



# Construisons ensemble le CSE de demain

16 juin 2026 . Musée des Arts Forains





## Contexte

À l'heure où le monde du travail évolue, les **élus de CSE** sont plus que **jamais appelés à repenser leur rôle**, renforcer le collectif et préparer l'avenir de la représentation des salariés.

Ce livre blanc est le fruit des **ateliers collaboratifs** organisés lors de l'événement SolutionsCSE Next x Upcoop, le 16 juin 2026 au Musée des Arts Forains.

Réunissant des **élus de CSE d'entreprises de plus de 500 salariés**, ces échanges ont fait émerger des constats, des bonnes pratiques et des pistes d'action autour de **deux enjeux majeurs : le renforcement du collectif et le renouvellement de l'engagement des salariés**.

Chaque chapitre rassemble les idées les plus marquantes issues de ces ateliers et les traduit en recommandations concrètes. **Pensé comme une véritable boîte à outils**, ce guide a pour ambition d'accompagner les élus dans leurs réflexions et leurs actions.

**Et si les réponses aux défis de demain se trouvaient déjà dans les expériences partagées par vos pairs ?**

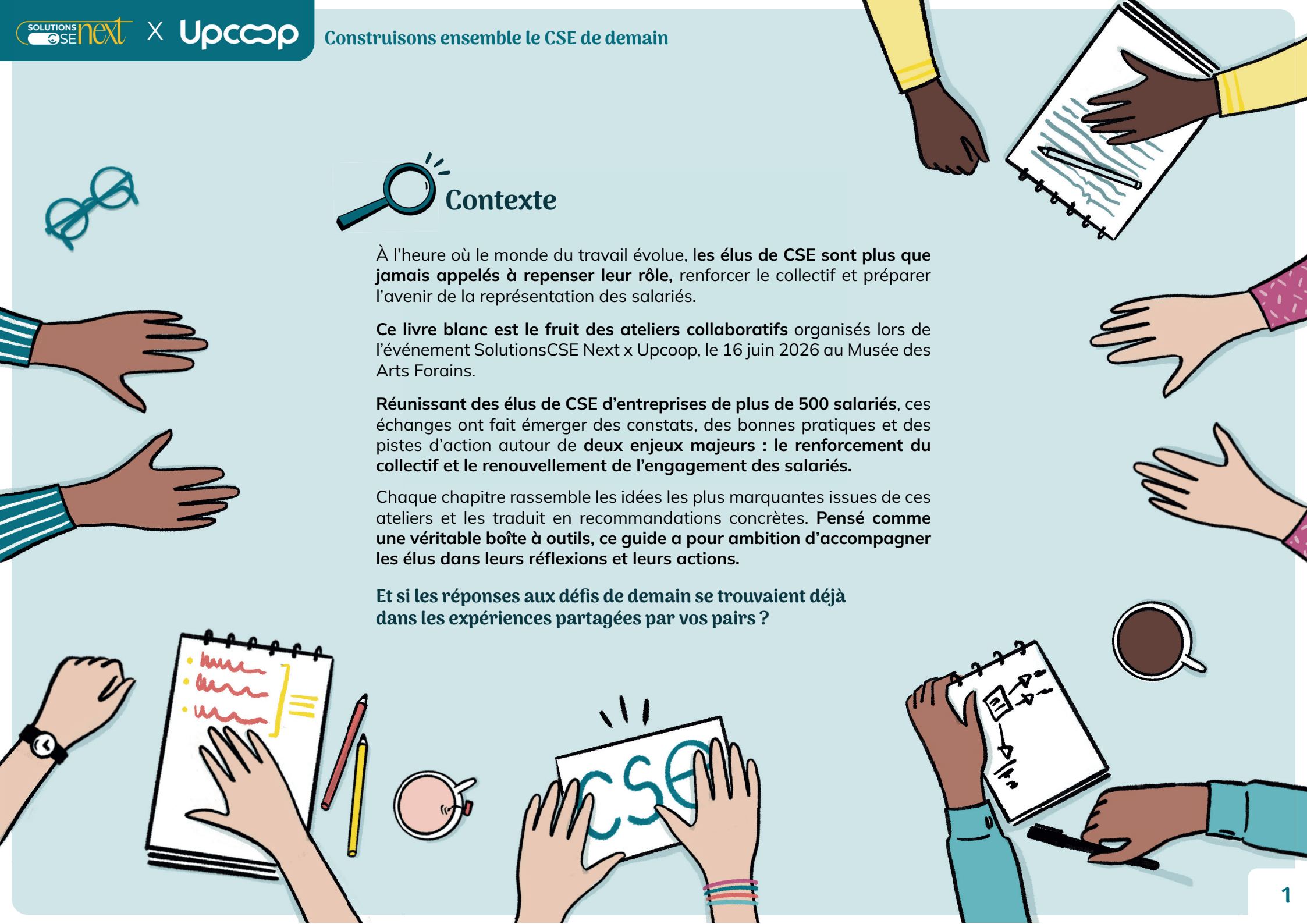


Table ronde !

# QUELLE PLACE POUR LE DIALOGUE SOCIAL DANS UNE ENTREPRISE EN MUTATION ?

les salariés construisent l'avenir de l'entreprise !!

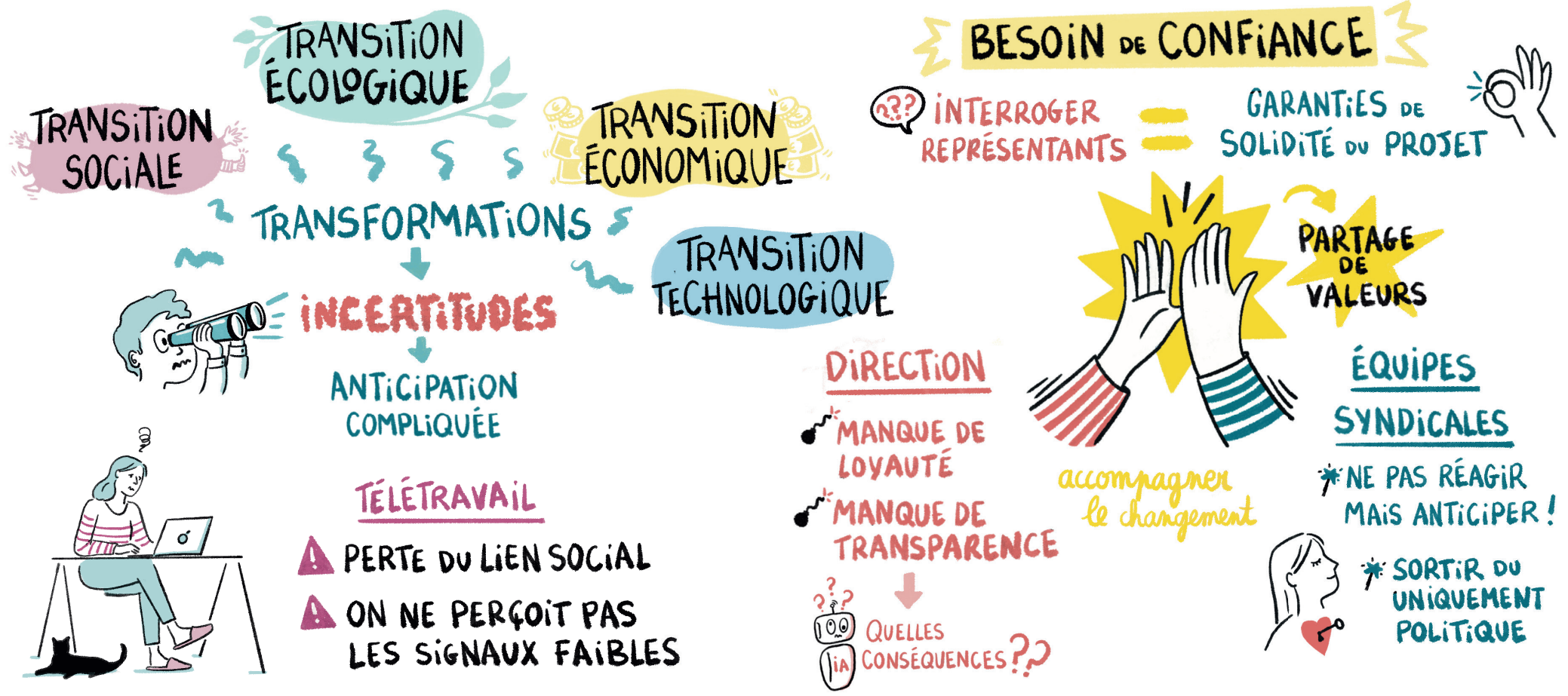


Illustration réalisée en direct lors de la plénière en présence de :  
 Pierre Marco, Associé Groupe Alpha, Vincent Mazuy, Associé Groupe Alpha,  
 Matthieu Bidaine, Directeur chez Syndex, Julie Lequeux, DS nationale BNP Paribas.

# le Collectif

**Comment redonner le sens du collectif dans un contexte de flexibilité du travail ?**



*Cette restitution présente les principaux enseignements issus des ateliers collaboratifs organisés à l'occasion de SolutionsCSE Next x Upcoop, le 16 juin 2026 à Paris. Elle synthétise les réflexions, retours d'expérience et propositions formulés par une centaine d'élus de CSE participants, autour des enjeux du collectif, de l'engagement et de l'avenir du dialogue social dans l'entreprise.*



## Le collectif à l'épreuve des nouvelles transformations du travail

Télétravail, individualisation des attentes, évolution des parcours professionnels, transformation du rapport au travail, arrivée de nouvelles générations : **le collectif en entreprise est aujourd'hui confronté à de nombreux défis.**

Pourtant, malgré ces évolutions, une conviction forte est constatée : **les salariés continuent d'avoir besoin de collectif.**

Dans ce contexte, **le rôle du CSE évolue.** Au-delà de sa mission historique de représentation et de défense des salariés, **il apparaît désormais comme l'un des derniers acteurs capables de créer du lien, de favoriser les échanges et de maintenir un sentiment d'appartenance au sein des organisations.**

Les échanges menés avec plusieurs dizaines d'élus de CSE issus d'entreprises de secteurs variés, ont permis de faire émerger des constats partagés, mais aussi de nombreuses pistes d'action concrètes.



### 1. Le collectif s'affaiblit mais demeure une attente forte

Le premier constat partagé par les participants concerne la **montée de l'individualisation des comportements**. Les élus observent une évolution profonde des attentes des salariés.

Les demandes sont de plus en plus personnalisées et immédiates. Chacun souhaite des réponses adaptées à sa situation personnelle, à ses contraintes et à ses centres d'intérêt.

#### Cette évolution se traduit notamment par :

- une recherche accrue de flexibilité ;
- une attente de bénéfices individuels ;
- une moindre patience vis-à-vis des institutions représentatives ;
- une difficulté croissante à mobiliser autour d'actions collectives.

Pour autant, les participants refusent d'opposer aspirations individuelles et collectif.

Au contraire, ils considèrent que **le défi du CSE consiste précisément à transformer des attentes individuelles en projets collectifs**.

L'enjeu n'est pas d'effacer les différences mais de construire des points de convergence.

### 2. Le CSE : bien plus qu'un défenseur des salariés

Une idée est revenue dans quasiment tous les groupes de travail : **le CSE ne peut plus être uniquement perçu comme une instance de défense**.

#### Les élus revendiquent également un rôle de :

- fédérateur ;
- facilitateur ;
- créateur de lien ;
- animateur de la vie collective.

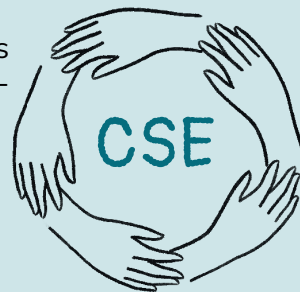
Pour beaucoup, le CSE constitue un véritable trait d'union entre les salariés et la direction.

#### Il est perçu comme :

- un espace d'écoute ;
- un lieu de dialogue ;
- un relais d'information ;
- un acteur de confiance.

Les participants considèrent même que **la création de lien social fait désormais partie intégrante de la mission du CSE**.

La convivialité n'est plus un simple "plus". Elle devient un outil de cohésion et de prévention des risques d'isolement.



### 3. Le télétravail a profondément modifié les relations humaines

Le télétravail est apparu comme l'un des sujets les plus structurants.

#### Les élus reconnaissent largement ses bénéfices :

- amélioration de la qualité de vie ;
- meilleure conciliation vie professionnelle / vie personnelle ;
- gain de temps ;
- augmentation parfois constatée de la performance.

#### Mais ils observent également plusieurs effets secondaires :

- diminution des échanges informels ;
- perte du sentiment d'appartenance ;
- isolement de certains salariés ;
- difficultés d'intégration des nouveaux arrivants ;
- affaiblissement des relations inter-services.

Plusieurs participants ont souligné **l'importance de maintenir des temps de présence communs afin de préserver les interactions humaines**.

Le collectif ne peut pas vivre uniquement à distance. Les outils numériques facilitent les échanges mais ne remplacent pas totalement les rencontres physiques.

#### 4. Les nouvelles générations interrogent les modèles traditionnels du collectif

Les échanges ont mis en évidence une **interrogation forte autour du rapport des jeunes générations au collectif.**

##### Les participants constatent :

- un engagement différent ;
- un attachement plus faible à l'entreprise ;
- une priorité donnée à l'équilibre de vie ;
- une recherche accrue de liberté et d'autonomie.

Pour autant, les élus refusent les caricatures. Plusieurs groupes ont souligné que les jeunes ne rejettent pas le collectif mais qu'ils attendent qu'il ait du sens.

##### Ils adhèrent plus volontiers à des projets :

- solidaires ;
- environnementaux ;
- citoyens ;
- participatifs.

Cette évolution invite les CSE à **renouveler leurs modes d'action et leurs formats d'animation.**

#### 5. Les leviers les plus efficaces pour recréer du collectif

Les ateliers ont permis d'identifier plusieurs leviers particulièrement consensuels.

##### → Créer davantage d'événements fédérateurs

Les élus plébiscitent :

- fêtes du personnel ;
- repas partagés ;
- petits-déjeuners ;
- événements sportifs ;
- ateliers thématiques ;
- moments inter-services ;
- activités culturelles.

L'objectif n'est pas seulement de divertir mais de provoquer les rencontres.

##### → Développer les projets porteurs de sens

Les actions solidaires, citoyennes ou environnementales apparaissent comme de puissants vecteurs de rassemblement. Elles permettent de fédérer des salariés aux profils très différents autour d'une cause commune.

##### → Encourager l'intergénérationnel

De nombreux participants ont insisté sur la nécessité de multiplier les occasions de rencontre entre générations. Le collectif se construit aussi dans la transmission des expériences et des savoir-faire.

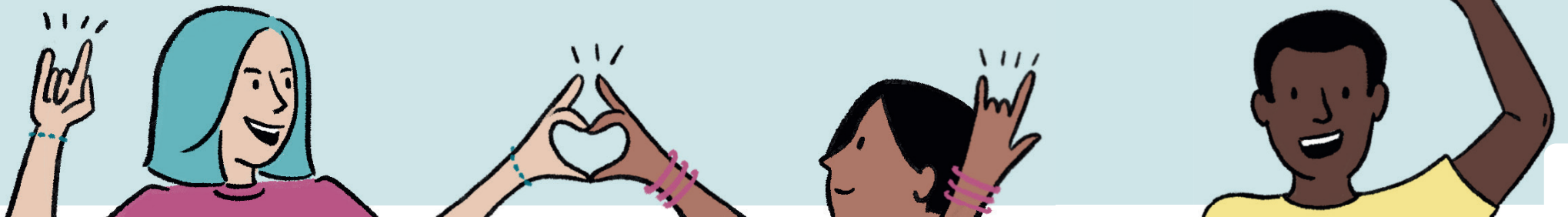
##### → Associer davantage les salariés

Les salariés souhaitent être consultés et impliqués.

##### Parmi les outils évoqués :

- sondages ;
- enquêtes ;
- boîtes à idées ;
- consultations ;
- votes ;
- ateliers participatifs.

**La participation renforce l'adhésion.**



## 6. La communication est devenue un enjeu central

Un autre enseignement majeur concerne la communication.

De nombreux élus estiment que les salariés connaissent mal :

- les missions du CSE ;
- ses contraintes ;
- son périmètre d'action ;
- ses réalisations.

Le déficit de visibilité nuit à l'engagement collectif.

Les participants recommandent :

- des newsletters régulières ;
- des plateformes numériques dédiées ;
- des applications mobiles ;
- des espaces WhatsApp ;
- des QR codes ;
- des comptes rendus simplifiés.

→ L'objectif est double :

mieux informer et maintenir un lien permanent avec les salariés.

## 7. Le collectif de demain sera inclusif, participatif et hybride

À travers l'ensemble des échanges, une vision commune du collectif de demain se dessine.

**Le collectif ne repose plus uniquement sur la présence physique ou sur l'appartenance à une même structure.**

Il se construit autour :

- d'objectifs partagés ;
- de projets communs ;
- d'espaces de dialogue ;
- de moments de convivialité ;
- d'une communication continue ;
- d'un équilibre entre outils numériques et rencontres humaines.

Le rôle du CSE consiste désormais à faire vivre ces différents espaces.



## Conclusion

**Les ateliers ont montré que le collectif n'a pas disparu. Il se transforme.**

Face à l'individualisation croissante des attentes, le rôle du CSE devient plus stratégique que jamais.

Créer du lien, donner du sens, favoriser la coopération, maintenir le dialogue et faire émerger des projets communs : telles sont les missions qui dessinent le CSE de demain.

**Plus qu'un gestionnaire d'activités sociales et culturelles, le CSE apparaît aujourd'hui comme un véritable architecte du collectif.**

Parce que la réussite individuelle ne peut durablement exister sans dynamique collective, le collectif reste l'un des principaux leviers de performance, de bien-être et de cohésion dans l'entreprise.

## Le collectif : quels enseignements pour les CSE en 2026 ?

### 10 constats majeurs

#### 1. L'individualisation des attentes est devenue une réalité

*Les salariés expriment des attentes de plus en plus personnalisées et immédiates. Les élus constatent une montée des demandes individuelles au détriment des démarches collectives.*

#### 2. Le collectif reste pourtant une attente forte

*Malgré cette individualisation, les salariés continuent de rechercher du lien, des moments de partage et un sentiment d'appartenance à leur entreprise.*

#### 3. Le télétravail a profondément modifié les relations

*Le télétravail apporte de la flexibilité mais réduit les interactions spontanées, fragilise les échanges informels et peut accentuer l'isolement de certains salariés.*

#### 4. Les nouvelles générations entretiennent un rapport différent à l'entreprise

*Les jeunes salariés s'engagent davantage autour de projets qui ont du sens que par simple attachement à l'entreprise ou à ses institutions.*

#### 5. Les salariés connaissent encore mal le rôle du CSE

*De nombreux élus constatent un déficit de compréhension des missions réelles du CSE et des contraintes qui encadrent son action.*

#### 6. Le CSE est souvent réduit aux ASC

*Pour beaucoup de salariés, le CSE reste principalement associé aux subventions, cartes cadeaux ou avantages sociaux.*

#### 7. Les entreprises multi-sites rencontrent davantage de difficultés

*La dispersion géographique complique la création de liens et l'accès équitable aux actions collectives.*

#### 8. Les différences générationnelles sont devenues un enjeu majeur

*Les attentes d'un salarié de 25 ans et celles d'un salarié de 55 ans peuvent être très éloignées.*

#### 9. Le collectif ne se décrète pas

*Les participants considèrent que le collectif se construit par des expériences vécues ensemble et non par des discours.*

#### 10. Le besoin de sens devient central

*Les actions solidaires, environnementales ou citoyennes apparaissent comme des moteurs puissants de mobilisation collective.*



## Les 10 attentes les plus fréquemment exprimées

1. Être mieux informés sur les actions du CSE.
2. Être davantage consultés avant les décisions.
3. Participer à des événements favorisant les rencontres.
4. Préserver les avantages individuels tout en développant le collectif.
5. Maintenir des temps de présence physique malgré le télétravail.
6. Développer des activités adaptées à toutes les générations.
7. Renforcer les liens entre services.
8. Créer davantage de moments de convivialité.
9. Disposer d'outils numériques simples pour échanger avec les élus.
10. Donner davantage de sens aux actions proposées.

## Les 15 leviers d'action prioritaires

### → Communication

- ✓ Développer les newsletters régulières.
- ✓ Moderniser les sites internet du CSE.
- ✓ Utiliser davantage les réseaux sociaux.
- ✓ Créer des canaux WhatsApp ou applications dédiées.
- ✓ Faciliter l'accès aux procès-verbaux et informations.

### → Participation

- ✓ Réaliser régulièrement des sondages.
- ✓ Mettre en place des boîtes à idées.
- ✓ Organiser des consultations et votes.
- ✓ Faire intervenir les salariés dans certains projets du CSE.

### → Événementiel et convivialité

- ✓ Organiser des fêtes du personnel.
- ✓ Développer les petits-déjeuners et moments informels.
- ✓ Multiplier les événements sportifs.
- ✓ Créer des ateliers inter-services.
- ✓ Mettre en place des projets solidaires.
- ✓ Développer des activités intergénérationnelles.

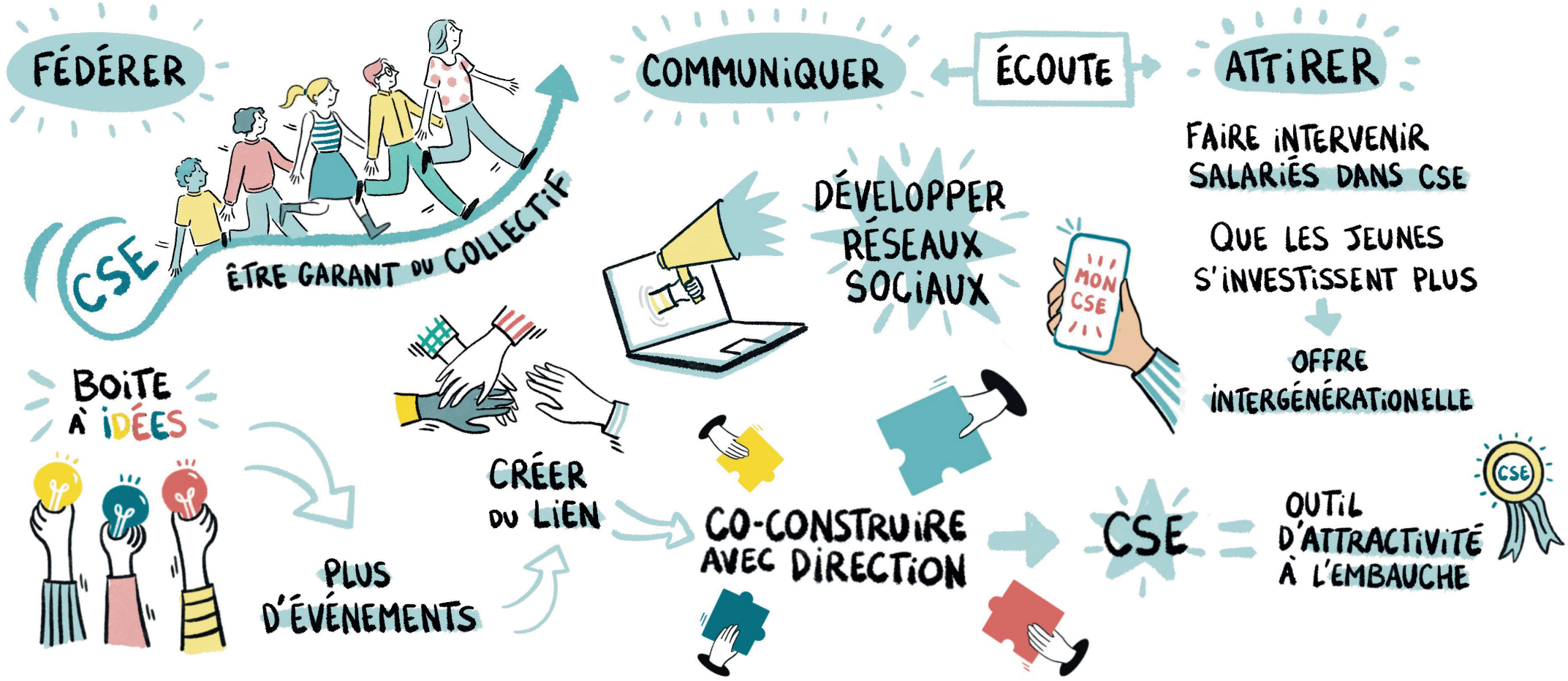


La phrase qui résume le mieux les échanges :  
 « Le collectif ne disparaît pas : il change de forme.  
 Le défi du CSE est désormais de le réinventer. »



Atelier

# COMMENT LE CSE PEUT-IL ÊTRE GARANT DU COLLECTIF ET DE LA COOPÉRATION ?



Cette illustration a été réalisée en live lors des ateliers collaboratifs réunissant les élus de CSE autour du collectif.

# l'Engagement



**Comment susciter l'envie  
de s'engager dans le CSE  
de demain ?**

*Cette restitution présente les principaux enseignements issus des ateliers collaboratifs organisés à l'occasion de SolutionsCSE Next x Upcoop, le 16 juin 2026 à Paris. Elle synthétise les réflexions, retours d'expérience et propositions formulés par une centaine d'élus de CSE participants, autour des enjeux du collectif, de l'engagement et de l'avenir du dialogue social dans l'entreprise.*



## Comment redonner envie de s'engager dans le CSE de demain ?

Partout en France, les élus de CSE font le même constat : **il devient plus difficile de mobiliser les salariés**, de susciter des candidatures et de renouveler les équipes représentatives.

Pourtant, les échanges menés lors des ateliers SolutionsCSE Next x Upcoop montrent que **l'engagement n'a pas disparu. Il a changé de forme.**

Les salariés, et notamment les nouvelles générations, continuent de vouloir agir, participer et avoir un impact. En revanche, **ils ne souhaitent plus forcément s'investir dans des dispositifs perçus comme lourds**, chronophages ou trop institutionnels.

Les participants ont partagé leurs expériences, leurs difficultés mais également de **nombreuses pistes d'évolution** pour réinventer l'engagement dans les entreprises.



## 1. Une crise ou une transformation de l'engagement ?

Le premier enseignement est sans doute le plus important. Les participants ne parlent pas d'un désintérêt total des salariés pour la vie de l'entreprise. Ils observent plutôt une évolution profonde des modes d'engagement.

### Les nouvelles générations souhaitent davantage :

- de souplesse ;
- de sens ;
- d'autonomie ;
- d'impact concret.

Elles adhèrent moins facilement à des engagements longs ou perçus comme contraignants. Le modèle traditionnel du militantisme ou du mandat de longue durée ne correspond plus nécessairement aux attentes actuelles. **L'engagement de demain sera probablement plus progressif, plus ponctuel et davantage centré sur des projets concrets.**



## 2. Le temps est devenu le premier obstacle

Un constat revient dans quasiment tous les groupes de travail : le manque de temps. Les élus décrivent des situations où les missions du mandat viennent s'ajouter à une charge de travail déjà importante.

### Les salariés redoutent :

- une surcharge de travail ;
- des réunions en dehors des horaires habituels ;
- des sollicitations le soir ou le week-end ;
- une difficulté à concilier vie professionnelle, vie personnelle et engagement.

**Pour beaucoup, le mandat est aujourd'hui perçu comme un "deuxième métier".** Cette réalité constitue l'un des principaux freins à l'engagement.



## 3. Une fonction encore insuffisamment reconnue

Les participants dénoncent unanimement un manque de reconnaissance du rôle d'élu.

### Plusieurs difficultés sont évoquées :

- sentiment d'être moins considéré par la hiérarchie ;
- crainte d'un ralentissement de carrière ;
- perte de responsabilités ;
- image parfois négative associée à la représentation du personnel.

Cette situation crée une contradiction. Les entreprises valorisent officiellement le dialogue social mais reconnaissent encore insuffisamment les compétences développées par les élus.

### Or les participants rappellent qu'un mandat permet d'acquérir :

- des compétences de négociation ;
- des compétences juridiques ;
- des compétences relationnelles ;
- des compétences de gestion de projet ;
- une meilleure compréhension stratégique de l'entreprise.

Ces compétences devraient être davantage reconnues et valorisées.

#### 4. L'image du mandat doit évoluer

Les ateliers mettent en évidence un problème d'image persistant.

**Le mandat reste souvent associé :**

- à la contestation ;
- au conflit ;
- à la politique ;
- aux syndicats ;
- à la complexité administrative.

Cette perception freine particulièrement les jeunes salariés. Nombreux sont ceux qui craignent d'être "étiquetés", de se "griller" auprès de leur hiérarchie ou de devoir entrer dans un rapport de force permanent.

**Les participants appellent à promouvoir une vision plus moderne du mandat :** celle d'un acteur de dialogue, de médiation et de construction collective.



#### 5. Les salariés connaissent mal le rôle réel du CSE

Un autre enseignement majeur concerne la méconnaissance du fonctionnement du CSE.

**Dans de nombreuses entreprises, le CSE reste principalement identifié à :**

- la billetterie ;
- les chèques cadeaux ;
- les activités sociales et culturelles.

**Son rôle reste largement sous-estimé dans :**

- la défense des salariés ;
- les négociations ;
- la santé au travail ;
- les transformations de l'entreprise ;
- le dialogue social.

Cette méconnaissance nuit directement à l'engagement. On s'engage rarement dans une institution dont on ne comprend pas l'utilité.



#### 6. Préparer la relève tout au long du mandat

L'un des messages les plus forts des ateliers est sans doute celui-ci : Les candidats ne se trouvent pas quelques mois avant les élections. Ils se construisent plusieurs années avant.

**Les participants recommandent :**

- d'associer davantage les suppléants ;
- d'inviter des salariés aux réunions ;
- de créer des groupes de travail ponctuels ;
- de proposer des missions temporaires ;
- de permettre à chacun de découvrir progressivement le fonctionnement du CSE.

L'engagement se construit par l'expérience.



## 7. Moderniser les outils et les pratiques

Les participants appellent à une modernisation profonde des modes de communication.

### Ils plébiscitent :

- les newsletters synthétiques ;
- les formats vidéo courts ;
- les webinaires ;
- les mini-talks ;
- les infographies ;
- les réseaux sociaux internes ;
- les témoignages d'élus.

L'objectif est simple : montrer concrètement ce que fait le CSE et rendre son action visible au quotidien.



## 8. Faire de l'engagement une expérience positive

Les participants considèrent que l'on ne devient pas candidat parce qu'on reçoit un tract. On devient candidat parce qu'on a vécu une expérience positive.

### Les initiatives qui fonctionnent le mieux sont celles qui permettent :

- de participer à un projet ;
- d'organiser un événement ;
- de contribuer à une action collective ;
- de rejoindre un groupe de travail ;
- d'apporter une compétence particulière.

L'engagement commence souvent par une petite implication avant de devenir un mandat.



## Conclusion

Les ateliers ont révélé que la question n'est pas tant de convaincre plus de salariés de s'engager comme élus.

La véritable question est plutôt : **Comment faire en sorte que davantage de salariés aient envie de contribuer et de s'engager dans leur entreprise ?**

### Le CSE de demain sera probablement :

- plus ouvert ;
- plus visible ;
- plus pédagogique ;
- plus souple ;
- plus participatif ;
- davantage reconnu.

Parce que l'engagement ne se décrète plus, il devra désormais se construire dans la durée, par la confiance, l'exemplarité et l'utilité concrète.

Le défi n'est pas de recruter des candidats. **Le défi est de créer les conditions qui donnent envie de s'engager.**

# Élections & engagement : comment redonner envie de s'engager dans le CSE de demain ?

## 10 constats majeurs

### 1. L'engagement n'est plus automatique

Les participants constatent une évolution profonde du rapport à l'engagement. Les salariés, et particulièrement les jeunes générations, souhaitent s'investir différemment : de manière plus ponctuelle, plus concrète et plus souple.

### 2. Le temps est devenu le principal frein

La difficulté à concilier activité professionnelle, vie personnelle et mandat revient comme le premier obstacle cité. Le mandat est souvent perçu comme une double journée de travail.

### 3. Être élu reste perçu comme un risque pour sa carrière

De nombreux participants évoquent la peur d'être mal perçus par leur hiérarchie, d'être mis à l'écart ou de voir leur évolution professionnelle ralentie.

### 4. Le mandat souffre d'un déficit de reconnaissance

Les compétences acquises dans le cadre d'un mandat sont rarement reconnues ou valorisées dans les parcours professionnels.

### 5. L'image du CSE reste souvent réductrice

Pour beaucoup de salariés, le CSE demeure associé principalement aux activités sociales et culturelles, aux cartes cadeaux ou à la billetterie. Sa dimension stratégique et son rôle dans le dialogue social restent mal connus.

### 6. L'étiquette syndicale constitue un frein

La peur d'être catalogué, associé à une organisation syndicale ou considéré comme un opposant à la direction revient très régulièrement dans les échanges.

### 7. Les salariés doutent parfois de l'utilité réelle du mandat

Certains participants soulignent que de nombreux collaborateurs ne perçoivent plus clairement le pouvoir d'action réel du CSE.

### 8. Les jeunes générations recherchent davantage de sens

Elles ne rejettent pas l'engagement mais souhaitent comprendre l'impact concret de leur implication.



### 9. Le télétravail accentue le défi de mobilisation

La diminution des interactions physiques réduit les opportunités de faire découvrir le rôle du CSE et de créer des vocations.

### 10. Le renouvellement des élus devient un enjeu majeur

De nombreux élus expérimentés constatent des difficultés croissantes à préparer la relève et à constituer des listes de candidats.



## Les 10 attentes exprimées par les participants

1. Reconnaître les compétences acquises par les élus.
2. Valoriser le mandat dans les parcours professionnels.
3. Donner davantage de moyens aux élus.
4. Mieux faire connaître le rôle réel du CSE.
5. Moderniser les modes de communication.
6. Développer des formes d'engagement progressives.
7. Rassurer de l'impact du mandat sur la carrière.
8. Mieux accompagner les nouveaux élus.
9. Préparer la relève plus tôt.
10. Renforcer le dialogue avec la direction et le management.

## Les 15 leviers d'action prioritaires

### → Communication

- ✓ Développer des newsletters plus modernes.
- ✓ Utiliser des formats courts et digitaux.
- ✓ Organiser des webinaires de présentation du mandat.
- ✓ Communiquer toute l'année et pas uniquement avant les élections.
- ✓ Transformer les PV en synthèses simples et accessibles.

### → Recrutement et engagement

- ✓ Inviter des salariés aux réunions préparatoires.
- ✓ Permettre à des suppléants de découvrir progressivement le rôle.
- ✓ Créer des groupes de travail ponctuels.
- ✓ Confier des projets à des salariés volontaires.
- ✓ Organiser des journées portes ouvertes du CSE.

### → Valorisation

- ✓ Mettre en avant des parcours réussis d'anciens élus.
- ✓ Valoriser les compétences acquises.
- ✓ Réaliser des bilans de fin de mandat.
- ✓ Intégrer l'expérience d' élu dans les entretiens professionnels.
- ✓ Communiquer sur les bénéfices réels du mandat.



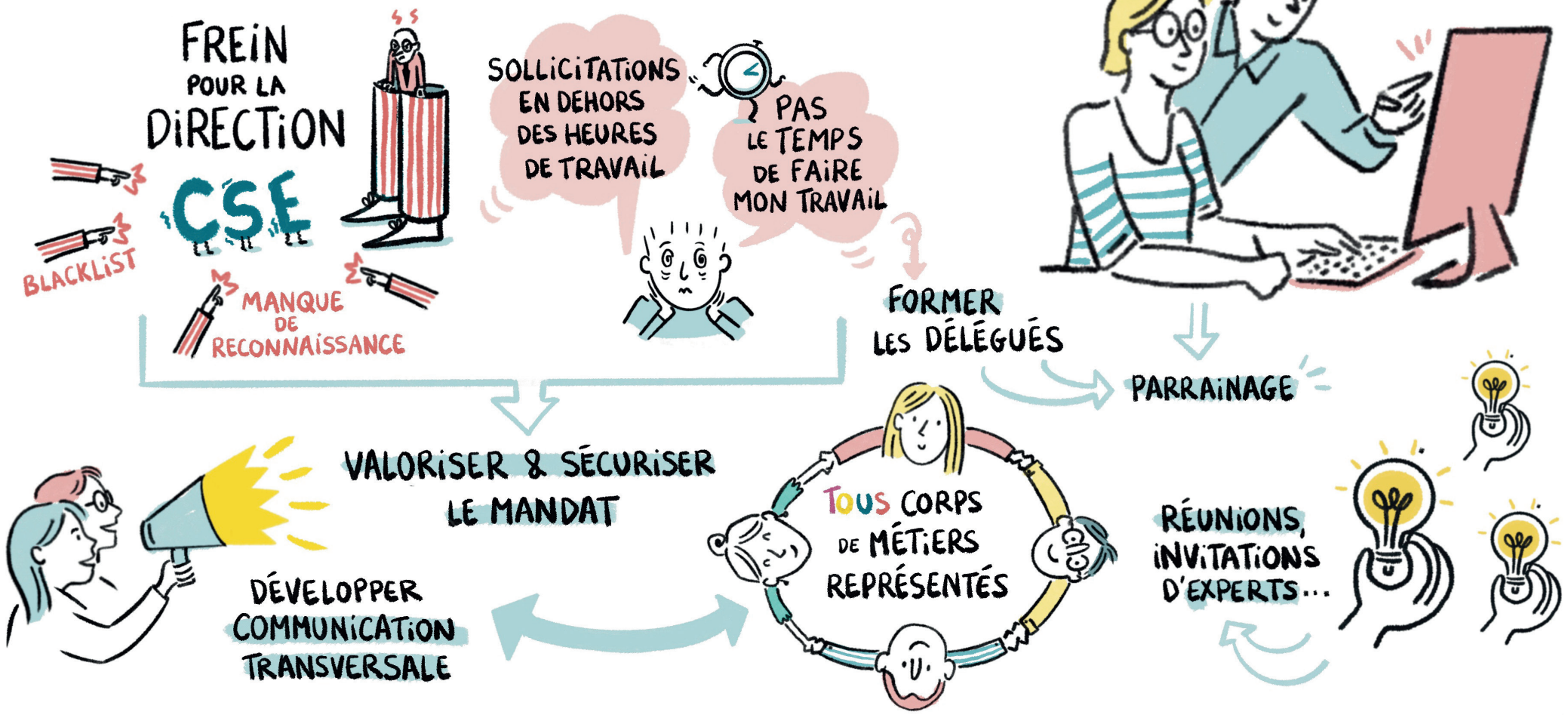
La phrase qui résume le mieux les ateliers

« L'engagement ne disparaît pas.  
Ce sont les formes traditionnelles de l'engagement  
qui ne correspondent plus totalement aux attentes  
des salariés d'aujourd'hui. »



Atelier

# COMMENT SUSCITER L'ENGAGEMENT AVANT ET APRÈS LES ÉLECTIONS ?



Cette illustration a été réalisée en live lors des ateliers collaboratifs réunissant les élus de CSE autour de l'engagement.

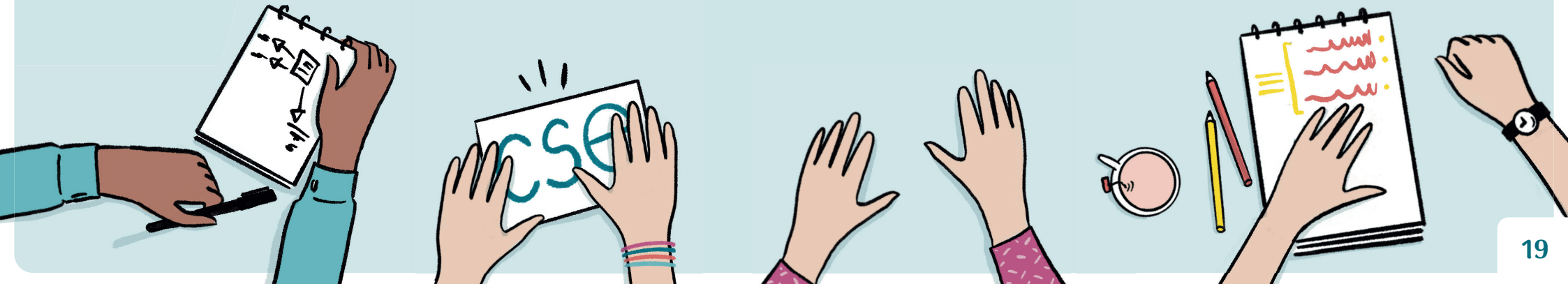


## En Conclusion

En conclusion, le **dialogue social** traverse une **mutation profonde** où **l'engagement et le collectif ne disparaissent pas, mais se transforment** pour répondre à de nouveaux besoins de sens, de souplesse et de reconnaissance.

Face à l'individualisation des attentes et aux défis posés par le télétravail, le **CSE doit évoluer pour devenir un véritable « architecte du collectif »**, capable de transformer les aspirations individuelles en projets communs fédérateurs.

En modernisant sa communication et en valorisant les compétences développées par le mandat de l'élu, l'instance peut **réinventer une expérience de l'engagement plus progressive et concrète**, garantissant ainsi la pérennité d'un dialogue social perçu comme utile, visible et valorisant pour l'ensemble des salariés.



SOLUTIONS  SE *next* X Upccoop