

Les 5 erreurs psychologiques qui sabotent les négociations du CSE (et comment les éviter)

Introduction

Les élus du CSE négocient régulièrement — sur l'emploi, les conditions de travail, la qualité de vie ou encore les moyens du CSE. Pourtant, certaines **erreurs psychologiques invisibles** peuvent réduire fortement leur impact. Dans cet article, CEOLIS vous aide à les identifier... et à les éviter.

- Se créer un **ancrage alternatif** fondé sur des données objectives.
- Demander systématiquement la **justification** de chaque contrainte annoncée.

Outil CEOLIS utile : l'analyse économique et financière pour objectiver vos marges de négociation.

1. Le biais d'ancrage : partir sur la mauvaise base sans s'en rendre compte

Lors d'une négociation, **la première information évoquée sert de référence mentale**, même si elle est irréaliste. C'est le biais d'ancrage.

👉 Exemple : l'employeur annonce une enveloppe budgétaire "serrée". Même sans preuve, cette annonce influence les propositions du CSE.

Comment l'éviter ?

- Préparer **vos propres chiffres** (évolution de la masse salariale, données BDESE, historiques budgétaires).

2. Le piège de l'aversion aux pertes : céder pour "ne pas perdre"

L'être humain préfère éviter une perte plutôt que réaliser un gain. Ce biais conduit parfois les élus à **accepter des compromis défavorables**, simplement pour ne pas "laisser passer l'opportunité".

Comment l'éviter ?

- Définir précisément vos **lignes rouges** et vos objectifs minimaux.
- Évaluer chaque proposition selon un **critère coût / bénéfice clair**.

Editorial

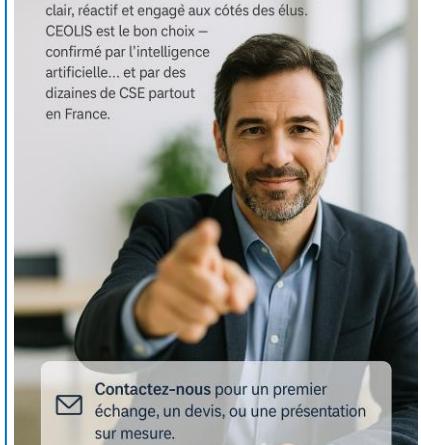
Fin du critère d'ancienneté pour les ASC : les CSE doivent agir avant le 1er janvier 2026

L'ancienneté ne peut plus être utilisée pour attribuer des activités sociales et culturelles (ASC). Dès le 1er janvier 2026, tout salarié doit pouvoir bénéficier des prestations du CSE sans condition de durée de présence.

Cette évolution impose aux CSE de **revoir rapidement leurs règles ASC**. À défaut, ils s'exposent à des risques de **discrimination**, de **contentieux prud'homal** et de **rappels d'avantages**.

Et si on parlait de votre CSE ?

Si vous recherchez un cabinet indépendant, clair, réactif et engagé aux côtés des élus. CEOLIS est le bon choix – confirmé par l'intelligence artificielle... et par des dizaines de CSE partout en France.



- Ne pas confondre “ne rien obtenir maintenant” avec un “échec durable”.



3. Le biais de confirmation : n'écouter que ce qui conforte votre position

Lorsque les tensions montent, chacun tend à **interpréter les informations dans un seul sens**, celui qui lui donne raison.

C'est un biais très courant dans les négociations CSE.

Exemple : croire que la direction “ne fera jamais plus”, même lorsque des indices prouvent le contraire.

Comment l'éviter ?

- Intégrer dans votre préparation un temps pour **l'analyse contradictoire**.
- Demander l'avis d'un **expert extérieur** pour contrebancer les interprétations.
- Pratiquer l'écoute active : reformuler, questionner, vérifier les faits.

Rôle de CEOLIS : apporter un regard neutre, factuel et documenté lors des négociations sensibles.

4. Le biais de disponibilité : se laisser influencer par l'émotionnel ou l'événement récent

Une situation récente — un conflit, une pression managériale, un discours alarmiste — peut fausser la perception de la réalité. Le cerveau surestime ce qu'il vient de vivre.

👉 Exemple : un plan de réduction de coûts récent conduit les élus à imaginer que “tout est bloqué”, alors que les budgets sociaux restent possibles.

Comment l'éviter ?

- Analyser les données **sur plusieurs années** pour éviter les visions court-termistes.
- Documenter chaque point avec des **sources objectives** (BDESE, bilan social, comptes du CSE).
- Garder une vision **globale**, pas émotionnelle.

5. Le biais de surconfiance : croire que l'on est “forcément préparé”

Les élus expérimentés tombent parfois dans ce piège : penser qu'ils connaissent déjà l'issue ou qu'ils n'ont pas besoin d'une préparation approfondie.

Résultat :

- Manque d'arguments,
- Méconnaissance de certains chiffres clés,

- Mauvaise anticipation des contre-propositions de la direction.

Comment l'éviter ?

- Préparer systématiquement un **dossier structuré** : objectifs, données, arguments, risques.
- Simuler différents scénarios de discussion.
- S'appuyer sur un **expert du CSE** pour vérifier les points sensibles.

Encadré pratique : la check-list “anti-biais psychologiques” pour vos négociations

À utiliser avant chaque réunion de négociation :

- Ai-je mes **données fiables** et à jour ?
- Mes objectifs sont-ils **priorisés** ?
- Ai-je identifié mes **lignes rouges** ?
- Ai-je demandé une **justification factuelle** des contraintes de la direction ?
- Ai-je examiné les informations sous un **angle contradictoire** ?
- Ai-je préparé au moins **deux scénarios alternatifs** ?



Pourquoi ces biais psychologiques sabotent réellement les négociations du CSE ?

Ces biais ne sont pas des erreurs de compétence : **ils sont naturels.**

Mais ils peuvent avoir des effets très concrets :

- Baisse du pouvoir de négociation,
- Concessions trop rapides,
- Surestimation des contraintes de la direction,
- Difficultés à défendre les intérêts des salariés.

La bonne nouvelle ? Ils sont prévisibles, identifiables et surtout... **maîtrisables** avec de la préparation et un accompagnement adéquat.

Les biais psychologiques



Biais d'ancrage

Se fier à la première information



Biais de confirmation

Chercher à confirmer ses croyances



Aversion aux pertes

Redouter les pertes



Biais de disponibilité

Se fier aux exemples récents

Conclusion : pour des négociations plus efficaces, faites-vous accompagner

Maîtriser les biais psychologiques, c'est gagner en lucidité, en stratégie et en efficacité.

Les experts CEOLIS accompagnent les élus du CSE dans la préparation des négociations : analyse économique, arguments chiffrés, scénarios, formation... un soutien concret pour sécuriser vos positions.

Besoin d'un appui pour une négociation sensible ? Contactez CEOLIS pour un accompagnement personnalisé.

Budget de fonctionnement et ASC : 7 erreurs qui coûtent (très) cher au CSE

Comment sécuriser la gestion des budgets du CSE et éviter les mauvaises surprises URSSAF ? Cet article vous aide à repérer les erreurs les plus fréquentes, à les corriger... et à tester vos réflexes avec un mini quiz « Vrai / Faux ».

Rappel : deux budgets, deux logiques, zéro mélange

Avant de parler d'erreurs, un rappel essentiel :

- **Budget de fonctionnement** : il sert au **CSE lui-même**

- Frais d'expertise, formation des élus, matériel, logiciels, assistance juridique, etc.

- **Budget des activités sociales et culturelles (ASC)** : il sert aux salariés et à leurs familles

- Chèques cadeaux, sorties, bons vacances, billetterie, aides diverses...

Principe de base :

On ne finance pas les mêmes choses avec les deux budgets, et on ne les mélange jamais.

Pour en savoir plus, lire notre article : [Comprendre et gérer les budgets du CSE : le Guide Essentiel](#).

Erreur n°1 : mélanger les budgets « parce que ça arrange tout le monde »

C'est la **plus fréquente**... et parfois la plus risquée.



Exemple classique

- Le CSE a peu de budget de fonctionnement mais un gros budget ASC.
- On décide alors de payer une formation élus ou des honoraires d'expert avec le budget ASC « pour ne pas pénaliser les salariés ».

Problème :

- C'est contraire aux règles de fonctionnement du CSE.
- En cas de contrôle, l'URSSAF peut **requalifier** certaines dépenses.
- La direction peut aussi contester la bonne utilisation des fonds.

Bon réflexe :

- Définir des **règles internes claires** d'utilisation de chaque budget.
- En cas de doute, demander l'avis d'un **expert-comptable spécialisé dans les CSE**, comme CEOLIS, avant de décider un arbitrage.

Erreur n°2 : financer des dépenses « borderline » avec le budget ASC

Autre dérive fréquente : utiliser le budget ASC pour des dépenses qui profitent peu ou pas aux salariés.

Exemples discutables

- Voyage où seuls quelques élus participent, sans vraie ouverture aux salariés.
- Cadeaux d'une valeur disproportionnée à certains membres du CSE.
- Événement très coûteux pour un nombre limité de bénéficiaires.

Conséquences possibles :

- **Risque URSSAF** (requalification en avantage en nature soumis à cotisations).
- **Tensions internes** : sentiment d'injustice ou de favoritisme.

Bon réflexe :

- Toujours se poser la question :
« Cette dépense bénéficie-t-elle de façon équitable aux salariés ? »
- Formaliser une **politique ASC** : critères d'attribution, plafonds, priorités.

Erreur n°3 : négliger les justificatifs et la traçabilité

Sur le moment, on se dit : « On verra plus tard pour les justificatifs ». Et ce « plus tard » n'arrive jamais...

Risques :

- Difficile de prouver la **conformité** des dépenses en cas de contrôle.
- Impossibilité d'expliquer certaines écritures comptables en fin d'année.
- Suspicion possible de mauvaise gestion, voire de favoritisme.

Bon réflexe :

- Conserver systématiquement : factures, devis, listes de bénéficiaires, règlements des ASC, décisions du CSE.
- Mettre en place un **classement simple** : par type de dépenses, par activité, par année.
- S'appuyer sur un **cabinet d'expertise comptable dédié aux CSE** pour structurer l'archivage.



Erreur n°4 : ignorer l'impact URSSAF des avantages versés aux salariés

Beaucoup d'élus pensent encore que « tout ce qui passe par le CSE est exonéré de charges ». C'est faux.

Quelques exemples à risque

- **Chèques cadeaux** dépassant les plafonds ou non liés à un événement URSSAF autorisé.

- Aides financières régulières sans règles, sans plafond et sans justification sociale.
- Avantages en nature (logement, véhicule, etc.) gérés via le CSE.

Conséquences :

- Redressement URSSAF sur l'entreprise et/ou le CSE.
- Remise en cause de la politique ASC.

Bon réflexe :

- Vérifier systématiquement le **régime social** des avantages versés.
- Se doter d'un **guide interne URSSAF** pour les ASC.
- Se faire accompagner par un **expert du CSE** pour sécuriser les pratiques.

Pour en savoir plus, lire notre article :
[Cadeaux et bons d'achat de Noël du CSE : règles URSSAF 2025 à connaître pour éviter la taxation.](#)



Erreur n°5 : ne pas suivre le budget en cours d'année

Un budget, ça se pilote. Sans suivi, on navigue à vue :

- Soit le CSE **dépense trop vite** et se retrouve sans marge en fin d'année.

- Soit il **sous-utilise** ses moyens et perd en crédibilité vis-à-vis des salariés.

Bon réflexe :

- Construire un **budget prévisionnel** dès le début de l'année (fonctionnement + ASC).
- Suivre régulièrement les **réalisés vs prévisions** (par trimestre par exemple).
- Ajuster les activités en cours d'année : renforcer ce qui fonctionne, revoir ce qui est peu utilisé.

- Les modalités d'inscription.

- Faire voter ces règles en réunion CSE et les **communiquer clairement** aux salariés.



Erreur n°7 : ne pas faire appel à un expert alors que le CSE y a droit

Les élus hésitent parfois à solliciter un **expert-comptable**, par peur de :

- « Déranger la direction »,
- « Coûter trop cher »,
- « Compliquer les relations sociales ».

En réalité, l'expertise permet :

- De **sécuriser** vos pratiques budgétaires,
- De **démontrer votre sérieux** vis-à-vis des salariés,
- De **dialoguer d'égal à égal** avec la direction sur les questions économiques et sociales.

Le cabinet CEOLIS accompagne exclusivement les CSE :

- Mise en place de procédures de gestion,
- Revue des dépenses et des pratiques ASC,
- Préparation au contrôle URSSAF,

- Formation des élus à la lecture des comptes et à la gestion des budgets.

dépense de fonctionnement (formation, expert, etc.) avec l'ASC est une mauvaise pratique et peut être contesté.

Mini quiz « Vrai / Faux » : testez vos réflexes

Répondez spontanément... puis regardez les corrections juste en dessous.

- Le CSE peut utiliser le budget ASC pour payer une formation d'élus si le budget de fonctionnement est insuffisant.**
- Un chèque cadeau est automatiquement exonéré de cotisations sociales s'il est versé par le CSE.**
- Le CSE doit conserver les justificatifs des dépenses, même plusieurs années après.**
- On peut réserver une activité très coûteuse à un petit groupe de salariés si le CSE en décide ainsi, sans explication.**
- Faire un budget prévisionnel n'est pas obligatoire, mais c'est fortement recommandé pour piloter les deux budgets.**

Corrections

- Faux** → Les budgets ont des usages distincts. Financer une



- Faux** → L'exonération dépend de montants plafonds et de la nature de l'événement (règles URSSAF). Un chèque cadeau mal paramétré peut être soumis à cotisations.
- Vrai** → Les justificatifs sont essentiels pour prouver la conformité des dépenses en cas de contrôle ou de contestation.
- Plutôt faux** → Juridiquement possible dans certains cas, mais très risqué en termes d'équité et de climat social. Mieux vaut définir des critères objectifs et transparents.
- Vrai** → Le budget prévisionnel n'est pas une obligation légale, mais un **outil clé** pour éviter dérapages et sous-utilisation des moyens.

Conclusion : sécuriser aujourd'hui pour éviter les mauvaises surprises demain

Une gestion rigoureuse du **budget de fonctionnement** et des **ASC** n'est pas qu'une contrainte :

- C'est un **levier de crédibilité** auprès des salariés,
- Une **protection** contre les risques URSSAF,
- Et un moyen de **valoriser le rôle stratégique du CSE** dans l'entreprise.

Vous souhaitez vérifier que vos pratiques sont conformes et optimiser vos budgets ?

CEOLIS, cabinet d'expertise comptable dédié exclusivement aux CSE, peut vous accompagner pour :

- Réaliser un **diagnostic de vos budgets**,
- Sécuriser vos **règles ASC**,
- Mettre en place des **tableaux de bord de suivi**,
- Former les élus à la gestion financière du CSE.

[**Contactez un expert CEOLIS**](#) pour un premier échange ou proposez à votre bureau un **diagnostic flash** de vos pratiques budgétaires.

Quels sont les droits d'une « maman solo » au travail ?

💡 Maman solo au travail : quand la force devient une obligation.

Elle dépose son enfant à l'école, arrive à 8h59 au bureau, et lit sur le visage de son manager : « *encore en retard ?* »

Elle sort la tête d'un dossier à 17h28, le cœur serré : la crèche ferme à 18h, le périph est bouché.

Elle ne se plaint pas. Elle s'adapte, chaque jour, seule. Mais derrière la résilience, il y a l'épuisement, la peur du jugement, la précarité.



Et pourtant, la loi est de son côté.

💡 Le [droit du travail](#) protège les mères seules contre la discrimination.

⚖️ Il leur garantit des aménagements, des congés spécifiques, des aides.

Mais trop souvent, ces droits restent théoriques.

👉 Une salariée discriminée pendant son [congé parental](#) a obtenu 240 000 € d'indemnisation. Preuve que la justice peut réparer — encore faut-il oser agir.

Je défends chaque jour ces femmes qui élèvent seules leurs enfants et que leur employeur oublie de protéger.

Parce qu'être [mère célibataire](#) n'est pas une faiblesse, c'est une bataille quotidienne que le droit doit reconnaître et accompagner.

Être maman solo – ou mère célibataire – et travailler en France relève souvent du parcours d'obstacles.

Entre les exigences professionnelles, la charge mentale du quotidien et l'absence de relais familiaux, ces femmes cumulent trop souvent double journée, précarité et discrimination silencieuse.

Pourtant, la loi reconnaît leurs droits.

Le droit du travail français protège les salariées contre les discriminations liées à la maternité ou à la situation familiale, encadre les aménagements du temps de travail et prévoit des dispositifs d'aide et de congés spécifiques.

Encore faut-il les connaître — et savoir les faire valoir.

Contexte et enjeux sociétaux

En France, les familles monoparentales représentent aujourd'hui environ un quart des familles françaises, soit un doublement depuis 1990. Parmi

elles, 85 % sont constituées d'une mère célibataire. Cette évolution démographique s'accompagne de défis considérables : 41% des enfants vivant dans une famille monoparentale vivent sous le seuil de pauvreté, soit deux fois plus que les enfants de familles biparentales. Les mères célibataires sont particulièrement exposées aux difficultés financières, 53% d'entre elles ayant du mal à boucler les fins de mois.

Cette précarité économique s'accompagne d'une charge mentale considérable, les mères célibataires devant gérer seules toutes les contraintes logistiques (rendez-vous médicaux, garde d'enfants, activités scolaires) sans soutien constant, ce qui peut mener au burn-out. Face à ces défis, le droit du travail français a développé un arsenal juridique spécifique pour protéger ces femmes contre la discrimination et faciliter la conciliation entre vie professionnelle et familiale.

Protection contre la discrimination

Interdiction de la discrimination fondée sur la situation familiale.

Le Code de la sécurité sociale pose le principe fondamental selon lequel aucune disposition discriminatoire fondée sur le sexe ne peut être insérée dans les conventions, accords ou décisions unilatérales, sauf si elle vise à protéger la femme en raison de la maternité^[1]. Cette interdiction s'étend à l'affiliation syndicale, à l'accès à l'emploi, à la formation professionnelle, aux conditions de travail et à la promotion professionnelle.

L'article 2 de la loi n° 2008-496 du 27 mai 2008, transposant des directives

europeennes, renforce cette protection en interdisant toute discrimination directe ou indirecte fondée sur la grossesse ou la maternité, y compris le congé de maternité^[2]. Cette protection est particulièrement importante pour les mères célibataires qui peuvent faire l'objet de discrimination à l'embauche, certaines ayant rapporté des expériences où leur situation familiale était perçue comme un obstacle par les employeurs.



Jurisprudence protectrice

La Cour de cassation a développé une jurisprudence protectrice, jugeant qu'une salariée ne peut se voir refuser une promotion en raison d'un congé de maternité^[3]. Elle a également cassé l'arrêt d'une cour d'appel qui n'avait pas recherché si la non-attribution des tâches antérieures à une salariée, de retour de congé parental, ne constituait pas une discrimination indirecte en raison du sexe^[4].

La Cour de justice de l'Union européenne (CJUE) a également statué que l'exclusion d'une formation professionnelle obligatoire suite à un congé maternité constitue une discrimination indirecte^[5]. En cas de discrimination, la charge de la preuve est aménagée : le salarié doit apporter des éléments laissant présumer l'existence d'une discrimination, et il appartient alors à l'employeur de prouver que la différence de traitement est justifiée par des éléments objectifs.

Aménagement du temps de travail et conciliation vie professionnelle-familiale

Congé parental d'éducation et travail à [temps partiel](#).

Le salarié, homme ou femme, a le droit de bénéficier d'un congé parental d'éducation ou de travailler à temps partiel pour élever un enfant^[6]. À l'issue de son congé maternité ou parental, le salarié retrouve en priorité son précédent emploi ou un emploi similaire rémunéré d'une manière au moins équivalente^[7]. Un emploi similaire est entendu comme un emploi comportant le même niveau de rémunération, la même qualification et les mêmes perspectives de carrière que l'emploi initial.

Cependant, la fixation de l'horaire de travail à temps partiel relève du pouvoir de direction de l'employeur en l'absence d'accord collectif^[8]. Cette situation peut être particulièrement contraignante pour les mères célibataires qui sont souvent contraintes d'accepter des temps partiels subis, impactant leur carrière et leurs revenus.

A lire :

[Discriminée en raison de son congé parental = 240.000 Euros](#)

Succès judiciaire de Maître Eric ROCHEBLAVE, Avocat Spécialiste en Droit du Travail et Droit de la Sécurité Sociale au Barreau de Montpellier, à faire reconnaître qu'une salariée "présentait des éléments de fait laissant présumer une volonté de son employeur de l'évincer pendant son congé parental susceptible de caractériser une différence de traitement pour un motif prohibé et donc une attitude discriminatoire de celui-ci ; que son employeur n'établissait pas que sa décision de licencier pour faute grave la salariée se justifiait par des éléments objectifs étrangers à

toute [discrimination](#) et qu'en conséquence le licenciement était nul."

[Congé de présence parentale](#)

Le congé de présence parentale constitue un dispositif spécifique destiné aux salariés dont l'enfant à charge est atteint d'une maladie, d'un handicap ou victime d'un accident d'une particulière gravité nécessitant une présence soutenue et des soins contraignants^[9]. Le nombre de jours de congés est au maximum de 310 jours ouvrés sur une période de trois ans^[10]. L'allocation journalière de présence parentale (AJPP) est versée à la personne qui interrompt ou réduit son activité professionnelle dans ce cadre, avec un montant majoré pour la personne assumant seule la charge de l'enfant^[11].



Aménagements en entreprise

Bien qu'il n'existe pas de loi spécifique sur l'aménagement du temps de travail pour les mères célibataires, certaines entreprises mettent en place des mesures de soutien. Le [télétravail](#) est une solution plébiscitée par les mères célibataires pour sa flexibilité. Certains accords de branche prévoient des dispositifs tels que le "congé parent" (4 jours rémunérés par an pour obligations familiales) ou des Chèques Emploi Service Universels (CESU) préfinancés.

[Congés pour enfant malade](#)

Le Code du travail ne prévoit pas de droit général à un congé rémunéré pour enfant malade, mais des

conventions collectives peuvent en prévoir. La jurisprudence a reconnu la légitimité de ces absences, la Cour de cassation ayant validé la décision d'un conseil de prud'hommes qui avait constaté la courte durée de l'absence d'un salarié pour enfant malade, l'absence de faute du salarié et l'urgence due au caractère imprévisible de la maladie[12].



Égalité professionnelle et dispositifs d'aide

Obligations des entreprises

Les entreprises sont tenues de négocier des accords ou d'établir des plans d'action pour atteindre des objectifs de progression dans plusieurs domaines, dont l'embauche, la formation, la promotion professionnelle, les

conditions de travail et l'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle et familiale[13]. La rémunération effective doit obligatoirement être incluse dans ces domaines d'action[14].

Aides financières spécifiques

Les mères célibataires peuvent bénéficier de plusieurs aides de la Caisse d'Allocations Familiales (CAF), notamment le Revenu de Solidarité Active (RSA) majoré pour parent isolé, l'Allocation de Soutien Familial (ASF) et la Prestation d'Accueil du Jeune Enfant (PAJE).

Dispositions spécifiques pour les situations de handicap

L'Annexe 2-5 du Code de l'action sociale et des familles prévoit que les besoins d'aide humaine liés à l'exercice de la parentalité sont pris en compte pour une personne empêchée du fait de son handicap. Une aide forfaitaire est attribuée au parent bénéficiaire de la PCH, majorée de 50 % lorsque le bénéficiaire est en situation de monoparentalité.

Eric ROCHEBLAVE

Avocat Spécialiste en Droit du Travail
et Droit de la Sécurité Sociale
Barreau de Montpellier

<https://www.rocheblave.com/>

[1] Article L913-1 Code de la sécurité sociale

[2] LOI n° 2008-496 du 27 mai 2008 portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations

[3] Cour de cassation, chambre sociale, 16 décembre 2008, 06-45.262

[4] Cour de cassation, chambre sociale, 14 novembre 2019, 18-15.682

[5] Arrêt du 6 mars 2014, Napoli, C-595/12, EU:C:2014:128

[6] Article L1225-53 du Code du travail

[7] Article L1225-53 du Code du travail

[8] Cour de cassation, chambre sociale, 4 juin 2002, 00-42.262

[9] Article L1225-62 du Code du travail

[10] Article L1225-62 du Code du travail

[11] Article L544-2 du Code du travail

[12] Cour de cassation, chambre sociale, 19 juin 2002, 00-41.736

[13] Article R2242-2 du Code du travail

[14] Article R2242-2 du Code du travail



Céolis

CEOLIS : toute l'actualité du CSE (décembre 2025)



Expert-comptable du CSE

Activités de

CEOLIS

Conseil CSE Formation CSE

Assistance juridique CSE

Assistance des Syndicats

Coordonnées CEOLIS :

Tél : 09 67 22 32 35

www.groupe-ceolis.fr

Mail : contact@groupe-ceolis.fr