

KIT DE BONNES PRATIQUES DES RÉUNIONS CSE

POUR LES ENTREPRISES DE 11 À 49 SALARIÉS



PRÉAMBULE

Depuis les Ordonnances Travail du 22 septembre 2017, les règles du dialogue social ont évolué avec, entre autres, l'apparition du **Comité Social et Économique (CSE)** dans les entreprises de 11 salariés et plus se substituant aux trois instances de représentation du personnel qu'étaient le comité d'entreprise (CE), les délégués du personnel (DP) et le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT).

De même, ces ordonnances ont permis la mise en place de l'Observatoire Départemental d'analyse et d'appui au Dialogue Social et à la négociation du Gers (ODDS 32) pour **favoriser et encourager le développement du dialogue social et la négociation collective dans les entreprises de moins de 50 salariés**.

Ainsi depuis la création de l'ODDS 32, l'ensemble des organisations syndicales de salariés (CGT, CFDT, FO, CFE-CGC, Solidaires) et organisations professionnelles d'employeurs (MEDEF, CPME, U2P, UDES, FDSEA) ont œuvré ensemble pour élaborer des outils opérationnels pour favoriser le dialogue social au sein des entreprises du Gers.

En 2021, l'ODDS 32 a souhaité faire un état des lieux sur les pratiques de dialogue social et les besoins d'appui des entreprises de moins de 50 salariés.

Si au sein des entreprises de moins de 50 salariés, le CSE se substitue aux DP, cette nouvelle instance questionne encore les acteurs du CSE (employeur et élus du CSE) dans sa dynamique et son fonctionnement notamment les réunions du CSE (ex : déroulement, thématique d'information, consultation, concertation...).

Dans ce cadre, l'ODDS 32 a souhaité développer un kit des bonnes pratiques de réunions de CSE composé de 16 outils qui vous permettront de passer à l'action. Ceux-ci intègrent :



Des informations réglementaires



Des outils réflexifs (ex : auto-positionnement)



Des documents-types



Des conseils pratiques

L'ODDS 32 a fait le choix de vous proposer, parfois, des outils qui vont au-delà de l'obligation réglementaire pour répondre à l'intérêt et aux enjeux du dialogue social des acteurs du CSE.

Afin que vous puissiez accéder aux outils correspondant à vos besoins, nous avons créé un outil 0 d'auto-positionnement qui vous permettra d'être orienté vers les outils correspondant à votre situation et votre contexte.

En vous souhaitant une bonne prise en main,
Cordialement.

Le président et vice-président de l'ODDS 32

SOMMAIRE

Outil n°0 - Auto-positionnement : Réunion CSE où en sommes-nous ?

Partie 1 **PLANIFIER**

- ♦ **OUTILS n°1** : Les missions du CSE dans les entreprises de moins de 50 salariés..... 6
- ♦ **OUTILS n°2** : Les attributions et domaines d'intervention du CSE dans les entreprises de moins de 50 salariés..... 7
- ♦ **OUTILS n°3** : L'agenda du CSE..... 9

Partie 2 **PRÉPARER**

- ♦ **OUTILS n°4** : Le rôle des acteurs du CSE lors des réunions..... 11
- ♦ **OUTILS n°5** : La préparation des réunions du CSE..... 13
- ♦ **OUTILS n°6** : L'ordre du jour..... 14
- ♦ **OUTILS n°7** : Les participants potentiels aux réunions du CSE..... 15
- ♦ **OUTILS n°8** : Les ressources externes mobilisables..... 16

Partie 3 **ÉCHANGER & DÉCIDER**

- ♦ **OUTILS n°9** : Le plan de la réunion..... 17
- ♦ **OUTILS n°10** : Nos enjeux communs..... 18
- ♦ **OUTILS n°11** : De l'analyse à l'action..... 19
- ♦ **OUTILS n°12** : Les règles d'échanges..... 20
- ♦ **OUTILS n°13** : Les relations Employeur / Elu(s) du CSE..... 21

Partie 4 **SUIVRE & VALORISER**

- ♦ **OUTILS n°14** : Les comptes-rendus..... 23
- ♦ **OUTILS n°15** : Le suivi des actions..... 24
- ♦ **OUTILS n°16** : La communication du CSE..... 25

Outil n°0 - Auto-positionnement : Réunion CSE où en sommes-nous ?

Cet outil d'auto-diagnostic vous permet de cibler les outils les plus adaptés à vos besoins.

Vous pouvez bien sûr le renseigner seul.e. Toutefois, il constitue un outil d'échanges entre employeur et élu.e.s du CSE sur votre fonctionnement et vos pratiques en réunion CSE.

	ÉVALUATION DES RÉUNIONS DU CSE	OUI	NON
PLANIFIER	1 Les attributions de notre CSE sont connues et activées		
	2 Nous investissons des domaines très divers en réunion CSE (cadre réglementaire, marche de l'entreprise, rémunération, Santé, sécurité et conditions de travail, évolutions techniques, organisationnelles ...)		
	3 Nous fonctionnons sur un mode plus ouvert que les simples questions / réponses en priorisant chaque année les sujets à aborder en réunion CSE		
	4 Nous nous réunissons tous les mois en CSE		
PRÉPARER	5 Le rôle de l'employeur et de la délégation du personnel sont clairement répartis avant, pendant et après les réunions CSE		
	6 Les temps de préparation des réunions sont suffisants et permettent d'aborder la réunion de manière constructive		
	7 Les différents points à aborder lors de la réunion du CSE sont établis préalablement		
	8 Les participants aux réunions sont ceux qui doivent y être, il ne manque aucun participant interne ou externe décisif		
	9 Si besoin, des ressources externes sont mobilisées (médecin du travail, inspecteur du travail, organisation professionnelle et syndicale ...)		
ÉCHANGER & DÉCIDER	10 Nous abordons tous les points souhaités à chaque réunion CSE		
	11 Au-delà des divergences de points de vue, nous identifions des points de convergence et des intérêts communs		
	12 Les sujets sont présentés de façon claire et compréhensible		
	13 Les sujets présentés sont suffisamment discutés, débattus		
	14 Tout le monde s'exprime pendant la réunion et les participants s'écoutent les uns et les autres		
	15 Les échanges se font dans un climat serein, chacun se sent libre d'exprimer ses opinions.		
SUIVRE & VALORISER	16 Des comptes-rendus permettent de tracer et de suivre l'action du CSE		
	17 Les actions ou prises de décision issues de nos réunions CSE sont mises en place et les dossiers avancent		
	18 Le CSE communique régulièrement sur son rôle et ses actions		
	19 Nous avons des retours des salariés sur les actions mises en place		

	VOUS AVEZ RÉPONDU NON À LA QUESTION...	L'OUTIL ADAPTÉ
PLANIFIER	Question 1	» Outil n°1 - Attributions du CSE
	Question 2	» Outil n°2 - Domaines d'intervention
	Question 3	» Outil n°3 - Agenda du CSE
	Question 4	
PRÉPARER	Question 5	» Outil n°4 - Rôle des acteurs du CSE lors des réunions
	Question 6	» Outil n°5 - Préparation de la réunion
	Question 7	» Outil n°6 - L'ordre du jour
	Question 8	» Outil n°7 - Les participants potentiels aux réunions du CSE
	Question 9	» Outil n°8 - Les ressources externes mobilisables
ÉCHANGER & DÉCIDER	Question 10	» Outil n°9 - Plan de réunion
	Question 11	» Outil n°10 - Nos enjeux communs
	Question 12	» Outil n°11 - De l'analyse à l'action
	Question 13	
	Question 14	» Outil n°12 - Règles d'échanges
	Question 15	» Outil n°13 - Relations employeur / élus CSE
SUIVRE & VALORISER	Question 16	» Outil n°14 - Comptes-rendus
	Question 17	» Outil n°15 - Suivi des actions
	Question 18	» Outil n°16 - Communication CSE
	Question 19	



LES ATTRIBUTIONS DU CSE

Dans une entreprise de 11 à 49 salariés, si les prérogatives du CSE sont moindres que dans celles de plus de 50 salariés, les élus du CSE gardent toutefois un rôle clé pour :

- **Faire vivre le dialogue social** qui est complémentaire aux échanges directs avec les salariés et utile dans le pilotage de l'entreprise.
- **Représenter les salariés**, remonter leurs problèmes, leurs questionnements auprès de l'employeur.
- **Proposer** des pistes d'amélioration et d'action.
- **Négocier des accords d'entreprise en l'absence de délégué syndical.**



Le code du travail ([Article L2312-5](#)) définit les différentes attributions du CSE des entreprises de 11 à 49 salariés.



ET VOUS ?

Comment se répartit votre action parmi ces 4 grandes attributions du CSE ?



APPLICATION DE LA REGLEMENTATION DU TRAVAIL
(droit du travail, CCN, accords de branche, accords d'entreprise...)

% du temps
du CSE



TRAITEMENT DES RÉCLAMATIONS
collectives ou individuelles des salariés



PROMOTION DE LA SANTE, SECURITE ET CONDITIONS DE TRAVAIL
Document Unique et d'Evaluation des Risques professionnels (DUERP)
Enquêtes accidents du travail ou maladies professionnelles
Droit d'alerte en cas de danger grave ou imminent ainsi qu'en matière de santé publique et d'environnement



ATTRIBUTIONS CONSULTATIVES
Licenciement économique collectif
Reclassement d'un salarié inapte
Recours à des contrats précaires
Congés et repos ...

Par ailleurs, le CSE peut être aussi un lieu de négociation collective (en l'absence de délégué syndical) dans l'entreprise tel le prévoit [l'article L2232-23-1](#)



Au-delà du traitement des réclamations individuelles et collectives des salariés, le CSE est aussi le lieu pour aborder plus largement les projets, les actions potentielles permettant de promouvoir et conduire des actions relatives à la **Santé, Sécurité et Condition de Travail** et donc de contribuer au renforcement de la **Qualité de Vie et des Conditions de Travail**.

LES DOMAINES D'INTERVENTION DU CSE

Les attributions du CSE concernent de nombreux domaines d'intervention comme :

- **Les évolutions du cadre réglementaire** (Droit du travail, CCN, accord de branche, accord d'entreprise...).
- **Les réclamations individuelles et collectives.**
- **La SSCT** (Santé, Sécurité et Conditions de Travail).

De ce fait, les acteurs du dialogue social se questionnent souvent sur les sujets pouvant être abordés ou non en CSE et investiguent plus ou moins certaines thématiques.

DES DOMAINES PLUS OU MOINS INVESTIGUÉS

En analysant les registres de CSE, on constate que les sujets traités portent majoritairement sur l'application de la réglementation et pour 1/4 portent sur leurs missions Santé, Sécurité et Conditions de Travail (SSCT).

DES DOMAINES D'INTERVENTION LE PLUS SOUVENT LIÉS AUX QUESTIONS/RÉPONSES

Pour les élus au CSE, les questions posées par les salariés sont bien évidemment un levier privilégié pour identifier des actions à mettre en œuvre, tout comme les accidents du travail ou incidents constatés dans le fonctionnement de l'entreprise.

UN ENJEU À PRÉVOIR ET ANTICIPER LES SUJETS

Différentes informations permettent d'anticiper comme :

- *Les données sur la gestion et la marche générale de l'entreprise*
- *De nouveaux projets techniques ou organisationnels au sein de l'entreprise,*
- *Des nouvelles réglementations professionnelles,*
- *Le DUERP (Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels),*

Il s'agit là d'anticiper les problématiques plutôt que d'intervenir seulement après leur survenue, ce qui correspond à des actions moins coûteuses en temps et en argent.



ET VOUS ?

Quels sont les domaines d'intervention principaux et souhaités du CSE ?

[Lien vers la matrice des domaines d'intervention](#)



EN SYNTHÈSE

- Quels sont, depuis la mise en place du CSE, les domaines des interventions du CSE ?
- Quels sont les domaines d'intervention les plus récurrents ?
- Pourquoi certains domaines d'intervention n'ont jamais été abordés ?
- Quels sont les domaines sur lesquels vous aimeriez que le CSE se penche dans les années qui viennent ?
Pour quelles raisons ?



EXEMPLE DES DOMAINES D'INTERVENTION D'UNE ENTREPRISE

		Hier	Dans les prochaines années	
		Thèmes abordés	Thèmes à aborder	Les raisons
ÉVOLUTION DU CADRE REGLEMENTAIRE	Droit du travail			
	CCN et accords de branche	X		
	Évolutions réglementaires liées à notre activité		X	Évolution CCN
	Accord d'entreprise			
GESTION & MARCHE GÉNÉRALE DE L'ENTREPRISE	Les mesures de nature à affecter le volume ou la structure des effectifs			
	Les changements organisationnels ou techniques ayant un impact sur la (Santé, Sécurité et conditions de Travail)		X	Modification des locaux
	La modification de l'organisation économique ou juridique de l'entreprise			
RÉMUNERATION	Les salaires	X	X	Sujet récurrent
	L'intéressement et participation			
	Les tickets restaurant et chèque vacances	X		
	La protection sociale	X	X	Renouvellement contrat
SANTÉ SÉCURITÉ CONDITIONS DE TRAVAIL	Organisation du temps du travail			
	Les horaires de travail, le rythme de travail, l'articulation entre temps de travail et temps hors travail	X		
	Les congés payés et les congés particuliers	X		
	L'activité partielle			
	Conditions de travail			
	Les conditions matérielles de travail : outils et équipements de travail, l'ambiance de travail (bruit, chaleur, etc.), aménagement de poste	X	X	En lien avec les outils de travail
	L'organisation du travail dont le télétravail	X	X	Réflexion sur le télétravail
	Le contenu du travail, la charge de travail			
	Les compétences pour réaliser le travail		X	Nouveaux outils de travail
	Relations de travail			
	Le management, les relations hiérarchiques			
	Les relations de travail avec les collègues		X	Quelques tensions
	Le droit d'expression des salariés			
	Les relations avec le public, la clientèle, les sous-traitants ...			
	La non-discrimination			
	La prévention des risques professionnels			
	Le Document Unique (DUERP) et le plan d'actions	X	X	Suivi annuel
	Les accidents du travail et les maladies professionnelles			
	Les troubles musculosquelettiques		X	TMS en dvlp
	Les agissements sexistes			
	Le harcèlement moral et sexuel			
	Les risques psychosociaux, l'usure professionnelle			
	Accès à l'emploi			
	L'égalité professionnelle Femme - Homme		X	Mixité prof métier
	Le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés ou ayant une maladie chronique évolutive			
Total thèmes		9	11	



L'AGENDA DU CSE



Dans les entreprises composées de moins de 50 salariés, le CSE doit se réunir au moins une fois par mois, selon l'[article L.2315-21 du Code du travail](#).



Le recours à la **visioconférence** pour réunir le CSE peut être autorisé par accord entre l'employeur et les membres élus de la délégation du personnel du comité.

En l'absence d'accord, ce recours est limité à trois réunions par année civile ([article L.2315-4 du Code du travail](#)).

COMMENT CONSTRUIRE L'AGENDA DU CSE ?

- 1 **Faire un état des lieux** des pratiques existantes de réunions CSE en termes de forces et de points d'amélioration.
- 2 **Définir les projets/actions clés de l'entreprise et leurs échéances :**
 - A quelle date, le plan d'action lié au DUERP (Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels) doit-il être mis à jour ?
 - Quelles principales informations-consultations doivent avoir lieu cette année ?
 - Quels nouveaux projets techniques ou organisationnels au sein de l'entreprise ? Quelles échéances ?
 - De nouvelles réglementations de l'activité ou du travail sont-elles prévues ?
 - Quels accords d'entreprise arrivent à échéance l'année prochaine ?
- 3 **Répartir les thématiques de réunions selon les échéances et leur priorité :**
Le CSE devant se réunir a minima une fois par mois, l'enjeu est de répartir les thématiques des réunions sur l'année.
- 4 **Identifier les informations nécessaires à analyser en amont de la réunion :**
 - Documents à transmettre par l'employeur
 - Consultation des salariés
 - Apports de ressources externes (Service de Prévention et de Santé au Travail, CARSAT, Inspection du travail...)
 - ...
- 5 **Ajuster si nécessaire :**
La vie de l'entreprise est aussi rythmée par des projets ponctuels venant bouleverser l'agenda initialement prévu. Aussi, des adaptations de calendrier sont toujours possibles.



Planifier les réunions mensuelles sur l'année, en vous fixant des rendez-vous réguliers, par exemple le 3^{ème} mardi du mois à 14h.



EXEMPLE D'AGENDA DU CSE

[Lien vers la matrice agenda](#)



	Mois	Janv.					Fev.				Mars				
	Semaine	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Thèmes	Documents préalables à analyser														
Réclamations des salariés	Questions des salariés														
Santé, Sécurité et conditions de travail															
Consultation sur le DUERP ou l'actualisation de son plan d'action	DUERP et plan d'action														
Information															
Evolution de la réglementation du travail, CCN, accords modifiés	Nouvelle CCN														
Evolutions de la réglementation de l'activité	Nouvelle réglementation														
Organisation, gestion de la marche générale de l'entreprise	Bilan de l'activité Type d'investissement à venir														
Projets et actions clés du CSE															
Impacts des nouveaux investissements sur la Santé, Sécurité et Conditions de Travail (SSCT)	Analyse médecin du travail et Services prévention et de santé au travail														
Egalité professionnelle	Données sur l'égalité professionnelle (emploi, rémunération, AT, MP,...)														
Consultation ponctuelle															
Licenciement économique collectif															
Reclassement d'un salarié déclaré inapte par le médecin du travail															
Congés payés à défaut d'accord collectif sur le sujet															

LE RÔLE DES ACTEURS DU CSE LORS DES RÉUNIONS



L'EMPLOYEUR

CONVOCATION DE LA DÉLÉGATION DU PERSONNEL UNE FOIS PAR MOIS

La convocation à la réunion du CSE est toujours réalisée par **l'employeur**.

Dans les entreprises de moins de 50 salariés, l'employeur est tenu de convoquer les membres de la délégation du personnel du CSE **au moins une fois par mois** lors d'une réunion ordinaire.

La convocation :

- Indique la date, l'heure et le lieu de la réunion.
- Est établie au moins 3 jours avant, afin que la délégation du personnel puisse établir et transmettre une note écrite contenant leurs demandes jusqu'à 2 jours ouvrables avant la réunion (Article L2315-21 du Code du travail).

MISE À DISPOSITION DES INFORMATIONS NÉCESSAIRES AU CSE LORS DES CONSULTATIONS

Afin que la délégation du personnel émette des avis et des vœux dans l'exercice de ses attributions consultatives, elle doit disposer d'informations précises et écrites transmises ou mises à disposition par l'employeur. [\[C. trav., art. L2312-15\]](#).



La présentation de ces informations en réunion est une opportunité pour l'employeur d'expliquer et de faire comprendre sa stratégie, ses décisions d'organisation et d'investissements.

C'est à travers une information complète et pertinente que l'employeur pose les bases d'un dialogue social de qualité.

ANIMATION DES ÉCHANGES ET DES DÉBATS

En pratique, l'employeur organise les débats, c'est-à-dire :

- Veille à donner la parole aux membres de la délégation du personnel.
- Si besoin, mettre certaines consultations ou décisions au vote.

RÉPONSE ÉCRITE À LA DÉLÉGATION DU PERSONNEL

Dans les 6 jours ouvrables suivant la réunion, l'employeur doit répondre par écrit aux demandes de la délégation du personnel.



Toujours répondre aux questions de façon argumentée. Un non qui est expliqué sera mieux compris. Cette posture incite davantage au débat, d'autres solutions pourront ainsi être trouvées ensemble.

LA DÉLÉGATION DU PERSONNEL

TRANSMISSION D'UNE NOTE ÉCRITE SUR L'OBJET DES DEMANDES

Les membres de la délégation du personnel du CSE doivent remettre, sauf circonstances exceptionnelles, une **note écrite à l'employeur** et ce, **2 jours ouvrables avant la date de la réunion mensuelle**.

Il ne s'agit pas d'un ordre du jour à proprement parler mais d'une note qui précise l'objet des demandes présentées en lien avec :

- Les réclamations individuelles et collectives des salariés,
- Les évolutions de la réglementation du travail,
- La prévention de la Santé, Sécurité et Conditions de Travail (SSCT),
- Les projets techniques et organisationnels en cours et leurs impacts sur la Santé, Sécurité et Conditions de Travail (SSCT).

ANALYSE LES DOCUMENTS TRANSMIS ET RECHERCHE DES INFORMATIONS

Au-delà des informations transmises par l'employeur, il peut être utile pour mieux comprendre la situation de compléter les analyses.



Exemple d'analyses complémentaires :

- Recherche d'indicateurs
- Recueil des points de vue des salariés
- Mobiliser des ressources externes (veille législative, analyse comparée avec d'autres entreprises)

EXPOSER LES DEMANDES, LES QUESTIONS

La formulation des questions est parfois un exercice complexe pour la délégation du personnel.



Quelques conseils :

- Poser des questions ouvertes (Pourquoi, comment, Quel ...)
- Argumenter si nécessaire (à partir d'une analyse préalable)
- Ne remettre en cause personne

EN SYNTHÈSE

J-3 EMPLOYEUR

Envoi de la convocation
aux élus du CSE

J-2 ELU(S) DU CSE

Envoi à l'employeur de la note
écrite sur les demandes

RÉUNION DU CSE

Employeur
et élu(s) du CSE

J+6 EMPLOYEUR

Réponse écrite aux
demandes des élus du CSE



LA PRÉPARATION DES RÉUNIONS CSE

Mener à bien l'ensemble des missions du CSE suppose une certaine organisation.

À défaut de dispositions ou de stipulations plus favorables, les membres du CSE peuvent se réunir sur leurs heures de délégation afin de préparer les réunions du CSE

Une réunion du CSE sera d'autant plus efficace qu'elle aura été :

- *Préparée en amont,*
- *Analysée en aval.*

Ainsi, deux types de préparation sont possibles :

AVANT LA RÉUNION

- Regrouper les questions des salariés par thèmes.
- Etayer les questions posées par les salariés par des entretiens et des visites de terrain.
- Finaliser la note écrite sur les questions à transmettre à l'employeur.
- Approfondir un sujet / dossier en cours (par exemple une consultation sur le DUERP).
- Préparer une résolution pour avis.

APRÈS LA RÉUNION

- Analyser les informations et documents collectés.
- Effectuer des analyses et des recherches complémentaires.
- Confronter les points de vue sur les informations et consultations du CSE.
- Lister les questions à poser au vu des informations et consultations de l'employeur.
- Définir une stratégie et préparer un avis.
- Solliciter le conseil d'un tiers :
Services de Prévention et Santé au Travail,
Inspection du Travail, Syndicats,....



L'ORDRE DU JOUR

Les réunions du CSE se construisent le plus souvent autour des **questions / réclamations des salariés** et des réponses de l'employeur.

Pour autant d'autres points peuvent aussi être abordés comme :

- *Les Informations de l'employeur sur la vie, l'actualité de l'entreprise*
- *Les consultations obligatoires (ex : DUERP : Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels...)*
- *Des projets liés à la Santé, Sécurité et Conditions de Travail (SSCT) : Analyse des accidents du travail ou des problèmes de conditions de travail, de risques professionnels*
- *Le retour sur les actions précédentes.*

Un ordre du jour enrichi de ces points permet de se décaler d'un fonctionnement exclusivement questions/réponses (qui peut être mal vécu au sein du CSE) et de pouvoir plus facilement travailler ensemble sur des préoccupations communes.

Si dans les CSE d'entreprise de moins de 50 salariés, aucun ordre du jour n'est obligatoire (au-delà de la transmission des questions des salariés 2 jours avant la réunion), nous vous suggérons d'en coconstruire un qui permettra d'avoir par la suite un plan de réunion (outil n°8) réaliste et réalisable.

EXEMPLE D'ORDRE DU JOUR

Retour sur les questions précédentes et le suivi des actions en cours

Questions / réclamations des salariés

Sujets Santé, Sécurité et Conditions de Travail (SSCT)

- Ex : Analyse des accidents du travail ou des problèmes de conditions de travail, de risques professionnels

Informations sur la vie et l'actualité de l'entreprise

- Ex : Nouveau projet, nouveau recrutement, données économiques, nouvelle réglementation impactant l'entreprise, évolution du marché

Consultations obligatoires

- Ex : Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels et plan d'action



- Co-construire l'ordre du jour le plus en amont possible de la réunion afin que chaque partie puisse préparer les différents points à l'ordre du jour.
- Rédiger un énoncé clair, précis, en utilisant des phrases et non un style télégraphique.
- Organiser les questions des plus importantes au moins importantes.
- Veiller à ce que l'ensemble des points puissent être abordés sereinement au vu de la durée de la réunion.

LES PARTICIPANTS POTENTIELS AUX RÉUNIONS DU CSE



Plusieurs acteurs internes et externes peuvent être présents lors des réunions CSE sans pour autant avoir les mêmes places et prérogatives.

Avec voix délibérative :

- L'employeur ou son représentant.
- Les membres titulaires du CSE. Sauf accord plus favorable, les suppléants assistent aux réunions seulement en l'absence d'un titulaire.

Avec voix consultative :

- Les collaborateurs de la direction, sans pouvoir dépasser le nombre de représentants de la délégation du personnel.

Aux réunions portant sur la SSCT,

- Le médecin du travail,
- L'agent de contrôle de l'inspection du travail, mais seulement s'il est convié à l'initiative de l'employeur ou à la demande de la délégation du personnel,
- L'agent des services de prévention des organismes de sécurité sociale (CARSAT ou MSA), également si l'employeur ou la majorité des membres du comité l'invite.



Conseils pour faciliter la participation de personnes externes à l'entreprise :

- Communiquer votre calendrier des réunions du CSE.
- Les inviter le plus en amont possible.



LES RESSOURCES EXTERNES MOBILISABLES

Dans certaines situations, il peut être pertinent de mobiliser des **ressources externes** à l'entreprise notamment en ce qui concernent les questions relatives à la Santé, Sécurité et Conditions de Travail (SSCT) ou au fonctionnement du CSE.

REPÉRER LES ACTEURS EXTERNES

Plusieurs acteurs peuvent être mobilisés par la délégation du personnel tout comme par l'employeur en amont ou en aval des réunions.



COMPRENDRE

- Avoir des éléments de veille réglementaire (nouvelle loi, évolution technique...).
- Obtenir des données, indicateurs territoriaux sur l'emploi, le travail et la SSCT.
- Appréhender les différents facteurs pouvant être à l'origine de dysfonctionnement organisationnels, d'un accident, d'une maladie professionnelle...

SPST, Carsat, MSA, OPPBTB, DDTESPP 32, Inspection du travail, Organisations syndicales de salariés, Organisations professionnelles d'employeurs, l'Aract.

ÊTRE GUIDÉ

- Être conseillé sur l'application des règles en matière de SSCT.

SPST, Carsat, MSA, OPPBTB, DDTESPP 32, Inspection du travail, Organisations syndicales de salariés, Organisations professionnelles d'employeurs.

AGIR

- Analyser un accident du travail, un risque, une situation de travail.
- Affiner l'analyse des documents mis à disposition du CSE.
- Avoir des éléments de structuration d'actions de prévention.
- Être accompagné dans le déploiement de démarche de SSCT.

SPST, Carsat, MSA, OPPBTB, l'Aract.

DÉVELOPPER SES COMPÉTENCES

- Se former à des démarches de prévention.
- Disposer d'outils permettant la mise en œuvre d'actions.
- S'approprier les méthodes de conduite de projet pour donner un avis sur leur impact en matière de santé, sécurité et conditions de travail.

SPST, Carsat, MSA, OPPBTB, Organisations syndicales de salariés, Organisations professionnelles d'employeurs, l'Aract, les organismes de formation agréés.



LE PLAN DE LA RÉUNION

Les réunions du CSE peuvent avoir un ordre du jour abondant et qui parfois ne permettent pas d'aborder tous les points à l'ordre du jour.

Afin d'éviter ces aléas, l'employeur et la délégation du personnel ont tout intérêt à définir avant de commencer la réunion le plan de la réunion.

Au vu de l'ensemble des points à l'ordre du jour :


PRIORISER

- Classez les points à l'ordre du jour par **ordre d'importance**.
- Placer les **points le plus importants en début de réunion** et les moins importants en fin de réunion. Ainsi si le temps est dépassé, les points les plus importants auront été discutés.
- **Reporter certaines questions** dont la réponse nécessite du temps, à une échéance définie.

DÉFINIR LE TEMPS IMPARTI

Au vu de l'ensemble des points à aborder,

- **Définissez la durée d'échange sur chacun des points** au vu de la nature des échanges à conduire (informations, consultation, concertation). En effet, il est probable que les temps d'information soient plus courts que les temps de consultation voire de concertation qui induisent plus d'échanges et de recherches de solutions.
- **Définissez entre vous un gardien du temps** en charge de gérer le temps de réunion, d'annoncer le temps qu'il reste par sujet, de réajuster avec les participants les temps consacrés sur chaque point de l'ordre du jour.

 Points prioritaires à l'ordre du jour	Nature (information, consultation, concertation, négociation)	Temps imparti	Commentaires / notes éventuelles



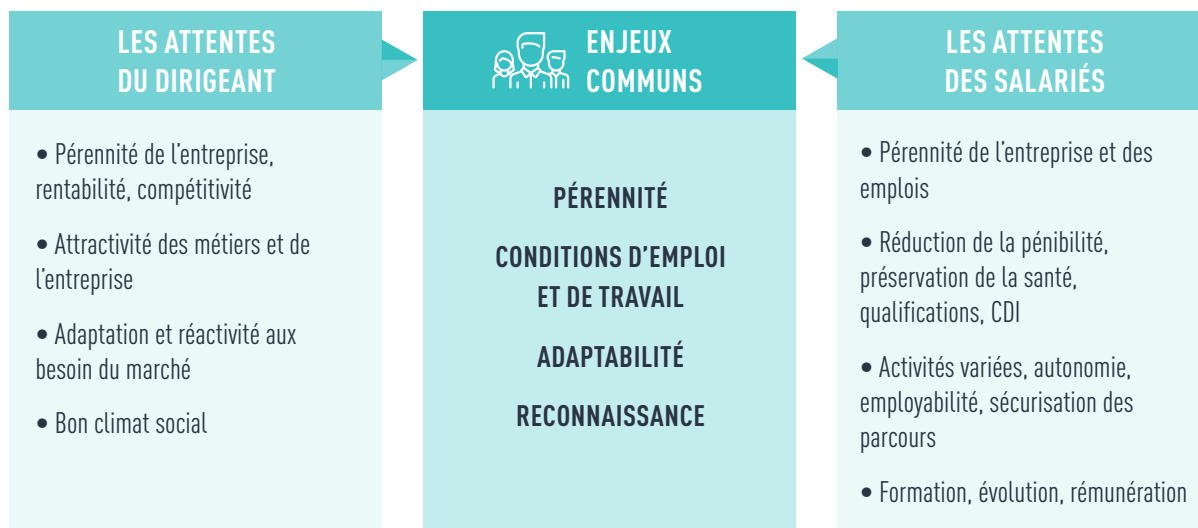
NOS ENJEUX COMMUNS

Le dialogue social au sein du CSE permet de traiter des sujets très divers portant sur le fonctionnement et les enjeux de l'entreprise.

Dans ce cadre, le croisement des regards sur la situation permet une richesse de points de vue complémentaires.

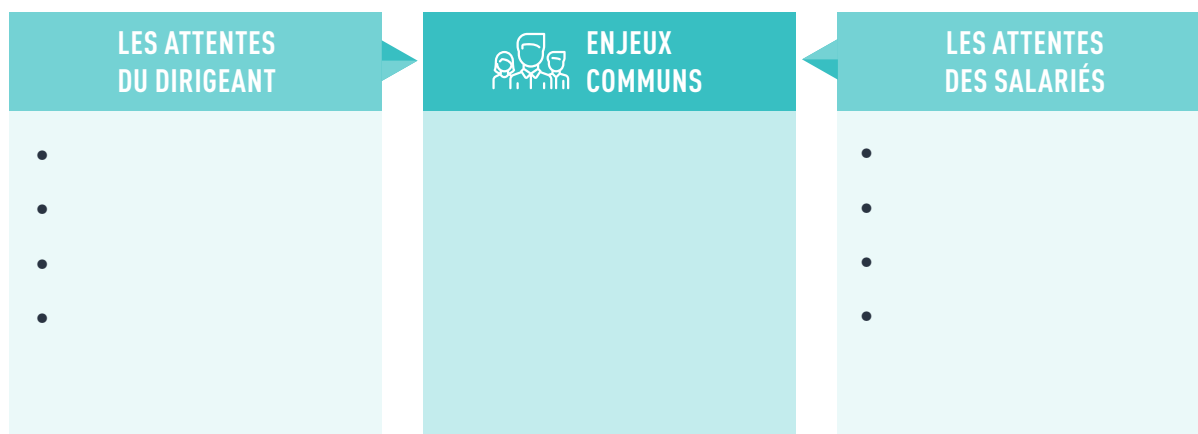
Toutefois, sans s'arrêter sur les divergences, il est important de définir les **enjeux communs entre la direction et la délégation du personnel**.

EXEMPLE D'ENJEUX COMMUNS



ET VOUS ?

Quels sont vos enjeux communs ?





DE L'ANALYSE À L'ACTION

La structuration de l'action du CSE lui permet d'enrichir son fonctionnement et de dépasser le seul principe de questions/réponses.

Pour chaque question, information, sujet à traiter, il s'agit de passer par **une phase de compréhension** d'une préoccupation, projet ou problème pour **définir et proposer les actions** les plus adéquates.

 IDENTIFIER la situation	<ul style="list-style-type: none"> • Qui, Quoi, Où, Quand, Combien, Pourquoi, Avec qui ? • Quel périmètre (atelier, service...) ?
COMPRENDRE le projet, la préoccupation, le problème	<p>Aujourd'hui :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quels types d'impacts ? • Sur quels acteurs ? • Que peut-on décrire, mesurer, comptabiliser, ...pour rendre compte de la réalité de la situation à partir des informations recueillies (ex : indicateurs, observation terrain et entretiens ciblés point de vue des salariés, ressources documentaires ...) ? • Quels hypothèses sur les déterminants de la problématique, préoccupation ou projet ?
DÉFINIR les intérêts et enjeux	<p>Demain :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelle serait la situation souhaitée ? • A quoi le verra-on ? <p>Analyse des écarts :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quels écarts entre la situation actuelle et la situation souhaitée ? • Que veut-on changer ? • Quels sont les objectifs de changement visés ? Peut-on les quantifier ?
IMAGINER les solutions	<ul style="list-style-type: none"> • Des solutions ont-elles été mises en place dans des situations similaires ? Ont-elles été satisfaisantes ou insuffisantes ? • Quelles pistes d'action potentielles pourraient combler les écarts entre la situation actuelle et souhaitée ?
CHOISIR la solution	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle faisabilité de ces actions (temps, budget, disponibilité des acteurs) ? • Quels leviers ? • Quels obstacles à contourner ?



LES RÈGLES D'ÉCHANGES

Afin de faciliter les échanges et les prises de parole lors des réunions CSE, il peut être utile de coconstruire des règles d'échanges.

- *Dans quel état d'esprit souhaitons nous conduire cette réunion ?*
- *De quelles règles, avons-nous besoin pour faire vivre cet état d'esprit (règles d'informations, de comportement relationnel, de régulation, de prise de décision) ?*

Une fois établies, employeur et élus du CSE seront **ensemble garants** de leur application et de leur respect.



EXEMPLE DE RÈGLES D'ÉCHANGES

PARTICIPATION

- Échanges, partage, écoute, participation active

ECOUTE

- Tout le monde peut s'exprimer mais pas en même temps

RESPECT

- Respect horaires, temps de pause...
- Pas de téléphone... l'éteindre, le mettre en veille ?
- Pas d'ordinateur

RESPONSABILITE

- Eviter les « on » et parler en « je »
- Si je critique, je propose

BIENVEILLANCE

- Ne pas juger (ne pas se moquer)
- On peut ne pas être d'accord... mais tous les points de vue sont valables

CONFIDENTIALITE ET RESERVE

- Ce qui se dit là, reste là sauf avec l'accord des 2 parties



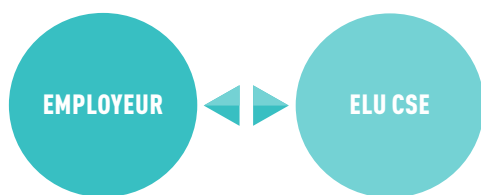
Les entreprises de moins de 50 salariés ne sont pas concernées par l'obligation d'établir un règlement intérieur du CSE. Pour autant, rédiger ensemble, employeur et membres de la délégation du personnel, des règles de fonctionnement est une première opportunité de travail en commun après l'élection par exemple ; c'est aussi un moyen de valoriser le CSE auprès des salariés.

Car même si les règles données par le code du travail sont les mêmes pour tous, le CSE est bien une construction sociale spécifique à chaque entreprise.

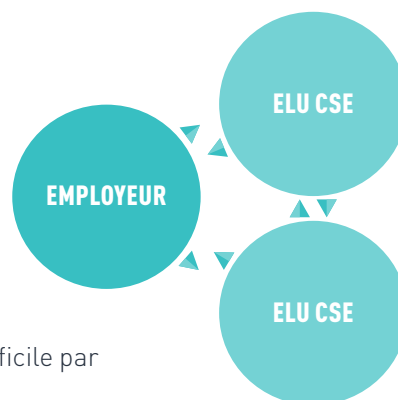
LES RELATIONS EMPLOYEUR / ÉLU(S) DU CSE

Au sein des CSE des entreprises de moins de 50 salariés, les échanges et donc les relations s'effectuent entre un binôme ou un trinôme « employeur-Elu(s) du CSE »

Réunion de CSE
des entreprises de 11 à 24 salariés



Réunion de CSE
des entreprises de 25 à 49 salariés



Le fonctionnement à deux ou à 3 en face à face, est qualifié de difficile par tous les acteurs qui ont expérimenté cette composition.

DES EMPLOYEURS

« C'est compliqué d'être en tête à tête »,
 « C'est toujours difficile d'avoir une personne.... C'était devenu conflictuel »,
 « L'élus CSE disait toujours non. Ça n'avait plus beaucoup de sens. »,
 « C'est limité, ça tourne en rond »

DES ÉLUS AU CSE

« Avant j'étais seul élu... ça ne se passait pas bien »,
 « On s'est aperçu quand on est en tête à tête... ce n'est pas très bon, c'est mieux quand il y a une troisième personne... pour faire tampon ».



Chacun peut contribuer à améliorer la relation et le fonctionnement du CSE

DE L'ORDRE DE L'EMPLOYEUR	DE L'ORDRE DES ÉLUS AU CSE	DE L'ORDRE DU BINÔME
Sa posture (guidée par sa représentation de l'intérêt du CSE)	Sa posture (guidée par sa représentation de l'intérêt du CSE)	Travailler ensemble : se connaître et se reconnaître dans l'action
Apporter les informations nécessaires pour alimenter les échanges	Réaliser du travail d'analyse (objectiver les questions, qualifier la situation...) Formaliser ses analyses pour favoriser la mise à plat de représentations	Partager le diagnostic des difficultés pour construire ensemble les actions
Favoriser le fonctionnement de l'instance (ex : prise des heures de délégation, répartition des prises de parole)	Utiliser son temps de délégation pour travailler sur les préoccupations, projets, ou problèmes et les anticiper...	Organiser les temps d'échanges Travailler par « projet » (et non uniquement sur les questions/réponses) Suivre les décisions actées
Apporter les ressources nécessaires (temps, informations, documents, ressources externes...)	Travailler le lien avec les salariés et son rôle de représentant (entretiens, réunions, visite terrain ...)	Faire connaître et reconnaître le CSE par les salariés



QUELQUES PISTES POUR AMÉLIORER LA RELATION EMPLOYEUR / ELU DU CSE

ÊTRE DANS UNE POSTURE FAVORISANT LES ÉCHANGES PENDANT ET EN DEHORS DES RÉUNIONS

- Apporter son point de vue et oser le confronter à celui de l'autre,
- Accepter parfois de ne pas être d'accord.

PRÉPARER LA RÉUNION en construisant un argumentaire pour chacun des points abordés

- Veiller à la formulation des questions (les contextualiser par rapport au travail mis en œuvre, au fonctionnement du CSE)
- Être attentif aux réponses (les expliciter et ne pas se contenter d'un « déjà vu », « à voir » ou « oui/non »).

DÉMARRER LA RÉUNION EN SE METTANT D'ACCORD SUR UN « CONTRAT » :

- L'ordre du jour prévu, les points à aborder
- Le temps imparti pour chaque point à aborder
- Les règles d'échanges si nécessaire (cf. outil 11).

ANALYSER LE SUJET AVANT DE DÉCIDER D'UNE ACTION afin de s'assurer de l'adéquation de la solution mise en œuvre.

- Poser des questions ouvertes (qui, où, quand, pourquoi, comment, avec qui, combien...)
- Reformuler pour vérifier votre compréhension (si j'ai bien compris...)

ETAYER SON POINT DE VUE

- Apporter le point de vue des salariés : expliquer les analyses réalisées sur les points discutés (analyse d'un poste, d'un nouveau risque, etc.), solutions proposées, les indicateurs et analyses réalisées.

ÊTRE FORCE DE PROPOSITION en matière d'actions, de solutions aux problèmes identifiés.

- Identifier les besoins en ressources,
- Préciser l'organisation de l'action décidée ou les suites à engager,
- Suivre les décisions.

CONCLURE CHAQUE RÉUNION SUR UNE DÉCISION, UNE ACTION CONCRÈTE (approfondir l'analyse d'un problème peut être une décision à condition de définir comment, qui, quand, etc.).

Si les relations sont très difficiles et que plus aucun dialogue n'est possible, il peut être intéressant de faire appel à un tiers externes comme l'agent de contrôle de l'inspection du travail



LES COMPTES-RENDUS

En complément du registre, il existe d'autres traces indispensables pour garder la mémoire des travaux du CSE : les comptes rendus.

Trouver le « bon » format du compte-rendu n'est pas chose facile : une synthèse trop courte ne retranscrira pas des points importants des débats, et une transcription littérale au mot à mot pourra vite devenir si indigeste qu'elle ne sera lue par personne !

LES COMPTES-RENDUS POTENTIELS

Ils peuvent prendre différentes formes, selon leur objectif et leur destinataire

Le compte rendu de réunion CSE ... pour les élus CSE et l'employeur

Il permet d'aller au-delà du format questions/réponses du registre (différents points abordés, annexes éventuelles : documents transmis par l'employeur, etc.).

En accord entre l'employeur et des élus du CSE, un compte-rendu de réunion de CSE peut-être réalisé par l'une et/ou l'autre des parties. Ce compte-rendu sera validé par l'ensemble des parties et cosigné.

Le compte rendu d'une action

- Visite de l'entreprise,
- Analyse de risques, d'accidents, de situation de travail ...

Le compte rendu d'une rencontre

- Avec le médecin du travail,
- Avec l'inspecteur du travail

Le compte rendu d'une recherche

- Sur un nouveau texte réglementaire
- Sur un équipement de protection individuel ...



TRAME DE COMPTE-RENDU DE RÉUNION

- La liste des participants
- Le rappel des sujets de l'ordre du jour
- La synthèse des discussions
- Le relevé de décisions
- Les actions à réaliser post-réunion
- La date de la prochaine réunion

Les comptes rendus doivent respecter **l'anonymat des personnes concernées** par les points abordés. De plus selon leur diffusion, **certaines informations doivent rester confidentielles** (secrets de fabrication industriels, stratégie de l'entreprise ou toute information de nature à fournir un avantage concurrentiel, ou présentées comme telles par l'employeur).

TRAÇABILITÉ ET ARCHIVAGE



Le code du travail [Article L2315-22](#) précise que les demandes des membres de la délégation du personnel du comité social et économique et les réponses motivées de l'employeur sont, soit transcrites sur un registre spécial, soit annexées à ce registre.

Ainsi, la forme de ce registre et les modalités d'archivage de ces comptes-rendus restent à déterminer par les membres du CSE afin de permettre leur accessibilité tant aux salariés, à l'inspection du travail et qu'aux membres du CSE actuels et éventuellement futurs.



LE SUIVI DES ACTIONS

- Un document de suivi des actions permet plus facilement de :
- Suivre les actions dans le temps,
 - Garder en mémoire les avancées,
 - Valoriser ce qui est fait auprès des salariés : les informer des décisions prises, des évolutions des projets, des sujets traités...

Il en va de la **reconnaissance du CSE et de son utilité auprès des salariés**... une façon de faire efficace pour éviter la carence de candidats lors des prochaines élections.

 **TABLEAU DE SUIVI DES ACTIONS**

THÈMES	POINTS À ABORDER	DÉCISIONS PRISES	MODALITÉS DE RÉALISATION	ÉCHÉANCES	REONSABLE



LA COMMUNICATION DU CSE

Très souvent, les élus du CSE éprouvent des difficultés à communiquer efficacement avec les salariés de leur entreprise. Pourtant, une communication efficace et pertinente est un élément essentiel des missions du CSE, qui permettra au CSE de pleinement **jouer son rôle de représentation et de valoriser ses actions**.



DEFINIR ET ADAPTER SON MESSAGE

Les thèmes de communication peuvent être nombreux :

- Le descriptif des différentes missions de l'instance et leur explication.

L'actualité de l'entreprise en matière économique, professionnelle et Santé, Sécurité et Conditions de Travail (SSCT)

- Les actions engagées par le CSE en rapport avec l'actualité (actions en cours et/ou mise en œuvre, recours à une ressource externe...).
- Les effets et les impacts des actions mises en œuvre.

Le format et le contenu de la communication du CSE doivent être adaptés aux spécificités de la population salariée de l'entreprise.

UTILISER DES SUPPORTS ADAPTÉS

Il est déconseillé de partir du postulat que les salariés vont chercher d'eux-mêmes à s'informer : pour plus de fluidité, l'information doit, au maximum, venir à eux.

Pour cela, il convient d'analyser les habitudes des salariés en identifiant notamment si :

- Les salariés utilisent-ils régulièrement les outils informatiques / l'intranet de l'entreprise si celui-ci existe ?
- Les salariés sont-ils sensibles à la lecture de documents papier ?
- Peut-on facilement les rencontrer sur leur lieu de travail et pendant leur temps de travail ?

Il peut être intéressant de multiplier les canaux de communication comme envisager :

- D'utiliser l'intranet de l'entreprise (avec l'accord de l'employeur)
- De joindre des communications aux fiches de paie (avec l'accord de l'employeur)
- D'organiser des réunions avec les salariés
- De rencontrer les salariés sur leurs lieux de travail
- De valoriser les affichages sur les panneaux du CSE

ÊTRE RÉGULIER

Les réunions du CSE sont bien entendu des rendez-vous importants. Au-delà des comptes-rendus de réunions, il est aussi intéressant de prévoir des actions de communication en amont des réunions afin de recueillir le point de vue et les idées des salariés.



Observatoire Départemental
du Dialogue Social du Gers

Document réalisé avec l'appui de :

