
GUIDE PRATIQUE

Le rôle du CSE : missions, moyens et limites de l'instance

Repères élus - transformer l'information-consultation en influence concrète

Finalité du guide	Donner aux élus et aux représentants syndicaux une méthode simple pour comprendre le périmètre du CSE, mobiliser ses moyens, préparer les consultations et suivre les engagements de l'employeur.
--------------------------	---

Public cible	Usage recommandé	Résultat attendu
Élus CSE, RS, DS, membres CSSCT, relais de section	Préparation des réunions, consultations, enquêtes, suivi des accords et communication aux salariés	Avis argumentés, alertes tracées, plans d'action suivis et meilleure visibilité syndicale

CFE-CGC Mutualité | Dialogue social, contrôle et propositions

Sommaire

Introduction - Le CSE, instance centrale du dialogue social

1. Distinguer les missions selon l'effectif
2. Maîtriser les trois consultations récurrentes
3. Agir sur la santé, la sécurité et les conditions de travail
4. Mobiliser les moyens du CSE
5. Préparer une réunion qui produit des résultats
6. Utiliser la BDESE et l'expertise
7. Comprendre les limites et les leviers de dépassement
8. Piloter l'action du CSE
9. Fiches pratiques et modèles

Introduction

Pourquoi ce guide ? Faire du CSE un outil de contrôle, d'alerte et de proposition

Le CSE concentre les attributions de représentation du personnel. Son efficacité dépend moins du nombre de sujets traités que de la qualité de la préparation, de la traçabilité des demandes et du suivi des réponses. Son rôle varie fortement selon que l'entreprise compte moins ou au moins 50 salariés.

Changement de posture recherché	Passer d'un CSE réactif, centré sur les informations descendantes, à une instance qui priorise les enjeux, documente les risques, formule des alternatives et suit les effets des décisions.
--	--

Les cinq réflexes structurants

- Qualifier le sujet : information, consultation, réclamation, alerte ou négociation.
- Demander les données utiles suffisamment tôt et contrôler leur cohérence.
- Relier chaque point à un impact concret sur l'emploi, la charge, la santé ou les compétences.
- Formuler un avis motivé assorti de propositions, d'indicateurs et d'échéances.
- Communiquer aux salariés les faits, la position des élus et les suites attendues.

1. Distinguer les missions selon l'effectif

Périmètre	Missions dominantes	Levier élus
11 à 49 salariés	Réclamations individuelles et collectives, santé-sécurité, enquêtes AT/MP, droit d'alerte	Questions écrites, registre, visites, remontées terrain
50 salariés et plus	Attributions économiques, consultations récurrentes et ponctuelles, santé-sécurité, ASC	BDESE, avis motivés, commissions, expertise, budgets
300 salariés et plus	CSSCT obligatoire et commissions renforcées selon les cas	Délégations précises, programme annuel de visites et suivi des risques

2. Maîtriser les trois consultations récurrentes

Dans les entreprises d'au moins 50 salariés, le CSE est consulté de manière récurrente sur les orientations stratégiques, la situation économique et financière, ainsi que la politique sociale, les conditions de travail et l'emploi. Un accord peut aménager le contenu, la périodicité et les modalités.

Consultation	Questions à instruire	Indicateurs à suivre
Orientations stratégiques	Quels impacts sur emplois, métiers, investissements, sous-traitance et compétences ?	Trajectoire d'effectifs, investissements, projets, mobilités, GPEC/GEPP
Situation économique et financière	La performance est-elle durable ? Quelles marges de manœuvre ?	Résultat, marge, trésorerie, productivité, masse salariale, dividendes
Politique sociale, emploi et conditions de travail	Les choix RH sont-ils équitables et soutenables ?	Turnover, absentéisme, rémunérations, formation, égalité, AT/MP, RPS

Avis utile

Structure recommandée	1. Constat documenté - 2. Risques et impacts - 3. Position du CSE - 4. Propositions alternatives - 5. Indicateurs et échéances de suivi.
------------------------------	--

3. Agir sur la santé, la sécurité et les conditions de travail

Action	Finalité	Trace attendue
Visite de site	Observer le travail réel et les écarts entre procédure et pratique	Compte rendu, photos autorisées, mesures correctives
Enquête AT/MP ou incident grave	Identifier les causes racines et prévenir la récurrence	Arbre des causes, recommandations, responsables et délais
Analyse DUERP/PAPRIACT	Vérifier que les risques sont évalués et traités	Priorités, budget, calendrier, indicateurs
Droit d'alerte	Faire cesser une situation grave ou demander une investigation	Alerte écrite, inscription au registre, suivi formalisé

4. Mobiliser les moyens du CSE

Moyen	Utilité	Point de vigilance
Heures de délégation	Préparer, enquêter, rencontrer les salariés, analyser les documents	Planifier et tracer l'usage sans créer une logique de justification préalable
Budgets du CSE	Financer fonctionnement, formation, expertise et ASC selon les règles applicables	Séparer strictement fonctionnement et ASC ; sécuriser les transferts autorisés
Formation	Monter en compétence sur économie, santé-sécurité, droit social et données	Construire un plan de formation pluriannuel des élus
Expertise	Objectiver un projet complexe ou un risque grave	Vérifier le fondement, le périmètre, les délais et le financement
Commissions	Approfondir les sujets : CSSCT, formation, égalité, logement, marchés	Définir mandat, livrables et articulation avec le CSE

5. Préparer une réunion qui produit des résultats

Séquence recommandée

- J-15 à J-10 : collecte des irritants, faits, documents et données manquantes.
- J-10 à J-7 : priorisation de l'ordre du jour et formulation des questions précises.
- J-7 à J-2 : analyse collective, scénarios, propositions et répartition des prises de parole.
- Jour J : questionner, reformuler, obtenir des engagements datés, demander les pièces manquantes.
- J+2 à J+10 : sécuriser le procès-verbal, informer les salariés et actualiser le plan d'action.

Quick win	Limiter chaque réunion à 3 à 5 résultats prioritaires : une décision, une donnée, une action corrective, un responsable et une date.
------------------	--

RACI simplifié

Rôle	Responsabilité
Secrétaire	Ordre du jour, coordination, procès-verbal et suivi des décisions
Référent thématique	Analyse, questions, propositions et indicateurs
Membre CSSCT	Risques santé-sécurité et conditions de travail
RS / DS	Articulation entre consultation, revendications et négociation collective

6. Utiliser la BDESE et l'expertise

La BDESE est le support central des informations nécessaires aux consultations récurrentes. Elle ne doit pas être lue comme une bibliothèque passive : les élus doivent vérifier la fraîcheur, la complétude, la cohérence historique et la possibilité de croiser les données.

Contrôle	Question à poser	Action
Complétude	Les rubriques et périodes prévues sont-elles disponibles ?	Lister les données absentes et demander un calendrier de mise à disposition
Fiabilité	Les chiffres concordent-ils avec les rapports, comptes et données RH ?	Tracer les écarts et demander une explication écrite
Granularité	Les données permettent-elles d'identifier les écarts par sexe, âge, métier, site ?	Demander des ventilations utiles et proportionnées
Exploitabilité	Les formats permettent-ils l'analyse et les comparaisons ?	Demander des exports et construire des tableaux de bord

Quand envisager une expertise ?

- Projet important modifiant les conditions de santé, de sécurité ou de travail.
- Risque grave identifié et actuel.
- Consultations récurrentes nécessitant une analyse économique, sociale ou stratégique approfondie.
- Opération de concentration, licenciement collectif ou situation économique préoccupante selon les cas prévus par la loi.

Règle de pilotage	L'expert ne remplace pas le mandat : cadrer la question, désigner un référent élu, organiser les points d'étape et préparer l'appropriation du rapport.
--------------------------	---

7. Comprendre les limites et les leviers de dépassement

Limite	Risque	Levier
Avis souvent consultatif	Décision déjà préparée ou information tardive	Exiger une information utile, proposer des alternatives et tracer les réserves
Délais contraints	Avis rendu sans analyse suffisante	Anticiper, négocier le calendrier, utiliser l'expertise quand elle est ouverte
Données incomplètes	Débat fondé sur des affirmations non vérifiables	Formaliser les demandes et conditionner l'avis à la qualité des informations
Absence de suivi	Engagements oubliés après la réunion	Tableau de décisions, responsables, dates et revue mensuelle

8. Piloter l'action du CSE

Tableau de bord et rituels de suivi

Indicateur	Définition	Fréquence
Taux de documents reçus dans les délais	Documents reçus / documents attendus	À chaque réunion
Taux d'engagements réalisés	Actions clôturées / actions promises	Mensuelle
Délai moyen de réponse employeur	Temps entre demande formalisée et réponse exploitable	Mensuelle
Taux d'avis assortis de propositions	Avis comportant alternatives et indicateurs / avis rendus	Trimestrielle
Nombre de visites et enquêtes	Actions terrain réalisées par le CSE/CSSCT	Trimestrielle
Taux de communication aux salariés	Réunions ayant donné lieu à une restitution / réunions tenues	Mensuelle

Rituels recommandés

- Réunion préparatoire courte avant chaque CSE avec priorisation des résultats attendus.
- Revue mensuelle des engagements, alertes, expertises et consultations en cours.
- Point trimestriel CSE/CSSCT/DS pour articuler information-consultation et négociation.
- Bilan annuel : résultats obtenus, délais, impacts salariés, compétences à renforcer.

9. Fiches pratiques et modèles

Fiche 1 - Checklist avant réunion

Question	Oui / Non	Action à mener
L'ordre du jour traduit-il les priorités des salariés ?		Reformuler les points en résultats attendus
Les documents ont-ils été reçus et analysés ?		Lister les manques et préparer les demandes
Les rôles et prises de parole sont-ils répartis ?		Nommer un pilote par sujet
Une proposition alternative est-elle prête ?		Chiffrer impact, coût, délai et bénéfice
Les modalités de suivi sont-elles prévues ?		Définir responsable, date et indicateur

Fiche 2 - Trame d'avis motivé

Rubrique	Contenu attendu
Objet et périmètre	Projet, consultation, entités et populations concernées
Éléments examinés	Documents, données, auditions et travaux d'expertise
Constats	Faits établis et écarts identifiés
Risques et impacts	Emploi, santé, charge, compétences, égalité, qualité de service
Position du CSE	Favorable, défavorable ou réservé, avec motivation
Propositions	Mesures alternatives, correctives ou compensatoires
Suivi	Indicateurs, responsables, calendrier et clause de revoyure

Fiche 3 - Tableau de suivi des décisions

Sujet	Engagement	Responsable	Échéance	Statut
Exemple : charge de travail	Mesure des volumes et plan de régulation	Direction métier	30/09	À suivre

Fiche 4 - Pitch élu en 30 secondes

Pitch	Le CSE ne se limite pas à donner un avis. Il contrôle les informations, alerte sur les risques, formule des alternatives et suit les engagements. Notre objectif est de transformer chaque consultation en protections et améliorations concrètes pour les salariés.
--------------	--

Synthèse exécutive

- Le rôle du CSE varie selon l'effectif, mais repose toujours sur la représentation collective et la prévention.
- Ses moyens - délégation, BDESE, commissions, formation et expertise - doivent être planifiés et pilotés.
- Un avis consultatif peut peser s'il est documenté, public, assorti d'alternatives et suivi dans le temps.
- La CSSCT approfondit les sujets santé-sécurité ; elle ne se substitue pas au CSE pour les consultations et décisions qui lui appartiennent.
- Message clé : un CSE efficace transforme l'information en analyse, l'analyse en propositions et les propositions en résultats mesurables.

Repères juridiques : Code du travail, notamment articles L. 2312-5 et suivants, L. 2312-8 et suivants, L. 2312-17 et suivants, L. 2315-7 et suivants, L. 2315-36 et suivants. Vérifier les accords d'entreprise et les dispositions conventionnelles applicables.