5. Quels outils pour améliorer le fonctionnement du CSE ?
- Conclusion

# Introduction



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



**Nicolas BESSOT**  
Directeur régional adjoint  
Responsable du pôle politique du travail

1.

# L'évolution de la représentation des salariés entre 2017 et 2023 à partir des enquêtes Reponse



*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**Dares**

• Déchiffrer le monde du travail  
pour éclairer le débat public

**Victor BARRY**  
Adjoint au chef de département  
Relations professionnelles et temps de travail

# S O M M A I R E

1. L'enquête Reponse de la Dares : rappels
2. Implantation et organisation de la représentation des salariés
3. Les profils et fonctions des représentants du personnel
4. Les moyens à disposition des représentants du personnel
5. Annexes

# **L'enquête Reponse, de la Dares**

- RAPPELS

1

## Une enquête ancienne

- Sixième édition en 2023 ; enquête réalisée tous les six ans depuis 1993

2

## Champ

- Etablissements du secteur privé (hors fonction publique) non-agricole d'au moins 11 salariés en France métropolitaine

3

## Trois types d'acteurs interrogés

- Représentants de la direction, représentants du personnel et salariés

4

## Publications Dares associées

- [Entre renouvellement des instances de représentation du personnel et crise sanitaire, quelle évolution des relations professionnelles entre 2017 et 2023?](#), G. Desage, *Dares Analyses*, janvier 2025.
- [Comment évoluent l'implantation et l'organisation de la représentation des salariés depuis la création des comités sociaux et économiques \(CSE\)?](#), M.T. Pignoni, *Dares Analyses*, juillet 2025.
- [Les représentants du personnel : quels profils pour quelles fonctions?](#), M.-T. Pignoni, *Dares Analyses*, septembre 2025.
- [Comment sont perçus les représentants du personnel et les syndicats dans le secteur privé?](#), C. Benoit-Tondu, *Dares Focus*, janvier 2026.

•2

# Implantation et organisation de la représentation des salariés

# Une baisse de la représentation élue entre 2017 et 2023...

Couverture par au moins une IRP élue des établissements de plus de 10 salariés, selon le niveau d'implantation en 2017 et 2023

|   | En % d'établissements |           |
|---|-----------------------|-----------|
|   | 2017                  | 2023      |
| <b>Ensemble des établissements</b>                            | <b>64</b>             | <b>61</b> |
| Établissements d'entreprises mono-établissement               | 48                    | 43        |
| Établissements d'entreprises multi-établissements, dont :     | 80                    | 80        |
| <i>couverts par une IRP élue au niveau de l'établissement</i> | 58                    | 34        |
| <i>couverts par une IRP élue au niveau de l'entreprise</i>    | 22                    | 46        |

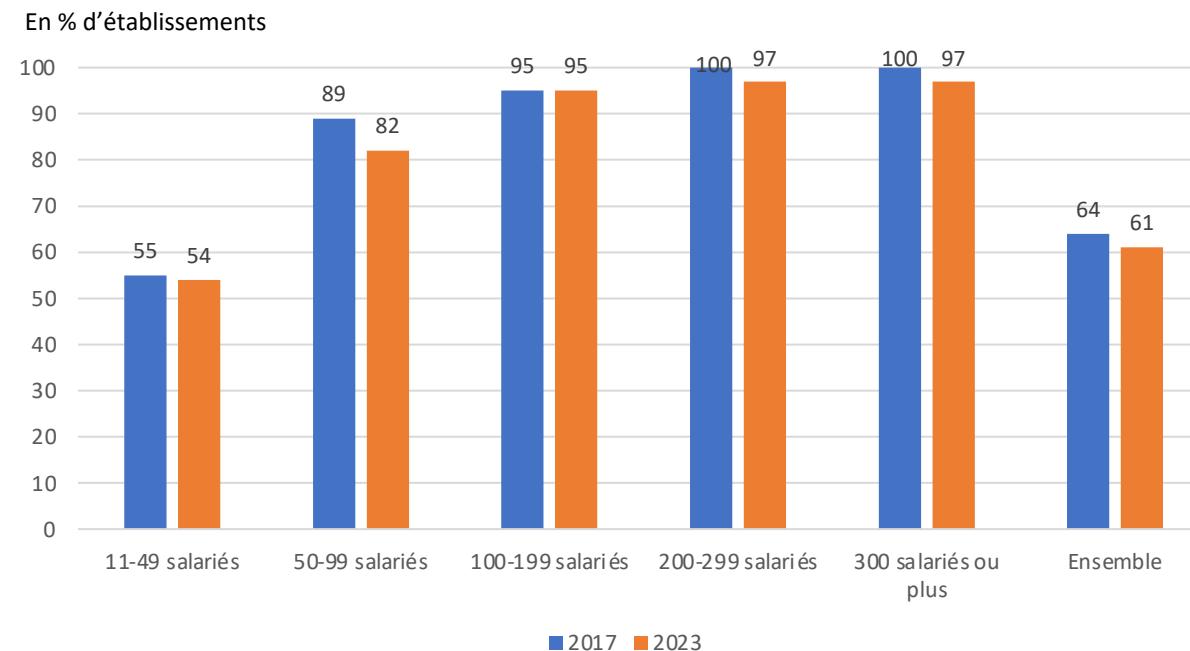
Lecture : 61 % des établissements de 11 salariés ou plus du secteur privé non agricole sont couverts par au moins une instance élue du personnel en 2023.

Champ : France métropolitaine ; établissements de plus de 10 salariés du secteur privé non agricole.

Source : Dares, enquêtes Reponse 2017 et 2023 ; volet « représentants de la direction ».

...notamment dans les établissements de 50 à 99 salariés et dans les services.

Couverture par au moins une IRP élue selon la taille de l'établissement en 2017 et 2023



Note : dans les grands établissements, la couverture par une IRP élue n'est pas tout à fait intégrale en 2023. Des litiges retardant la mise en place des instances (contestation de modalités d'organisation des élections professionnelles, de périmètres...) y sont exceptionnellement signalés.

Lecture : 54 % des établissements de 11 à 49 salariés du secteur privé non agricole sont couverts par au moins une instance élue du personnel en 2023.

Champ : France métropolitaine ; établissements de plus de 10 salariés du secteur privé non agricole.

Source : Dares, enquêtes Reponse 2017 et 2023 ; volet « représentants de la direction ».

## Le nombre de salariés exerçant un mandat (élu ou délégué syndical) diminue entre 2017 et 2023

- En 2017, 629 000 salariés exercent au moins un mandat de représentant du personnel
- En 2023, 601 000 salariés (6 % des salariés du champ considéré) exercent au moins un mandat de représentant du personnel
- Entre 2017 et 2023, le nombre de salariés exerçant un mandat diminue de plus de 4 % en moyenne
- La diminution est de 16 % lorsque ceux-ci travaillent dans des entreprises de 300 salariés ou plus

## Des représentants de proximité dans un cinquième des établissements appartenant à des structures multisites couvertes par un CSE

### Nombre de représentants de proximité

Un seul : 41 %

De 2 à 4 : 40 %

5 ou plus : 12 %

Ne sait pas : 8 %

### Fonction des représentants de proximité

Faire remonter des informations ou problèmes en matière de SSCT : plus de 90%

Prendre en charge des problèmes individuels ou collectifs : 71 %

S'occuper des activités sociales et culturelles : 36 %

Autre fonction : 6 %

### Disponibilité d'heures de délégation spécifiques

Oui : 75 %



# Plus de la moitié des CSE dotés de commissions thématiques

Commissions thématiques des CSE en 2023

En % d'établissements

|   | Ensemble des établissements couverts par un CSE | Dont établissements d'au moins 300 salariés couverts par un CSE |
|---|---|---|
| Commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) | 51  | 93  |
| Commission formation  | 23  | 66  |
| Commission égalité professionnelle                          | 20  | 54  |
| Commission information et aide au logement                  | 17  | 55  |
| Commission sociale et culturelle                            | 16  | 34  |
| Commission économique                                       | 14  | 27  |
| Commission marchés  | 3   | 5   |
| Autre commission  | 6   | 24  |
| <b>Au moins une commission, quel qu'en soit le thème</b>    | <b>54</b>                                       | <b>94</b>   |

Lecture : lorsque les établissements sont couverts par un CSE en 2023, ce CSE est doté d'une CSSCT dans 51 % des cas

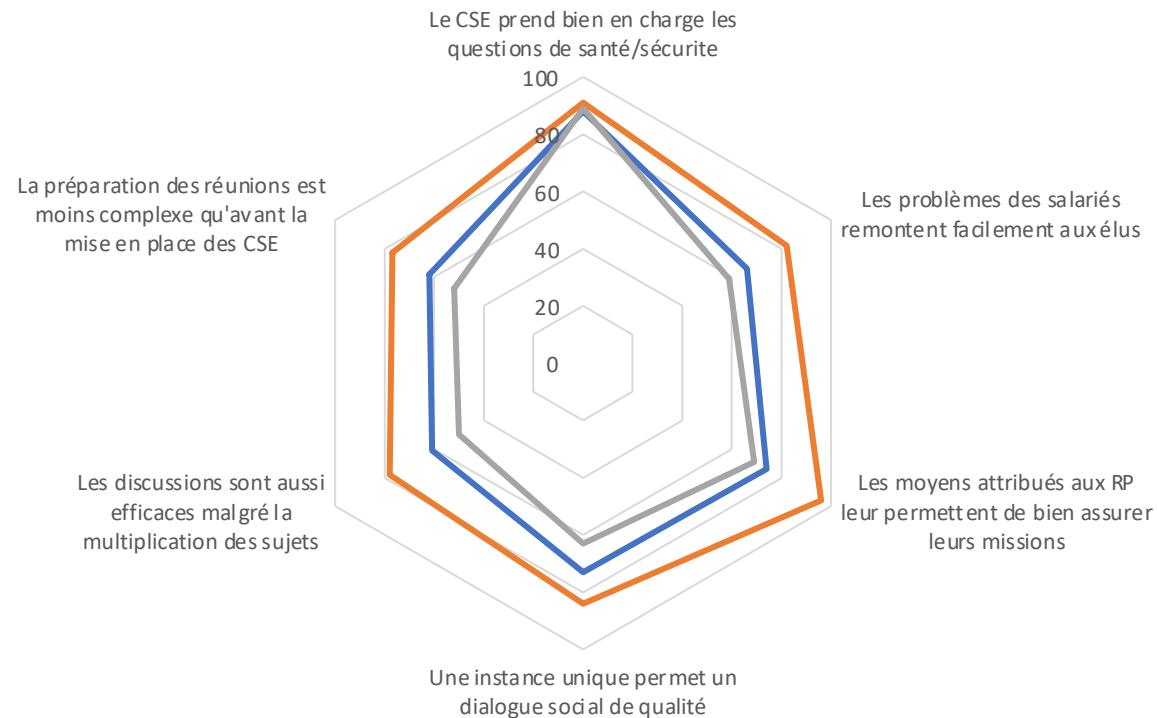
Champ : France métropolitaine ; établissements de plus de 10 salariés du secteur privé non agricole, couverts par un CSE.

Source : Dares, enquête Reponse 2023 ; volet « représentants de la direction ».

# Dans les grandes entreprises, des représentants du personnel plus sceptiques à l'égard du CSE

Opinions des RP et des RD sur le CSE en 2023 (en % d'établissements)

— RP — RD — Établissements des entreprises de 100 salariés ou plus selon le RP



Lecture : en 2023, dans 88 % des établissements, selon le RP, le CSE prend bien en charge les questions de santé/sécurité.

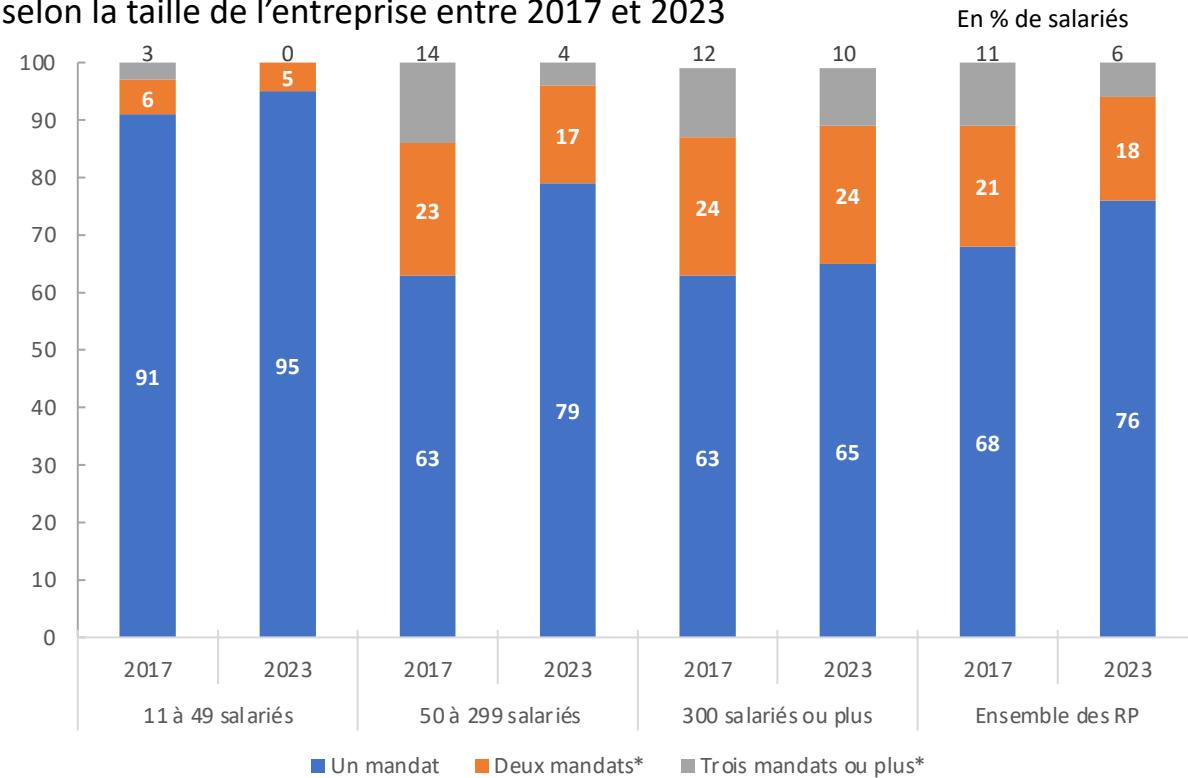
Champ : France métropolitaine ; établissements de plus de 10 salariés du secteur privé non agricole dotés de représentants du personnel.

Source : Dares, enquête Reponse 2023 ; volet « représentants de la direction » et « représentants du personnel ».

# Les profils et fonctions des représentants du personnel

# Un seul mandat pour près de trois représentants du personnel sur quatre

Nombre de mandats et de fonctions par représentant du personnel selon la taille de l'entreprise entre 2017 et 2023



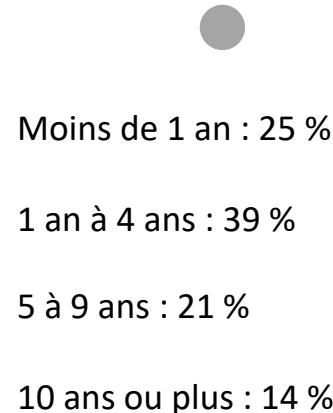
Lecture : 17 % des représentants du personnel qui travaillent dans des entreprises de 50 à 299 salariés en 2023 détiennent deux mandats (ou un mandat et une fonction)

Champ : France métropolitaine ; salariés exerçant au moins un mandat de représentant du personnel dans les établissements de plus de 10 salariés du secteur privé non agricole.

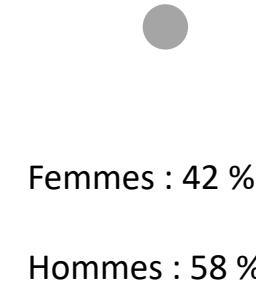
Source : Dares, enquêtes Reponse 2017 et 2023 ; volet « salariés ».

# Quel profil socio-démographique pour les représentants du personnel?

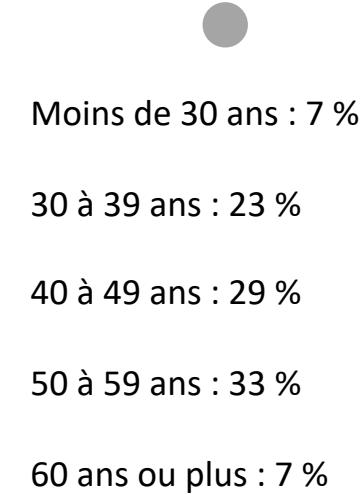
## Ancienneté du mandat



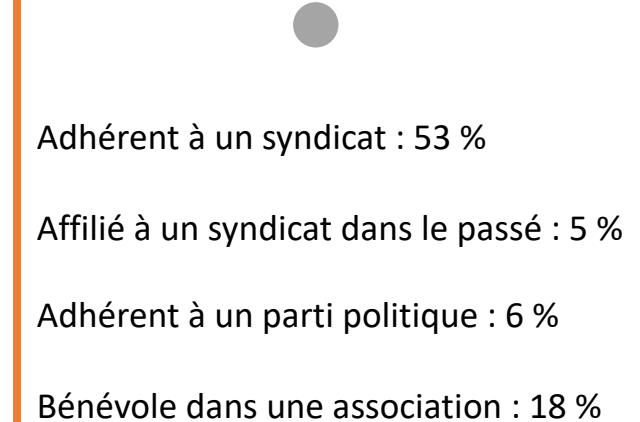
## Sexe



## Âge

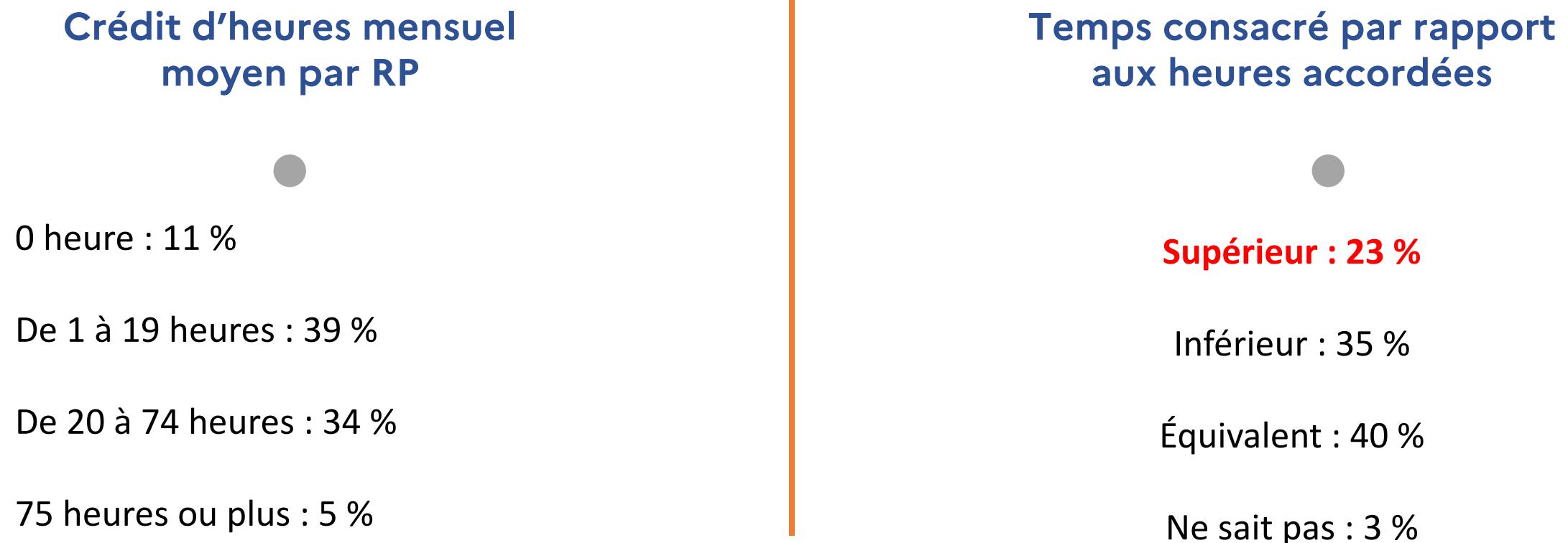


## Engagements



# Les moyens à disposition des représentants du personnel

## Un crédit d'heures de délégation insuffisant dans près d'un quart des établissements selon le RP interrogé



# BDESE, formation : des ressources inégalement disponibles et mobilisées

Mise en place, selon les RP d'une BDESE dans les établissements de 50 salariés ou plus dotés d'instances, en 2023

En % d'établissements

|  |    |
|--|----|
| Établissements dont la BDESE est en place ou en voie de l'être     | 60 |
| <i>dont mise en place de la BDESE avec la participation des RP</i> |    |
| Établissements sans BDESE  | 25 |
| Ne sait pas s'il y en a  | 15 |

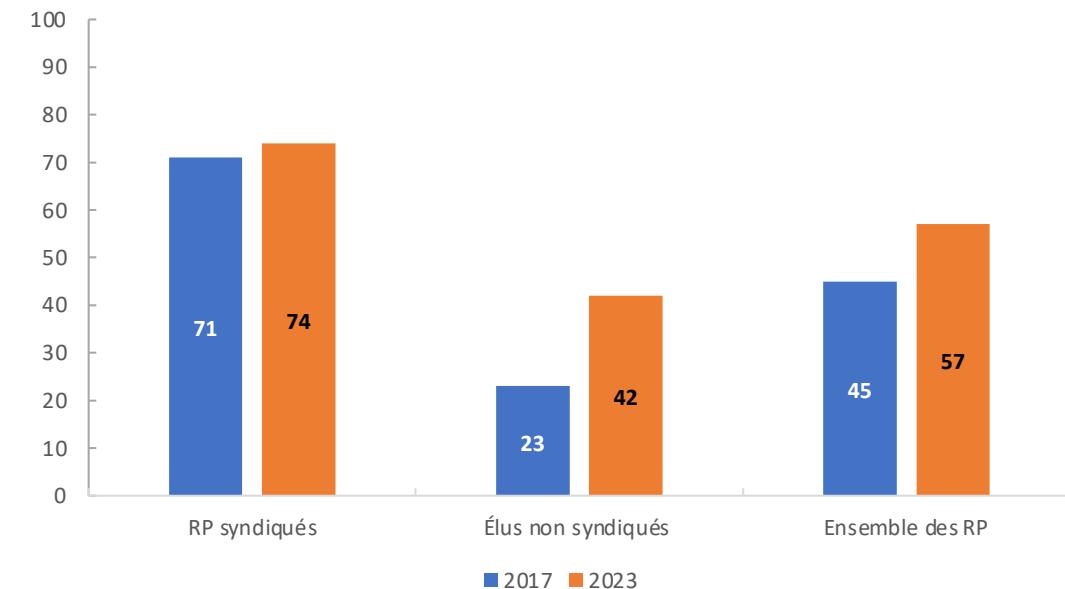
Lecture : en 2023, selon les RP, 60 % des établissements de 50 salariés ou plus dotés de RP disposent d'une BDESE ou celle-ci est en cours de mise en place.

Champ : France métropolitaine ; établissements de 50 salariés ou plus du secteur privé non agricole, couverts par un CSE.

Source : Dares, enquête Reponse 2023 ; volet « représentants du personnel ».

Part des établissements où les RP bénéficient d'une ou plusieurs formations dans le cadre de leur(s) mandat(s), en 2017 et en 2023

En % d'établissements



Lecture : en 2023, dans 57 % des établissements dotés de RP, ces derniers bénéficient d'une ou plusieurs formations.

Champ : France métropolitaine ; établissements de plus de 10 salariés du secteur privé non agricole dotés de RP.

Source : Dares, enquêtes Reponse 2017 et 2023 ; volet « représentants du personnel ».

## L'accompagnement du parcours professionnel des représentants du personnel

Dans 21 % des établissements selon le RD

Établissements de 11-49 salariés : 12 %

Établissements de 200 salariés ou plus : 32 %

Dans 12 % des établissements selon le RP

Établissements de 11-49 salariés : 8 %

Établissements de 200 salariés ou plus : 16 %

Type de dispositifs d'accompagnement selon les RD

VAE : 15 %

Formation pour intégrer de nouvelles fonctions professionnelles : 67 %

Formation pour réintégrer des anciennes fonctions professionnelles : 17 %

Formation pour reconversion ailleurs que dans l'entreprise : 15%

Autre : 16 %

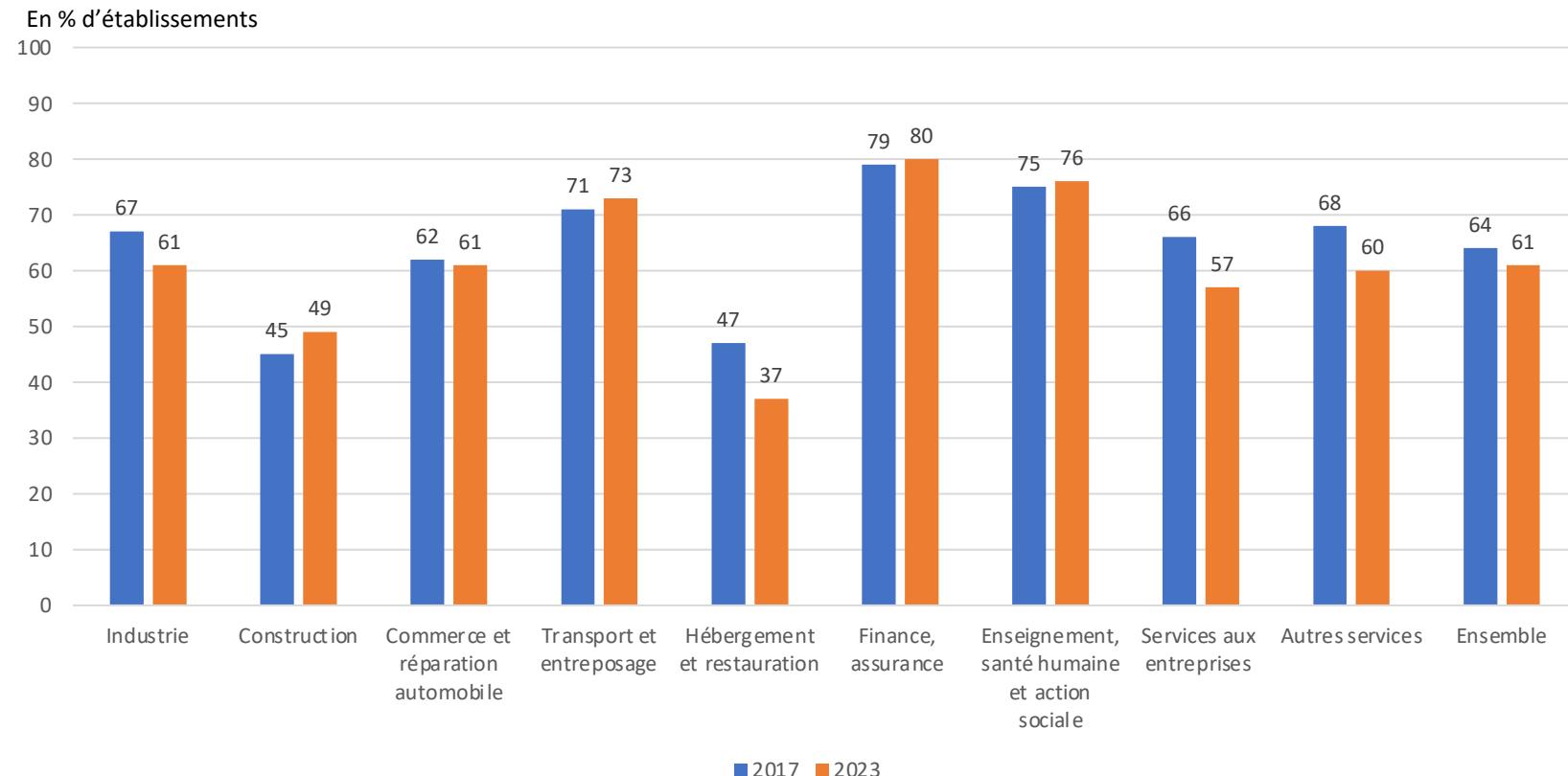
---

Merci de votre attention !  
Avez-vous des questions ?

# Annexes

# Des IRP élues moins présentes en 2023 dans les services

Couverture des établissements par au moins une IRP élue selon le secteur d'activité en 2017 et 2023



Lecture : 61 % des établissements de l'industrie de plus de 10 salariés sont couverts par au moins une instance élue du personnel en 2023.

Champ : France métropolitaine ; établissements de plus de 10 salariés du secteur privé non agricole.

Source : Dares, enquêtes Reponse 2017 et 2023 ; volet « représentants de la direction ».

2.

## Témoignage de



**Nadège GAUTIER – Responsable service emploi**

**Blandine VALOGNES – Secrétaire CSE**

# Témoignage du groupement d'employeurs Activ'emploi



**Mise à disposition de salariés en fonction  
des besoins des adhérents**

**Domaine agricole : principalement  
élevage et maraîchage**

**Implanté dans la Manche**

**241 salariés pour 77 ETP**

**Dispose d'un CSE depuis 2019**

3.

# Fonctionnement des CSE : ce que révèle l'enquête régionale



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



Laura LACAILLE – Chargée d'études statistiques

David DELASALLE – Adjoint au chef de pôle Travail

# Contexte de l'enquête régionale

Une enquête :

- diligentée et relayée par les membres de l'**Observatoire Régional du Dialogue Social Territorial** ;
- menée auprès des **entreprises de la région dotées d'un CSE** ;
- destinée à dresser, pour la 1<sup>ère</sup> fois en région, **un état des lieux du fonctionnement des CSE normands** à travers des questions portant sur la composition, le fonctionnement, les attributions et la qualité du dialogue social ;
- avec un **tronc commun de questions** mais aussi des **questions spécifiques selon les répondants** : président ou élus, entreprises de -50 salariés ou de +50 salariés ;
- **ouverte pendant 3 mois** (mi-juillet à mi-octobre 2025).



# Le profil des répondants

## 145 répondants

Dont :

- Président(e) du CSE ou son représentant : 6
- Secrétaire du CSE : 36
- Membre de la délégation du personnel au CSE : 103

Entreprise/établissement de :

- 11 à 49 salariés : 12
- 50 à 299 salariés : 62
- Au moins 300 salariés : 71

Le nombre de réponses est trop faible dans certains cas pour que cela soit exploitable. C'est le cas en particulier pour les questions spécifiques (présidents et les établissements de moins de 50 salariés).

Départements :

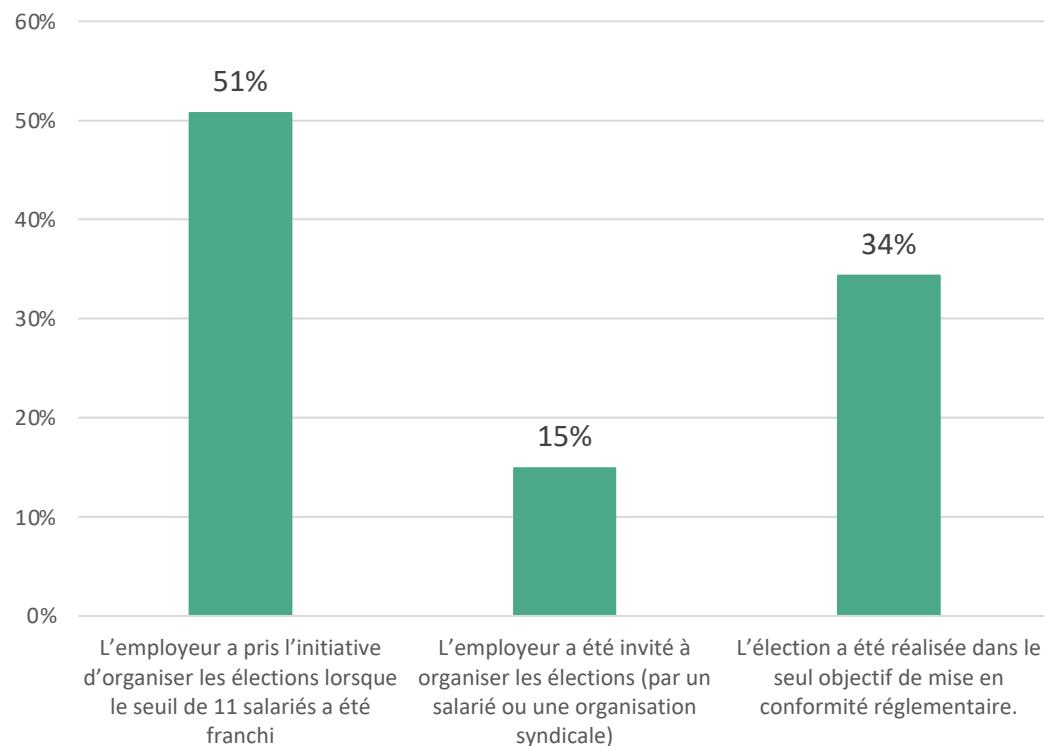
- Calvados : 37
- Eure : 19
- Manche : 24
- Orné : 16
- Seine-Maritime : 49

3 secteurs les plus représentés dans les réponses :

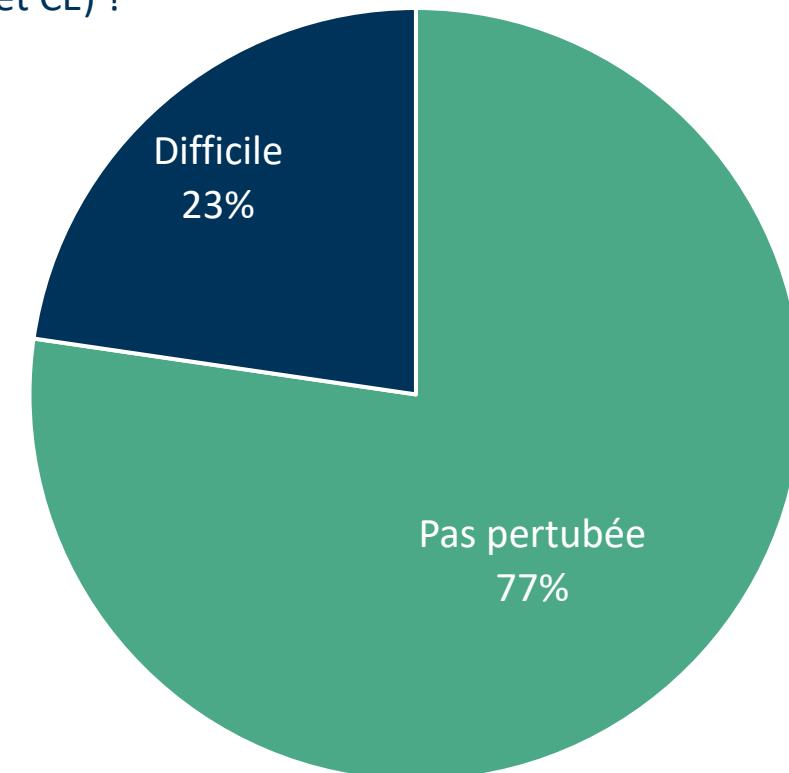
- Industrie manufacturière : 50
- Santé humaine et action sociale : 33
- Autres activités de service : 17

# Mise en place du CSE

- Comment s'est déroulée la mise en place des élections du CSE (pour les entreprises ayant franchi pour la 1ère fois le seuil réglementaire de 11 salariés) ?

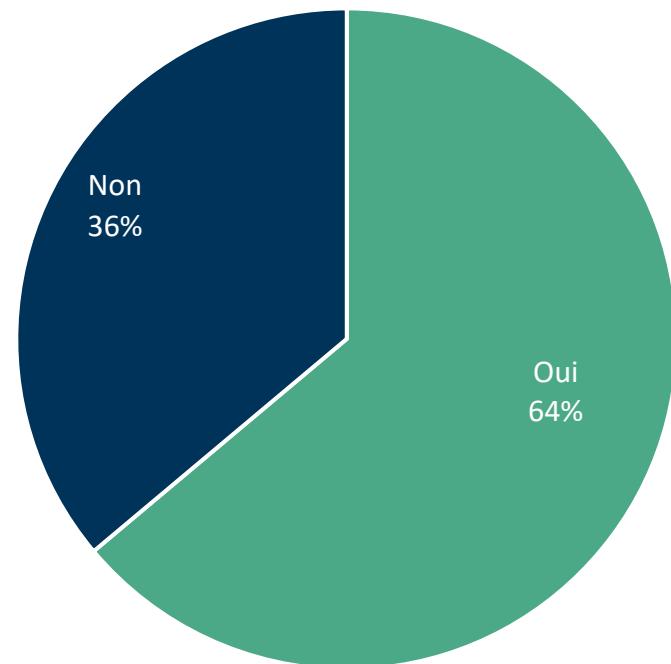


- Dans quel contexte s'est déroulée la mise en place des élections du CSE (pour les entreprises dotées auparavant des anciennes instances représentatives du personnel : DP et CE) ?



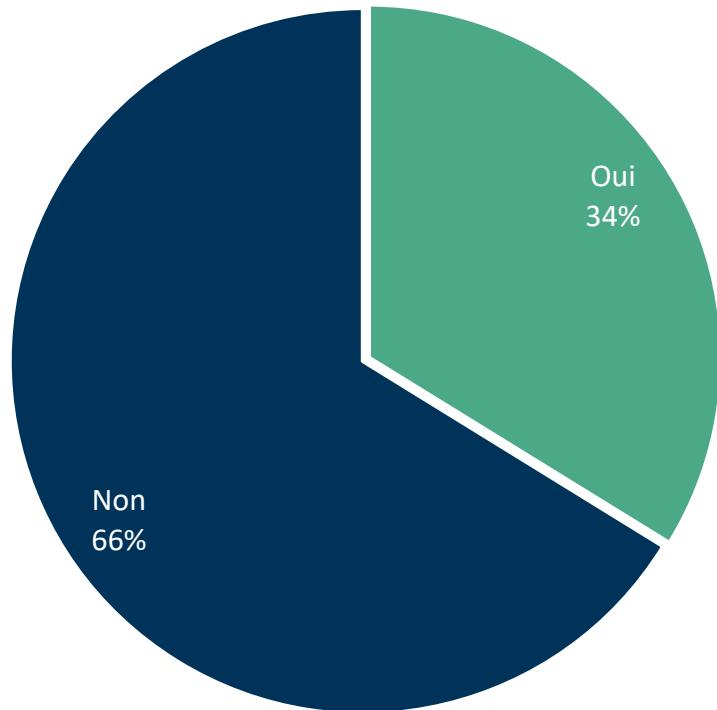
# Mise en place du CSE

- La durée des mandats des membres du CSE, fixée réglementairement à 4 ans, a-t-elle été adaptée par accord (art. L. 2314-33 et 34 du code du travail) ?

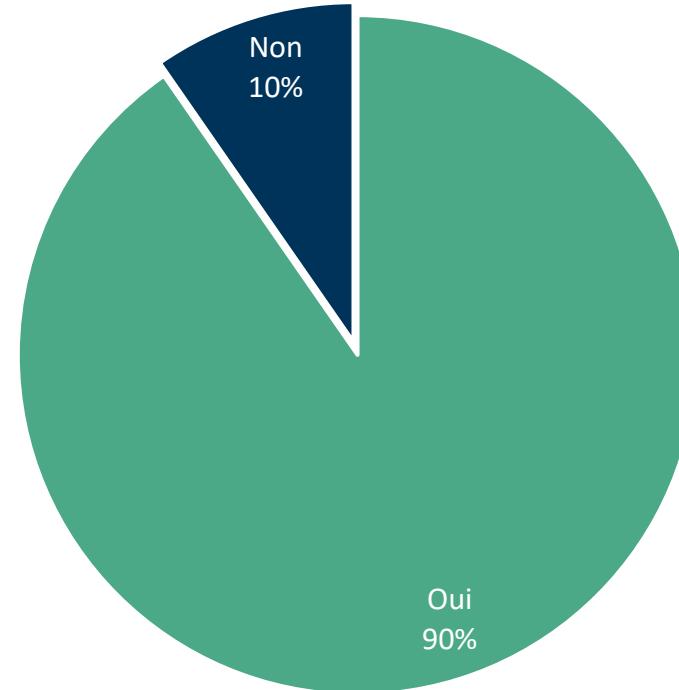


# Composition du CSE

- Le nombre d'élus du CSE, prévu réglementairement selon les effectifs de l'établissement ou l'entreprise, a-t-il été modifié par le protocole d'accord préelectoral (art. L.2314-1 du code du travail) ?

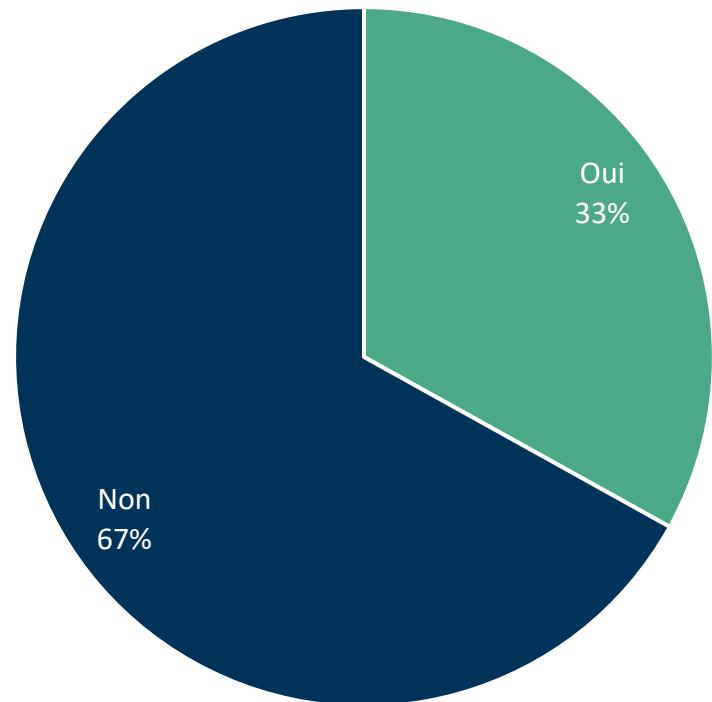


- Un référent en matière de lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes a-t-il été désigné parmi les membres du CSE (art. L.2314-1 du code du travail) ?

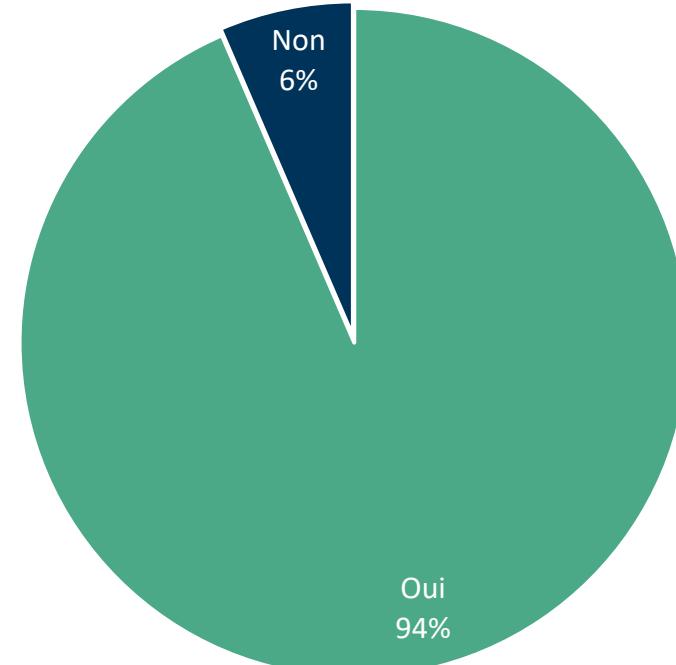


# Composition du CSE

- Des représentants de proximité ont-ils été mis en place (art. L.2313-7 du code du travail) ?



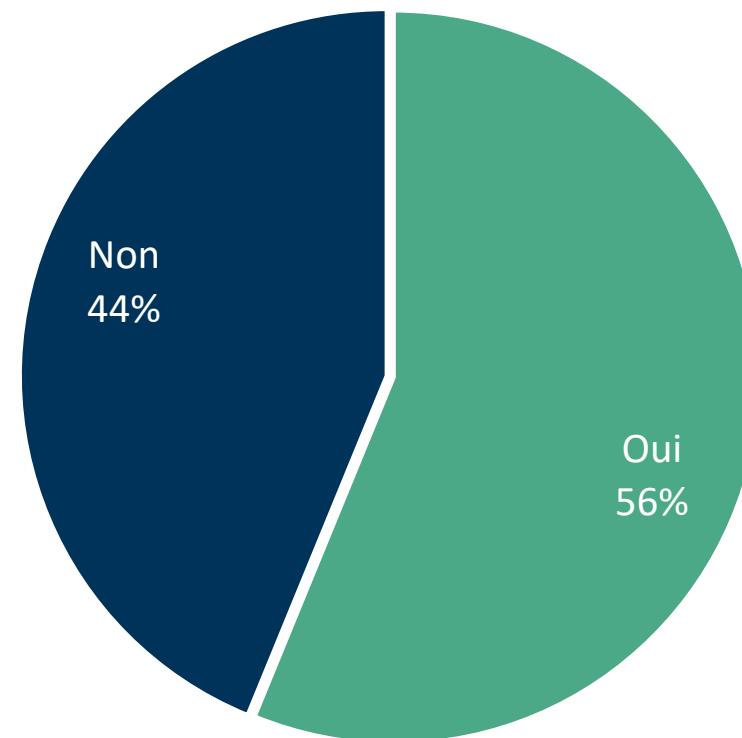
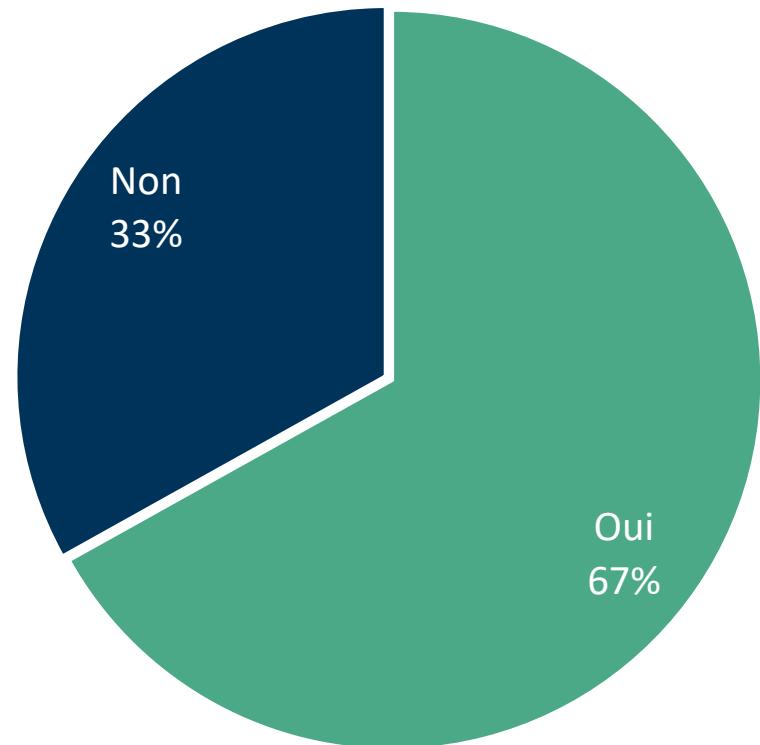
- Y-a-t-il au sein du CSE un ou plusieurs représentants syndicaux ?



# Formation des membres du CSE

## Uniquement Secrétaire et membre du CSE

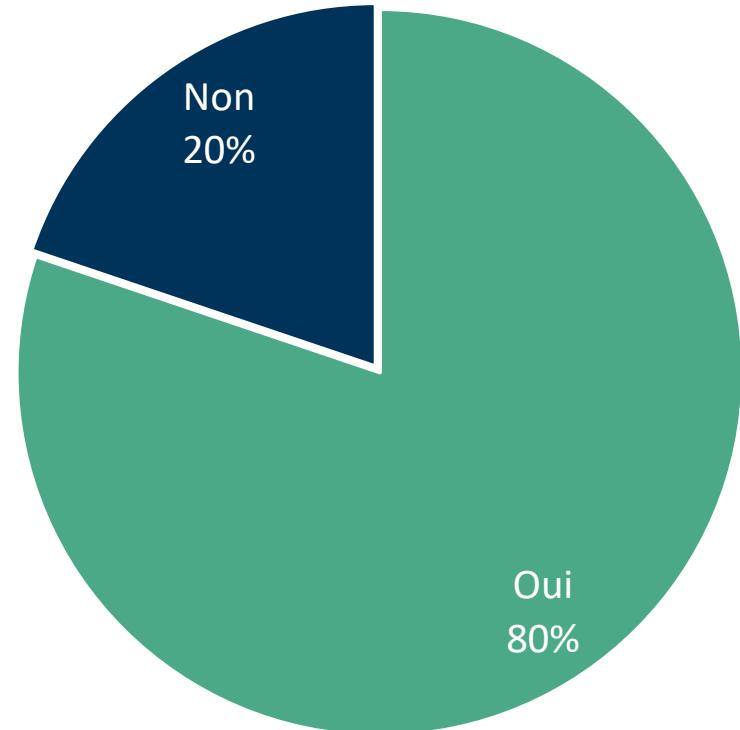
- En tant que membre élu du CSE avez-vous suivi une formation en matière de santé, sécurité et conditions de travail d'au moins 5 jours à la suite de votre 1er mandat ?
- D'au moins 3 jours à la suite du renouvellement de votre mandat ? (uniquement les personnes concernées)



# Formation des membres du CSE

## Uniquement Secrétaire et membre du CSE

- Avez-vous le sentiment que ces formations vous permettent d'exercer pleinement votre mandat ?



participer complète  
indispensable essentiel  
actualisation fonctionnement  
utilise  
syndicat comprendre  
socle juridique  
bases connaître  
acquérir appréhender qualité  
obligation rôle discuter compléments  
polyvalent  
personnalisé

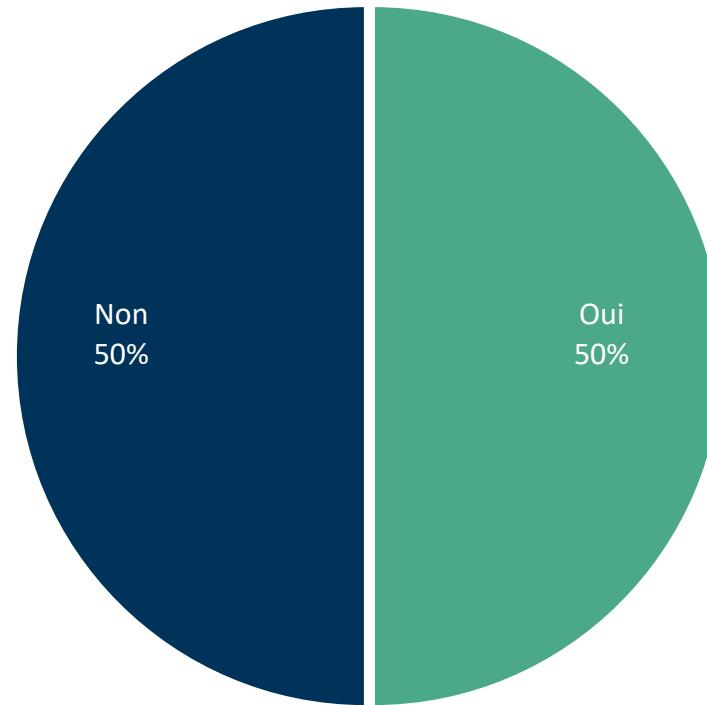
### Les points positifs

### Les points négatifs

actualisation  
infobésité inf50salariés  
batailler abstrait approfondir  
**insuffisant**  
audit renouveler  
théorie-réalité  
contexte direction  
trop-généraliste  
non-communication

# Formation des membres du CSE

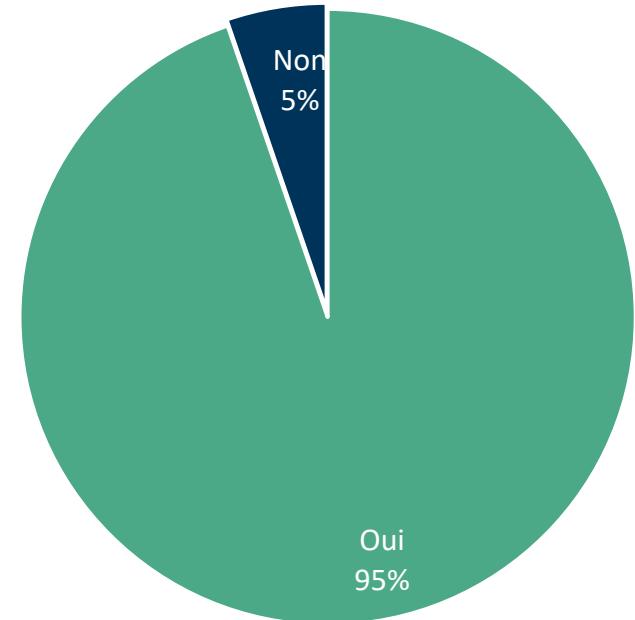
- Lorsqu'ils rencontrent une difficulté à traiter un sujet en lien avec les attributions du CSE, (notamment des attributions nouvelles comme les problématiques environnementales ), les membres du comité n'hésitent pas à approfondir leur formation.



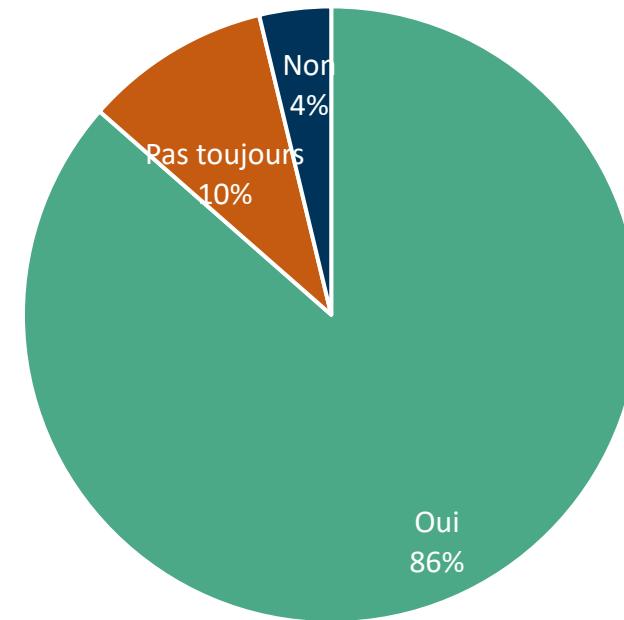
# Organisation des réunions du CSE

Entreprise de 50 salariés et plus

- Un trésorier et un secrétaire ont été désignés parmi les membres titulaires de la délégation du personnel ?



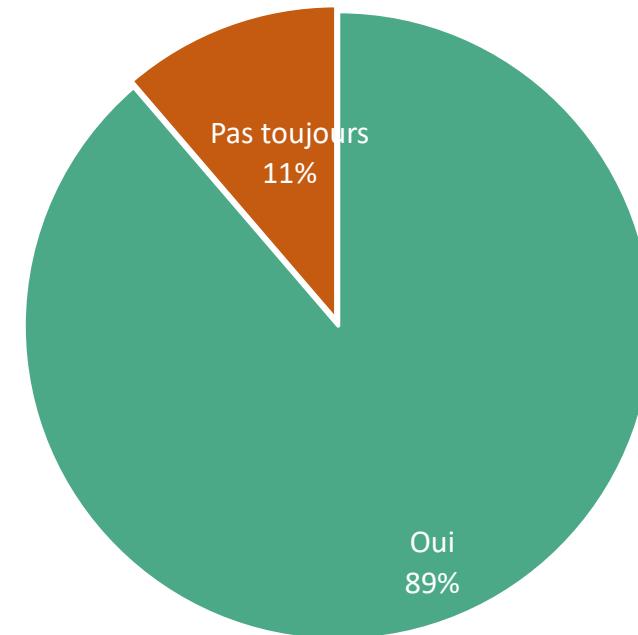
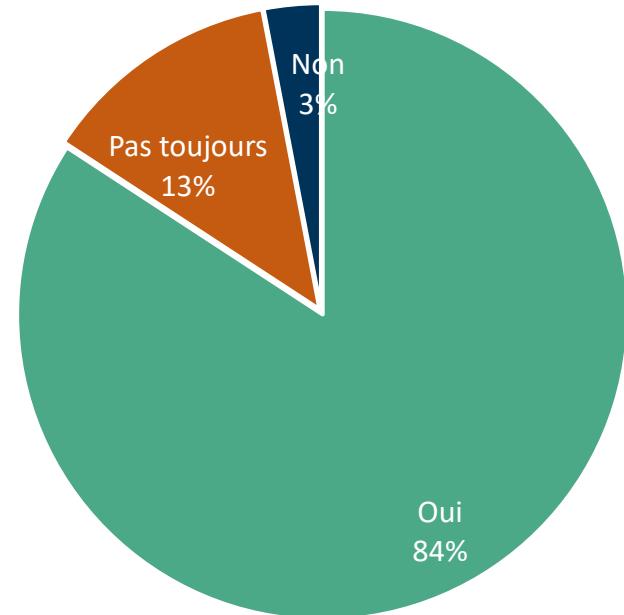
- L'ordre du jour est établi conjointement par le président du CSE et le secrétaire CSE ?



# Organisation des réunions du CSE

Entreprise de 50 salariés et plus

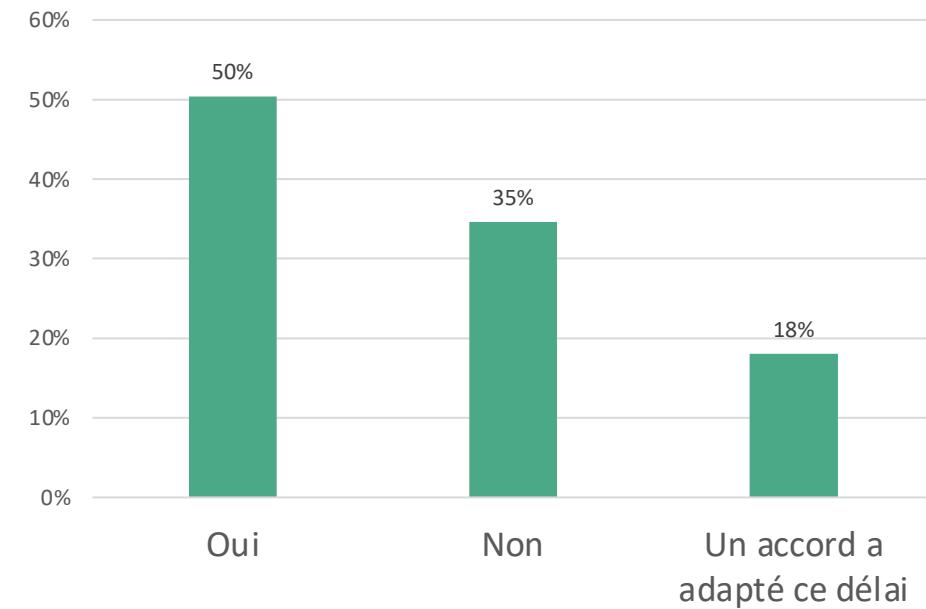
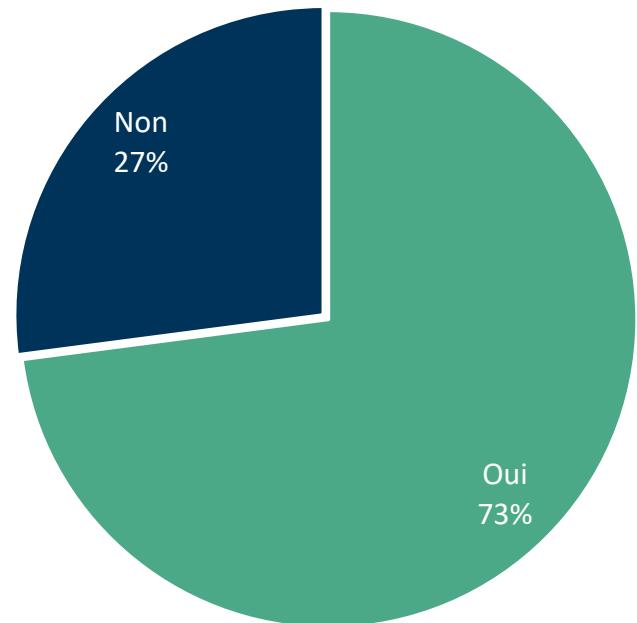
- L'ordre du jour est communiqué aux membres du CSE au moins 3 jours avant la séance ?
- La périodicité des réunions est-elle respectée ?



# Organisation des réunions du CSE

Entreprise de 50 salariés et plus

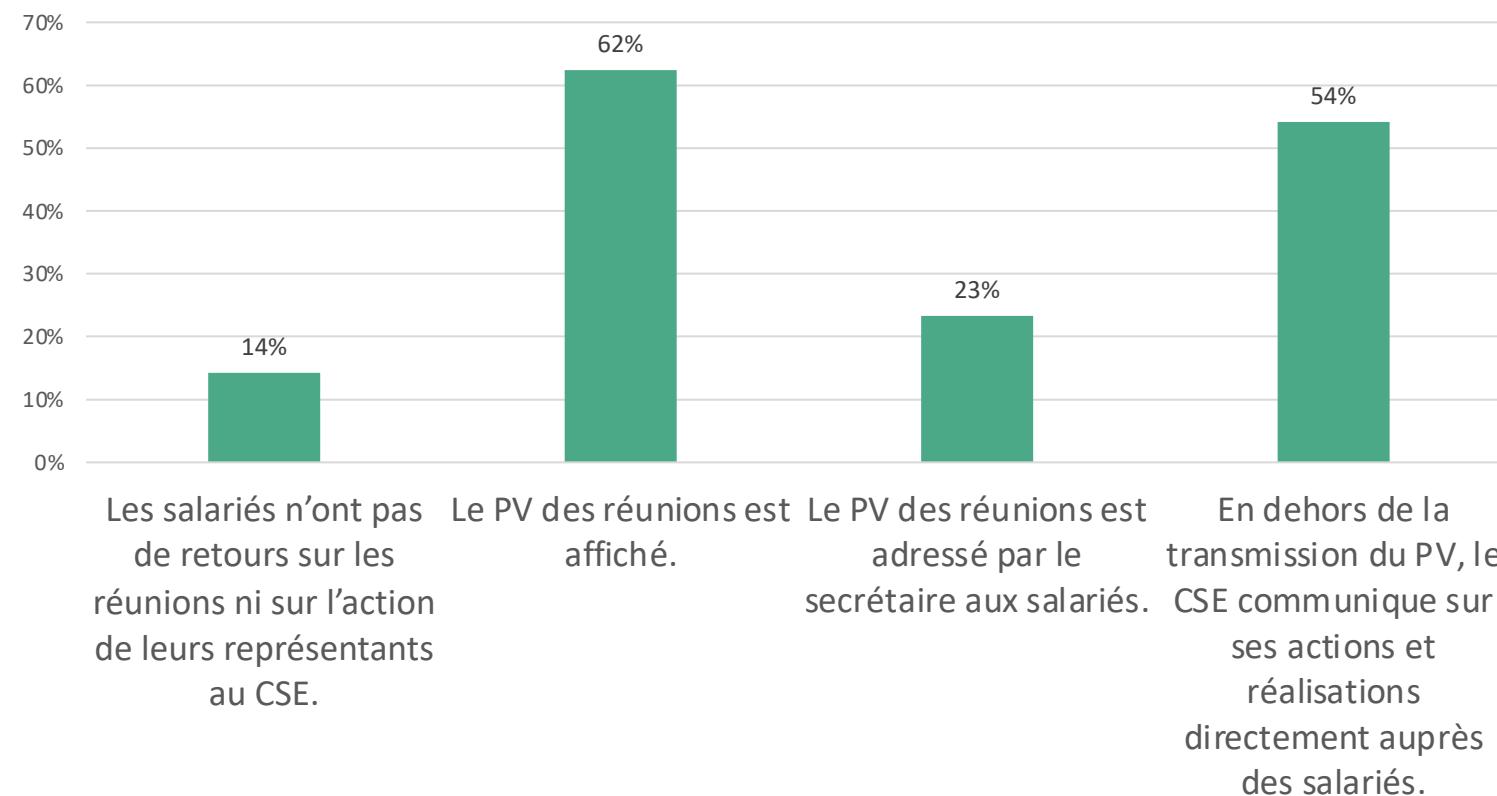
- Le nombre de réunions a fait l'objet d'un accord (accord d'entreprise ou accord avec le CSE) en vertu des possibilités offertes par l'article L.2312-19 du code du travail.
- Le procès-verbal est-il bien transmis par le secrétaire du CSE à l'employeur dans les 15 jours suivant la réunion ?



# Organisation des réunions du CSE

## Entreprise de 50 salariés et plus

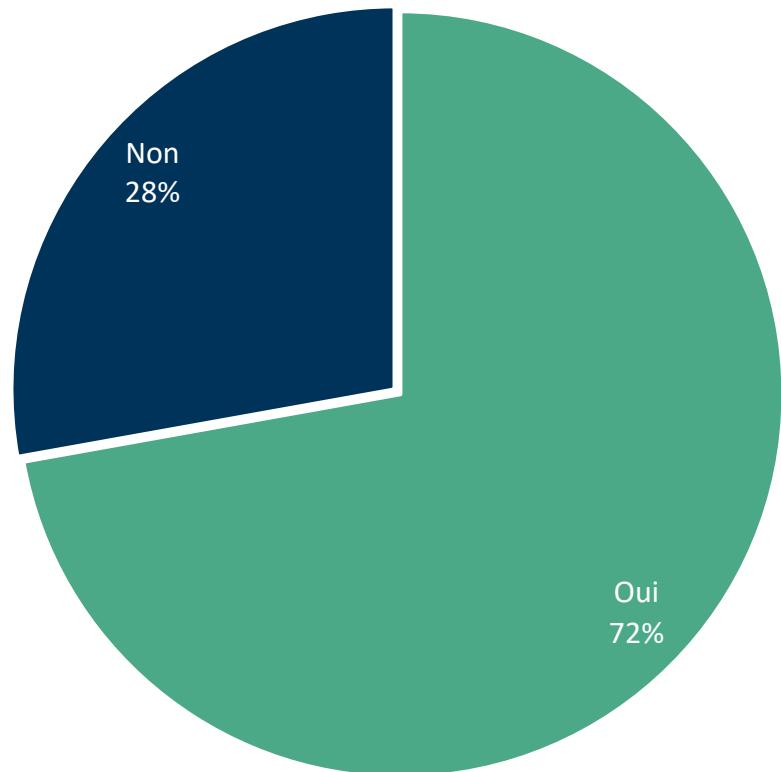
- Comment les salariés ont connaissance des actions du CSE ?



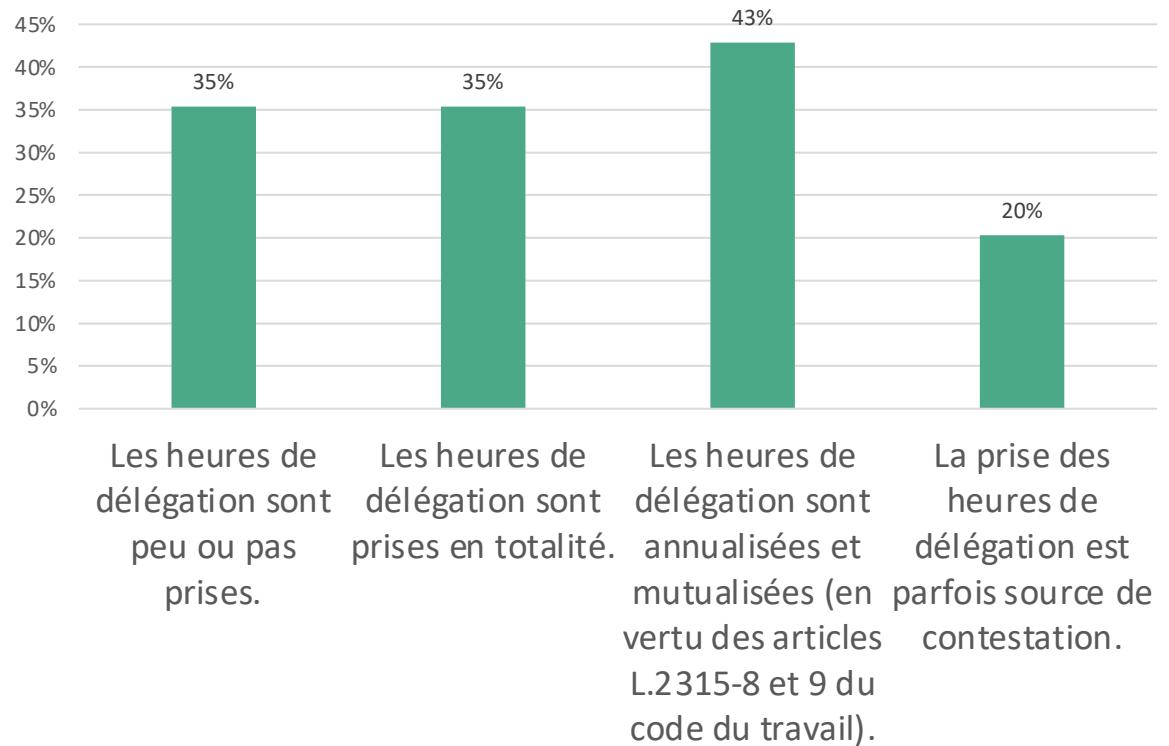
# Organisation des réunions du CSE

## Entreprise de 50 salariés et plus

- Le volume des heures individuelles de délégation est-il fixé par le protocole d'accord préelectoral ?

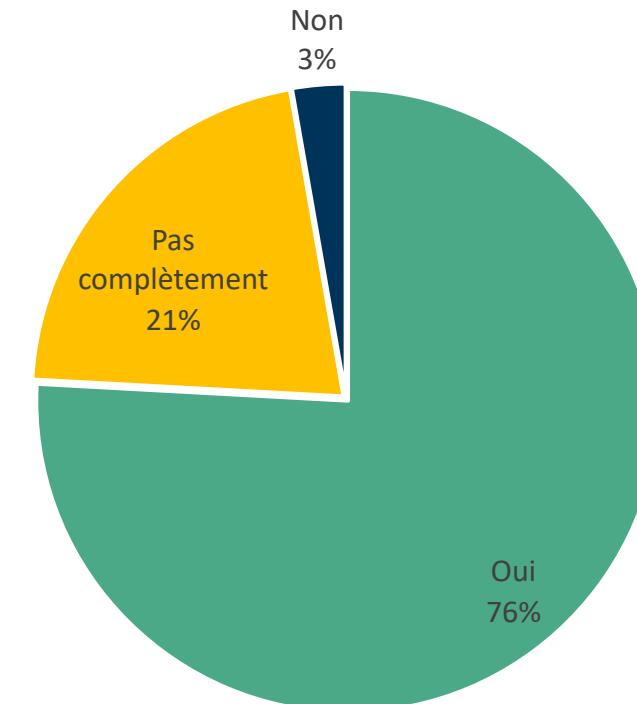
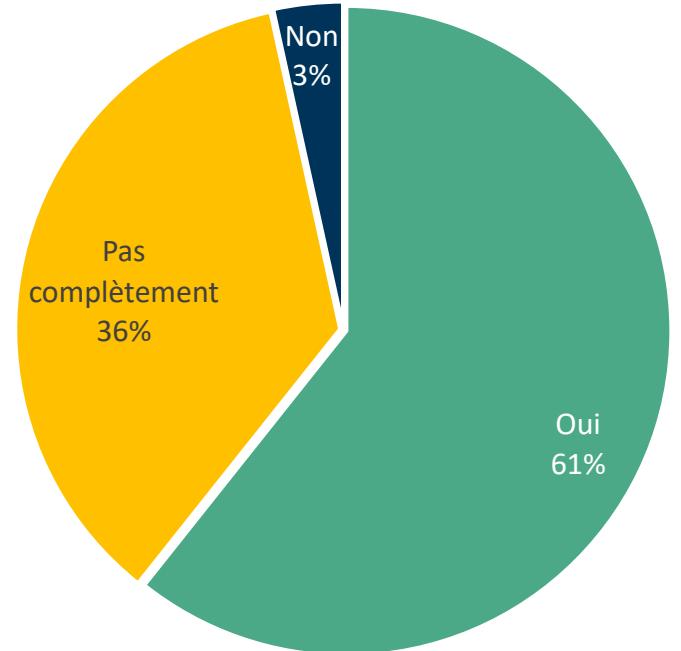


- Comment sont prises les heures de délégation ?



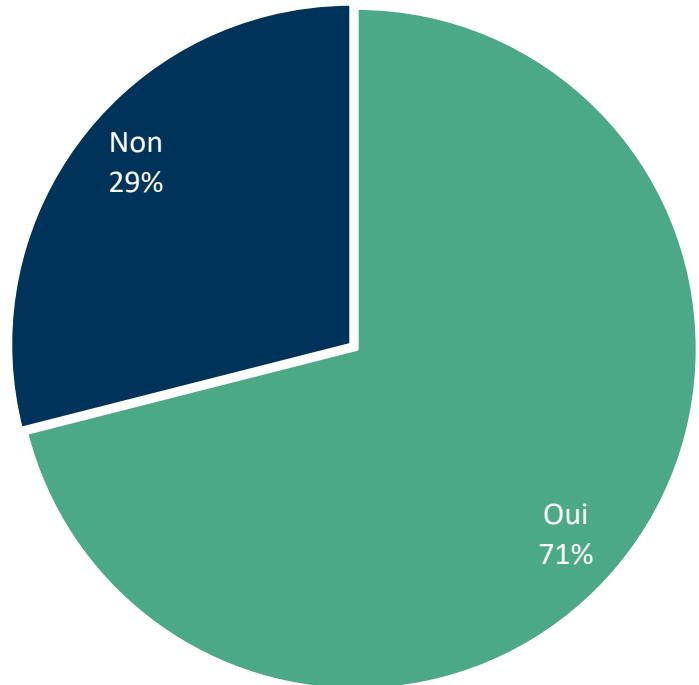
# Attributions du CSE

- Les attributions du CSE sont connues et maîtrisées par les membres de la délégation du personnel :
- La délégation du personnel au CSE porte-t-elle bien les réclamations individuelles et collectives des salariés ?

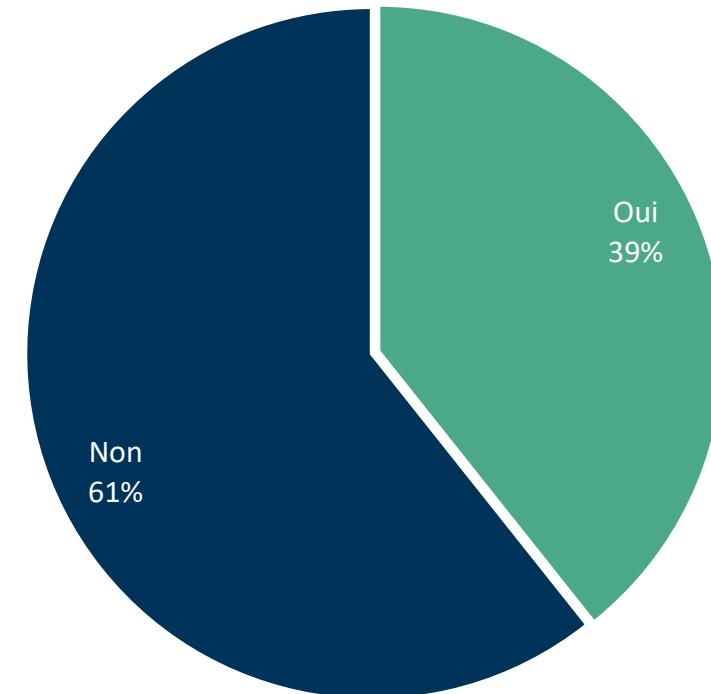


# Attributions du CSE

- Le CSE (ou la CSSCT le cas échéant) réalise-t-il des enquêtes en matière d'accidents du travail ?

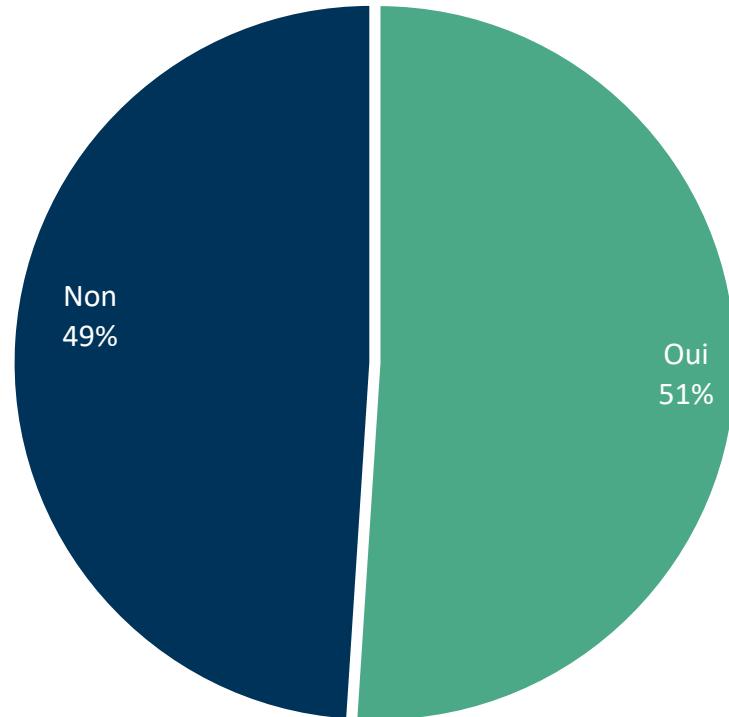


- Le CSE (ou la CSSCT le cas échéant) réalise-t-il des enquêtes en matière de maladies professionnelles ?

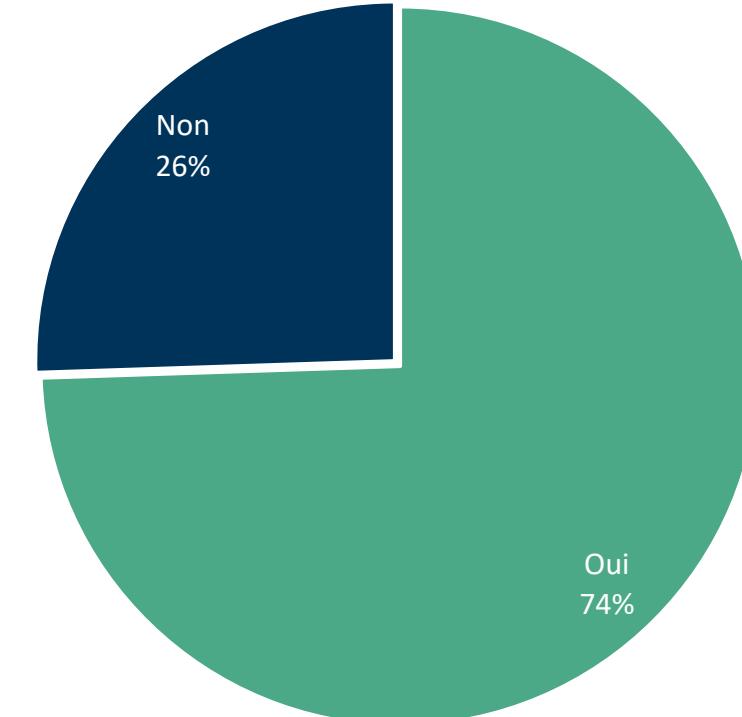


# Attributions du CSE

- Le CSE (ou la CSSCT le cas échéant) a-t-il déjà exercé son droit d'alerte en cas de danger grave et imminent ?

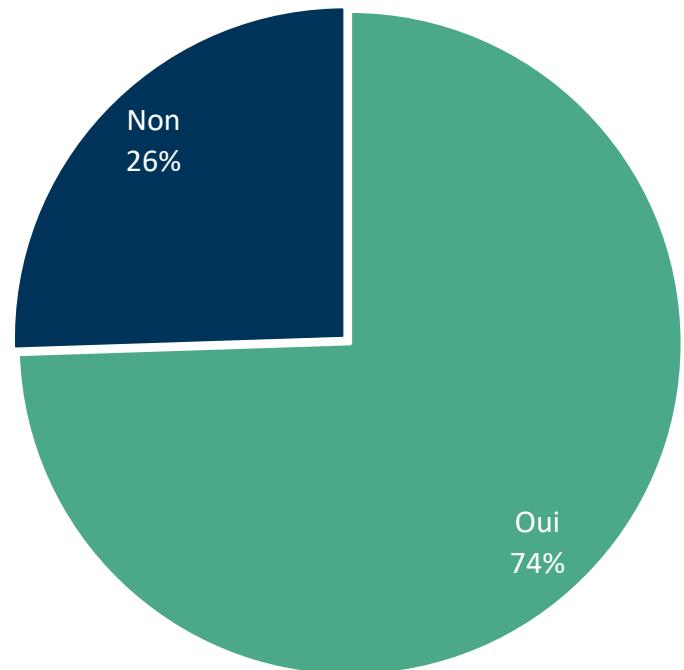


- Avez-vous le sentiment que le CSE (ou la CSSCT le cas échéant) contribue à promouvoir la santé, la sécurité et l'amélioration des conditions de travail dans l'entreprise ?



# Attributions du CSE

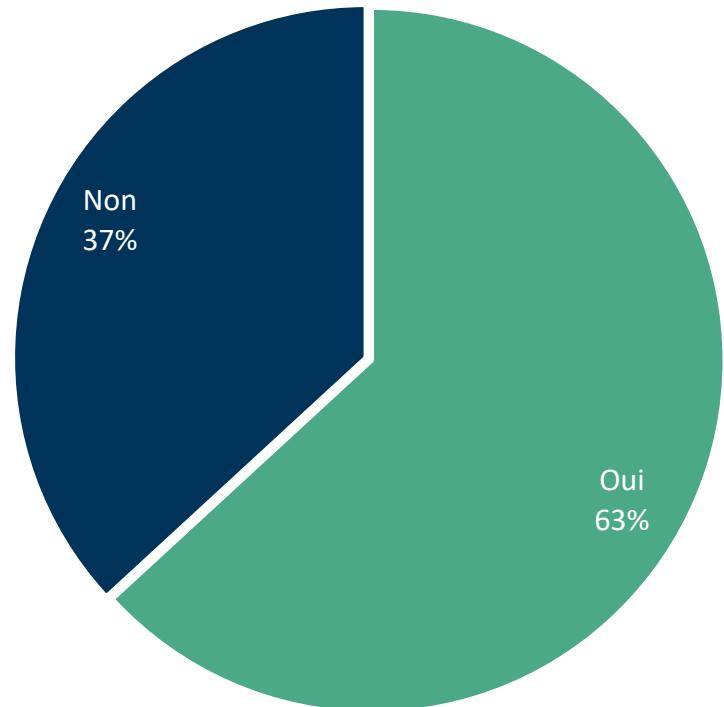
- Le CSE (ou la CSSCT le cas échéant) est-il consulté sur le document unique d'évaluation des risques professionnels et ses mises à jour ?



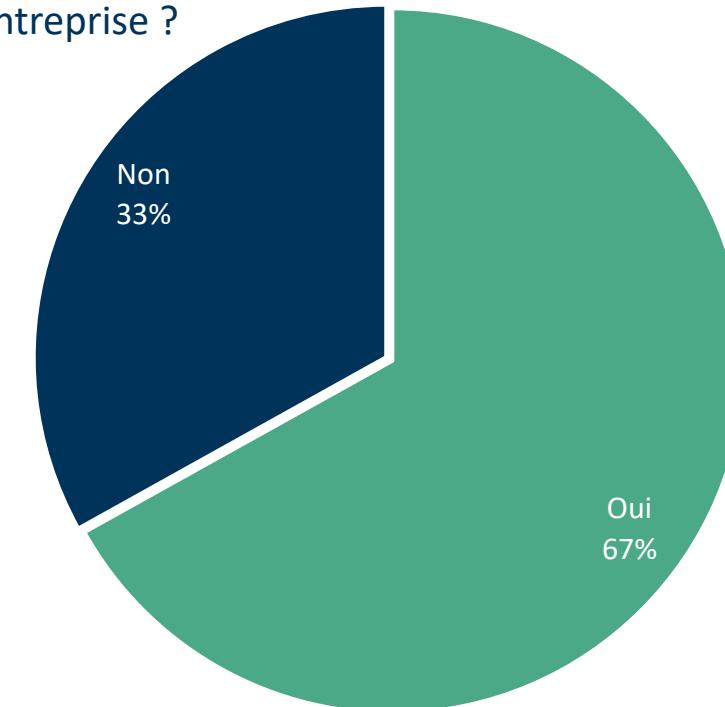
# Attributions du CSE

Entreprise de 50 salariés et plus

- Le CSE (ou la CSSCT le cas échéant) réalise-t-il de manière régulière des inspections en matière de santé, sécurité et conditions de travail ?



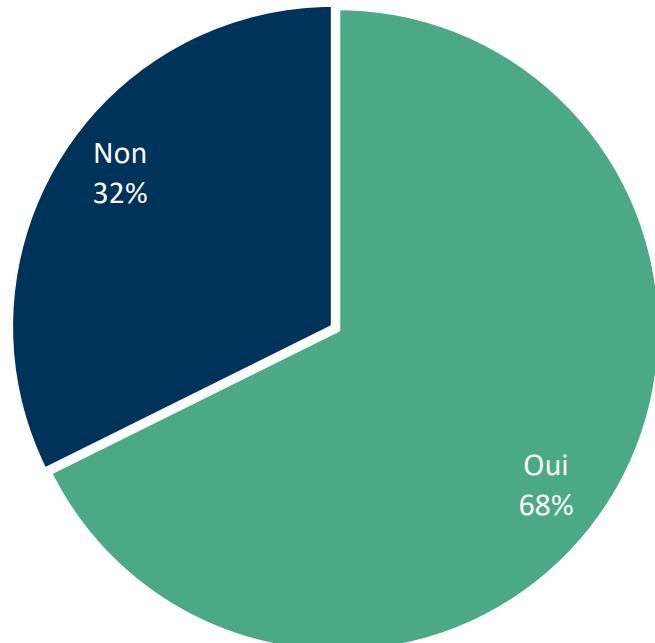
- Pour assurer l'expression collective des salariés et défendre leurs intérêts, le CSE est-il suffisamment informé et consulté sur les décisions intéressant l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise ?



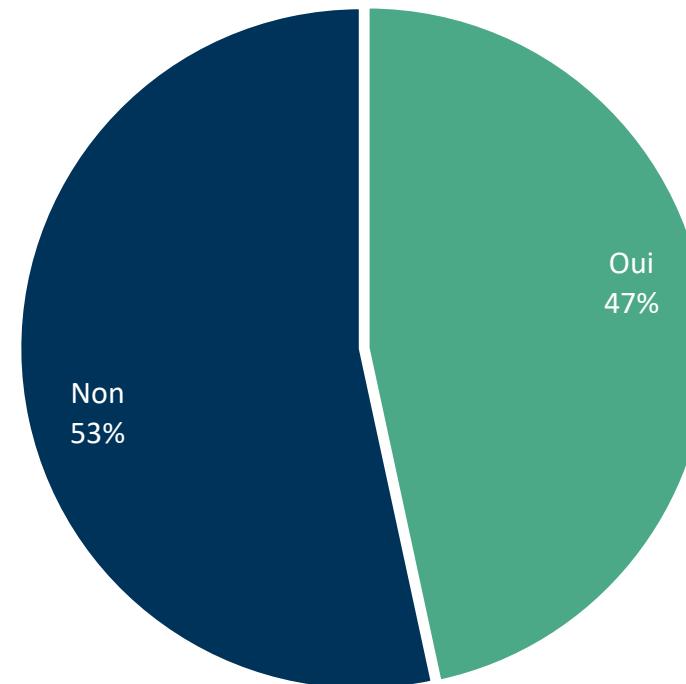
# Attributions du CSE

Entreprise de 50 salariés et plus

- Les informations préalables aux consultations récurrentes du CSE (sur les orientations stratégiques, la situation économique et financière, la politique sociale) sont-elles mises à disposition des membres dans la base de données économiques, sociales et environnementales (BDESE) ?



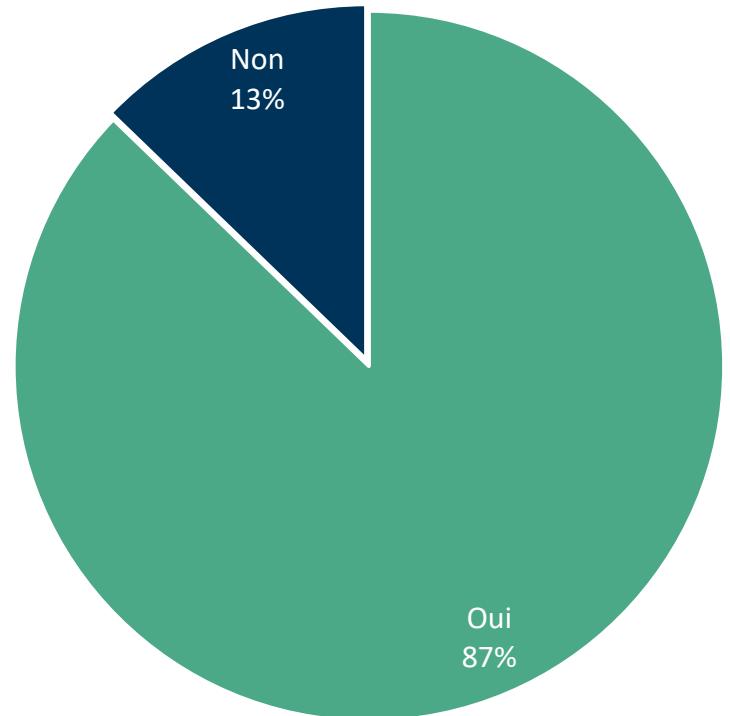
- La BDESE est-elle facilement exploitable par les membres de la délégation du personnel ?



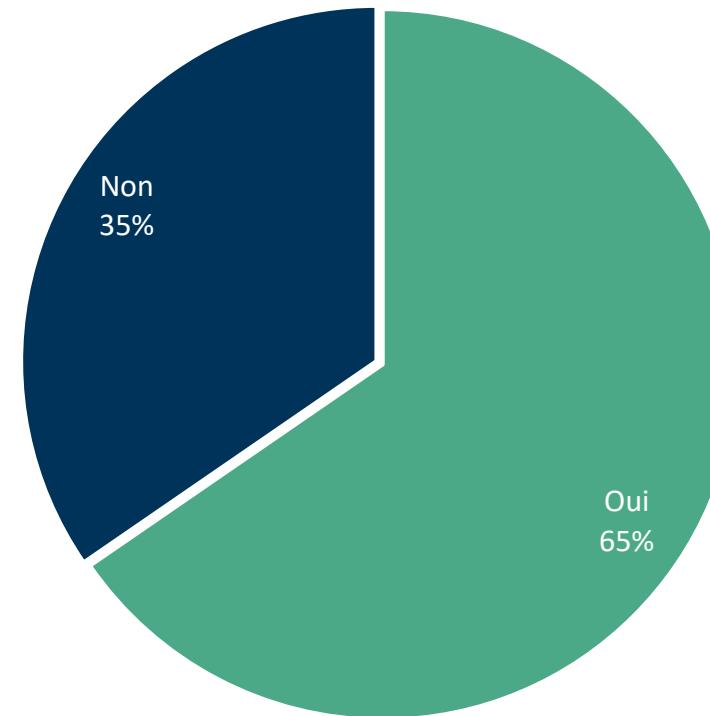
# Qualité du dialogue social au sein du CSE

Entreprise de 50 salariés et plus

- Les points à l'ordre du jour sont-ils tous abordés ?



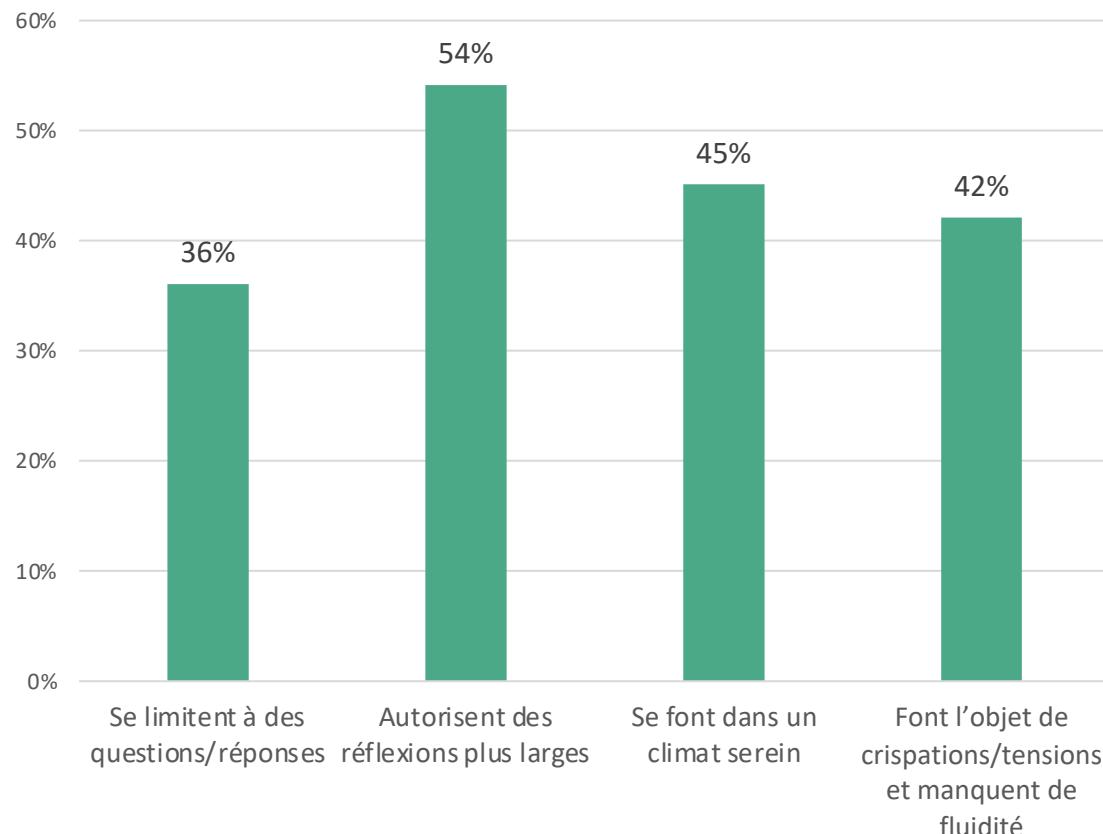
- Les membres de la délégation du personnel disposent des informations suffisantes pour émettre un avis circonstancié ?



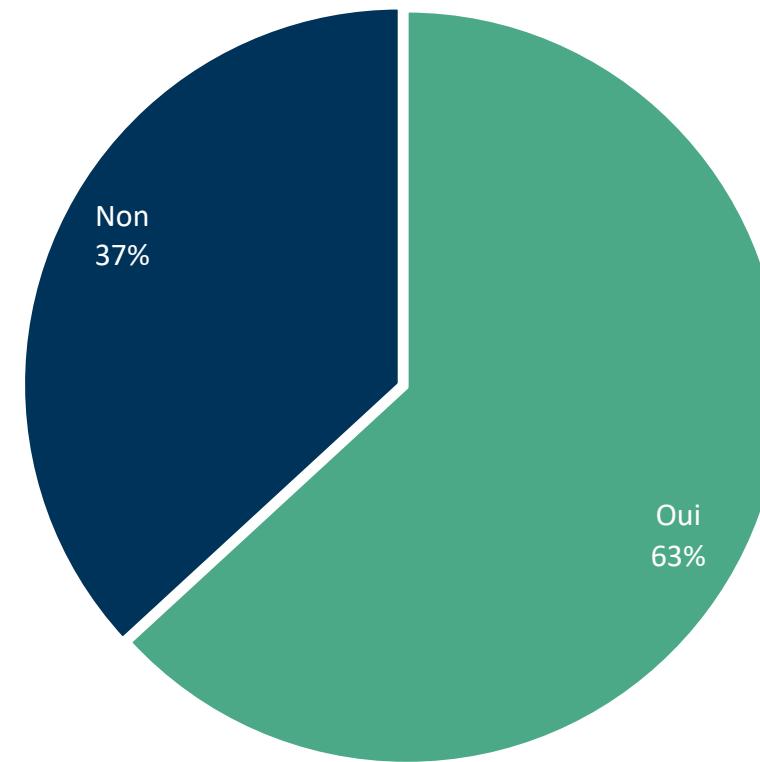
# Qualité du dialogue social au sein du CSE

## Entreprise de 50 salariés et plus

- Les échanges :

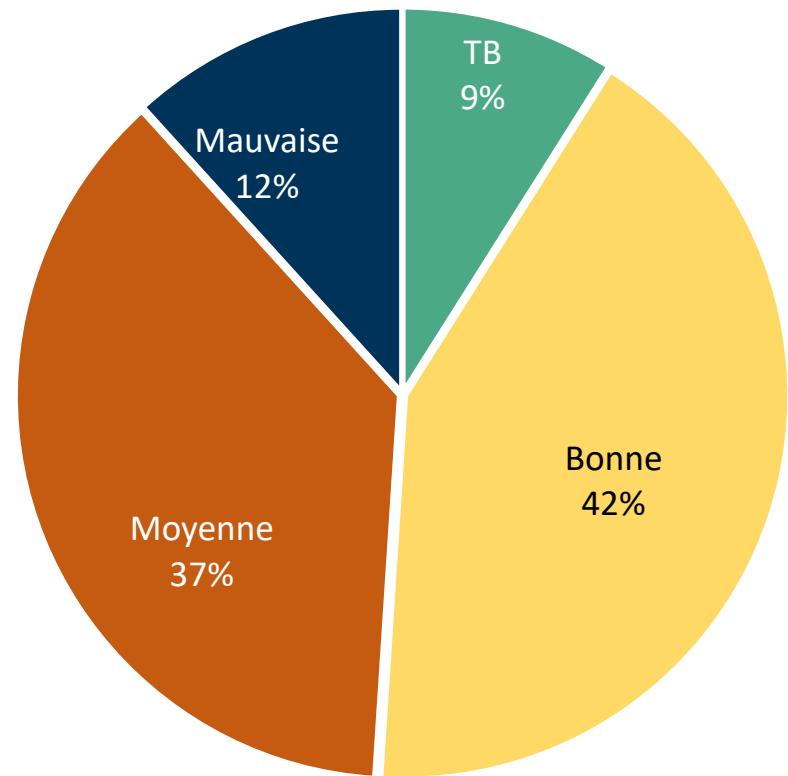


- Y-a-t-il un déficit d'organisation et de méthode qui génère dans la durée du découragement et un sentiment de « tourner en rond » ?



# Qualité du dialogue social au sein du CSE

- Comment évaluez-vous la qualité du dialogue social au sein du CSE ?



## Les points négatifs

divergence  
plaindre rabaisser dévalorier  
monopolise commun multinationale  
obstruer négocier information  
dynamisme direction convaincre pression  
relation majoritaire brouillon réunion  
sujets flou opposition  
local timing écouter  
freine documents OS dialogue mépris  
charge obligations crispation  
délays répéter syndicat participatif  
réponses accès communication menaçant  
tension ignorer investissement actions  
revendication détérioration syndicats

Les points positifs  
transparente  
serein  
**propositions**  
**s'exprimer**  
**échanges**  
apaisé  
os positif respect calme  
ouvert préparatoires  
qualité écouter courtois  
**ensemble** dialogue

# Qualité du dialogue social au sein du CSE

- Quels seraient vos recommandations ou leviers d'action pour améliorer le fonctionnement du CSE et pas conséquent le dialogue social en son sein ?
- **Instaurer une confiance** vis-à-vis (des élus) du CSE : « *plus de transparence de la direction, le CSE n'a pas pour but d'entraver la bonne marche de l'entreprise, que les choses positives portées par le CSE soient mises en avant, une direction + à l'écoute qui prenne en considération les observations, intégrer le secrétaire aux réunions stratégiques, prendre en compte les retours du terrain* »
- **Respecter le rôle et les missions** : « *que le CSE puisse devenir réellement indépendant et que l'employeur ne considère pas que c'est lui qui a la charge des PV, le CSE dit oui à toutes les propositions de l'entreprise* »
- **Donner les moyens aux CSE** : « *avoir des documents simples, une BDSESE en règle, avoir + de clarté sur la politique de rémunération, rendre certains documents consultables, des statistiques + claires sur les motifs de départ des salariés...* »
- Améliorer le fonctionnement par **une meilleure méthodologie de travail** : « *ne pas aborder en réunion des questions qui ne relèvent pas de la compétence du CSE, qui ne sont pas inscrites à l'ordre du jour, des séances trop longues, une gestion plus organisée sur la répartition des tâches et du temps...* »
- **Mieux former les élus et les présidents** « *une meilleure connaissance du cadre légal par la direction, que direction et élus fassent la formation ensemble, plus de formation* »

# Qualité du dialogue social au sein du CSE

- Quels seraient vos recommandations ou leviers d'action pour améliorer le fonctionnement du CSE et pas conséquent le dialogue social en son sein ?
- **Revenir aux instances précédentes** : « *le remplacement du CHSCT par la CSSCT n'a pas été une bonne chose, revenir à une séparation des missions CE/DP, depuis la disparition des CHSCT les conditions de travail sont survolées, imposer la création d'une CSSCT pour les entreprises de -300 salariés, la question des conditions de travail dans notre entreprise de 150 salariés est moins cadrée qu'avant avec le CHSCT* »
- **Réduire la périmètre des CSE** «*un CSE pour 4500 salariés ! Les élus n'ont pas le temps de remplir leur mission et s'éloignent des salariés, avec notre CSE unique d'entreprise nos réunions sont longues (entre 8h et 11h voire occasionnellement découpées en 1 journée + ½ journée* »
- **Agir sur la relation entre élus et salariés** : « *avoir plus d'implication des salariés pour consulter les élus, communiquer sur l'intérêt du CSE, pour certains salariés seules les œuvres sociales sont utiles* »
- **Agir sur la relation entre élus** : « *faire valider les ordres du jour par le secrétaire et le secrétaire adjoint qui sont généralement d'obédience différente permettrait plus de transparence, le secrétaire du CSE se prend pour le roi, il faudrait pouvoir radier les élus qui ne s'investissent pas, que les élus parlent au nom des salariés et non en leur nom personnel* »

# Qualité du dialogue social au sein du CSE

- Quels seraient vos recommandations ou leviers d'action pour améliorer le fonctionnement du CSE et pas conséquent le dialogue social en son sein ?
  - **Avoir le bon interlocuteur côté présidence** : « *avoir un responsable des affaires sociales, avoir un président de proximité avec de réels pouvoirs* »
  - **Augmenter le taux de participation aux élections** : « pour notre collège employé, nous avons eu 50 votants pour 300 salariés »
  - **Augmenter les contrôles de l'inspection du travail** : « une présence de l'inspection du travail de temps en temps pour faire respecter le code du travail, je suis élu depuis 6 ans et je n'ai jamais vu ou réussi à avoir de contact avec l'inspection du travail »
  - **Mettre en place une obligation de proportionnelle dans la composition des commissions**
  - **Alléger les procédures de recours en cas de non-respect des règles de fonctionnement et des attributions du CSE**
  - **Respecter la réglementation du travail...**

4.



## Témoignage de



**Julien HUE – PDG**  
**Aurélie CHERPITEL – Secrétaire CSE**  
**Pierre de la Villeon – Elu CSE**

# Témoignage de l'entreprise HAFA



**Conçoit, fabrique et distribue des lubrifiants**

**109 salariés** avec des modes de travail variés : site, terrain, home office

Siège à **Yvetot** et centre de stockage dans le sud-ouest

Dispose d'un CSE depuis **2019**

5.

# Quels outils pour améliorer le fonctionnement des CSE ?



RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**aract**

— agence régionale  
pour l'amélioration  
des conditions de travail  
Normandie



Aurélie MORIN - Directrice de l'Aract Normandie

# L'Aract Normandie



**aract**

— agence régionale  
pour l'amélioration  
des conditions de travail  
Normandie

## MISSION

L'Aract Normandie accompagne les organisations régionales, en priorité les TPE-PME, dans la mise en place de projets permettant d'améliorer les conditions de travail et d'anticiper les évolutions du travail.

## DES PROFESSIONNELS MOBILISÉS

Une équipe pluridisciplinaire de 11 salariés répartis sur 2 sites : Caen et Rouen.



## CHAMPS D'ACTION

- Attractivité des métiers et fidélisation du personnel
- Accompagnement des changements (nouvelle organisation, technologie) et des transitions (écologiques, numériques)
- Évolutions du management
- Maintien en emploi, prévention de l'usure professionnelle, santé au travail
- Égalité femmes-hommes
- Relations professionnelles (dialogue social, relations de travail)
- Qualité de vie et des conditions de travail
- RSE



## MODALITÉS D'ACTION

### ACCOMPAGNEMENTS

Pour faciliter le passage à l'action : individuels et sur mesure, sous forme d'actions collectives (territoriales ou de branches...).

### FORMATIONS

Pour monter en compétences en matière d'amélioration des conditions de travail.

### SENSIBILISATIONS

Pour acquérir des repères sur des sujets de conditions de travail, partager des pratiques, découvrir des outils et méthodes éprouvés pour agir.

## RESSOURCES

Guides, outils auto-portés, jeux pédagogiques, fiches pratiques sont à votre disposition, gratuitement, sur [anact.fr](http://anact.fr)

Suivez notre actualité sur  
 Aract Normandie





# Le CSE : une instance centrale du dialogue social

Le CSE porte des enjeux majeurs :

- conditions de travail
- organisation du travail
- santé, QVCT
- performance durable

Pourtant, son potentiel est **inégalement mobilisé...**

**L'enjeu :**

faire du CSE une instance **utile, outillée et connectée au travail réel**

Améliorer le fonctionnement du CSE, ce n'est pas "faire plus",  
c'est "faire mieux, ensemble".

# Les observations de l'Aract sur le fonctionnement des CSE

## Des constats récurrents dans les entreprises accompagnées :

- Ordres du jour très chargés, parfois subis
- Difficulté à prioriser les sujets à enjeux
- Des échanges formels, peu reliés aux situations de travail
- Des rôles parfois flous entre élus, direction, commissions
- Une fatigue progressive des acteurs du CSE

## Mais aussi :

- Une **forte attente** vis-à-vis du CSE
- Une **volonté partagée de “mieux faire”**



# Améliorer le fonctionnement du CSE : sur quels leviers agir ?

## Clarifier les règles du jeu

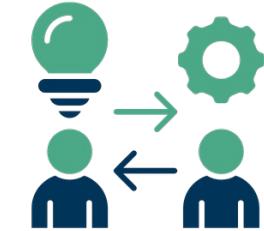


- rôles et responsabilités
- modalités de préparation des réunions

4 leviers clés  
identifiés par l'Aract pour  
un CSE plus efficace :

## Outiller le dialogue social

- méthodes d'analyse
- outils communs
- temps d'échange sécurisés



## Structurer les travaux du CSE



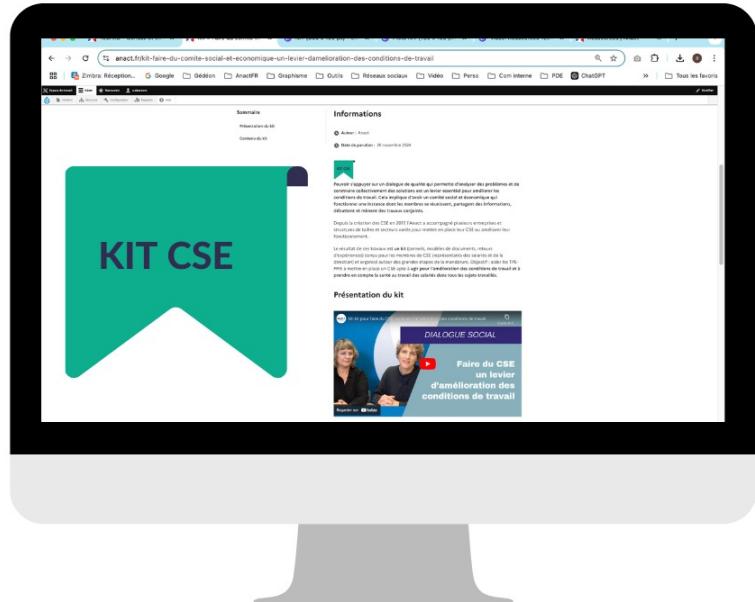
- ordres du jour partagés
- priorisation des sujets

## Ancrer les échanges dans le travail réel



- organisation du travail
- conditions de travail
- situations concrètes

# Des outils Anact pour accompagner les acteurs du CSE

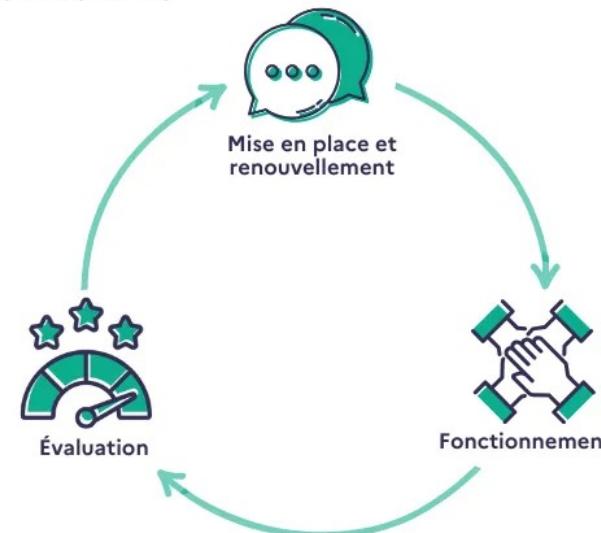


[anact.fr/kit-faire-du-comite-social-et-economique-un-levier-damelioration-des-conditions-de-travail](http://anact.fr/kit-faire-du-comite-social-et-economique-un-levier-damelioration-des-conditions-de-travail)

## Kit Faire du CSE un levier d'amélioration des conditions de travail

> Repères et outils en faveur d'un dialogue social de qualité et constructif.

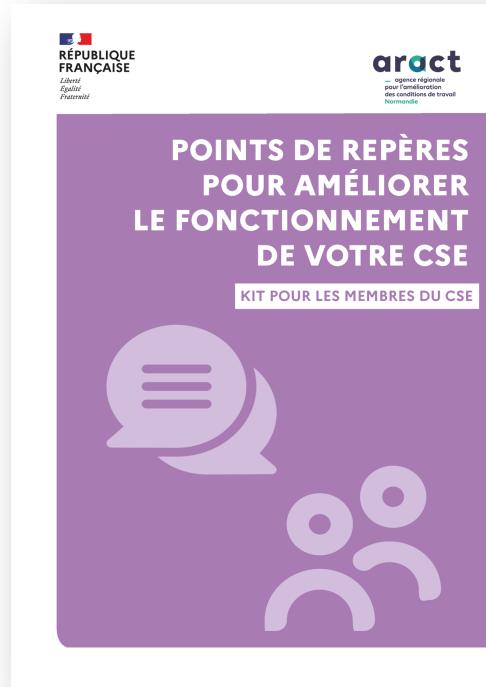
UN KIT STRUCTURÉ EN 3 PARTIES



Scannez pour découvrir le kit



# Des outils Anact pour accompagner les acteurs du CSE



## Faites le point sur le fonctionnement de votre CSE !

- Un quiz pour questionner le fonctionnement de votre CSE
- Des apports qui rappellent les éléments de base du fonctionnement du CSE (missions, attributions, droits, moyens...)
- Des repères pour agir avec des pistes d'actions

Scannez pour découvrir le kit



[anact.fr/points-de-reperes-pour-ameliorer-le-fonctionnement-de-votre-cse](http://anact.fr/points-de-reperes-pour-ameliorer-le-fonctionnement-de-votre-cse)

# Des outils Anact pour accompagner les acteurs du CSE



## Un kit pour vous aider à améliorer votre dialogue social

- Quiz : Où en est le dialogue social dans votre entreprise ?
- Premiers conseils en matière de dialogue social
- 9 repères pour améliorer le dialogue social dans votre entreprise
- Clés de lecture au travers de deux enquêtes sur le dialogue social

Scannez pour découvrir le kit



[anact.fr/un-kit-pour-vous-aider-ameliorer-votre-dialogue-social](http://anact.fr/un-kit-pour-vous-aider-ameliorer-votre-dialogue-social)

# L'offre de service de l'Aract Normandie autour du CSE

## L'Aract Normandie propose :

- Des appuis collectifs,
- Des accompagnements ciblés
- Une approche paritaire  
(direction/représentants du personnel)

## Notre posture :

- Partir du travail réel
- Favoriser l'expérimentation,
- Co-construire des solutions adaptées.

**Objectif :**  
Renforcer l'efficacité du CSE dans la durée



# Appui collectif « Améliorer le fonctionnement de votre CSE »



Un appui collectif dédié  
aux PME normandes

2 séquences de 2h à distance

[anact.fr/appui-collectif-ameliorer-  
le-fonctionnement-de-votre-cse-  
session-1](http://anact.fr/appui-collectif-ameliorer-le-fonctionnement-de-votre-cse-session-1)

## Objectifs :

- Prendre du recul sur le fonctionnement du CSE,
- Identifier des leviers d'amélioration,
- Structurer une feuille de route partagée,
- S'outiller concrètement.

Scannez pour  
découvrir cet  
appui



# Un CSE efficace, c'est possible !

## Un CSE qui fonctionne bien :

- ⌚ Traite des **sujets utiles**,
- ⌚ S'appuie sur des **méthodes partagées**,
- ⌚ Contribue à la **qualité du travail** et à la **performance**.



**L'ARACT NORMANDIE EST À VOS COTÉS POUR VOUS Y AIDER.**

[anact.fr/normandie](http://anact.fr/normandie)



Suivez notre actualité  
sur Linkedin  
Aract Normandie

Abonnez-vous  
à notre ➞  
newsletter



Merci  
pour votre  
participation