

GUIDE PRATIQUE

Le rôle du DS dans l'accompagnement individuel d'un salarié en difficulté

Écouter, sécuriser, préparer et suivre sans se substituer au salarié

Finalité du guide	Donner aux délégués syndicaux une méthode simple pour accueillir une situation individuelle, qualifier les risques, préparer les démarches et mobiliser l'appui juridique adapté.
--------------------------	---

Public cible	Usage recommandé	Résultat attendu
DS, RS, élus CSE, relais de section	Entretien préalable, conflit, alerte RPS, difficulté managériale, retour d'absence	Salarié moins isolé, procédure sécurisée, dossier documenté et suivi daté

CFE-CGC Mutualité | Défense individuelle, sécurisation et confiance

Sommaire

Introduction - Une défense individuelle structurée et humaine

1. Définir le rôle et les limites du DS
2. Accueillir la parole et qualifier l'urgence
3. Constituer un dossier factuel et sécurisé
4. Préparer un entretien avec l'employeur
5. Assister le salarié pendant l'entretien
6. Mobiliser ALINEA et les relais compétents
7. Organiser le suivi après l'entretien
8. Piloter et capitaliser sans exposer les personnes
9. Fiches pratiques et modèles

Repère juridique	Portée opérationnelle
Assistance à l'entretien préalable	Pour un licenciement, le salarié peut être assisté par une personne de son choix appartenant au personnel de l'entreprise. En l'absence de représentation du personnel, un conseiller du salarié peut être choisi sur la liste administrative.
Documents utiles	Le DS ne dispose pas d'un droit général d'accès au dossier personnel ou aux pièces détenues par l'employeur. Il travaille d'abord à partir des documents remis par le salarié et mobilise, selon le sujet, les droits d'information du CSE ou une demande formalisée.

Introduction

Pourquoi ce guide ? Sécuriser la personne, la procédure et la stratégie

L'accompagnement individuel est souvent le premier point de contact concret entre un salarié et la section. La qualité de l'écoute, la maîtrise des délais et la capacité à distinguer faits, ressentis et qualification juridique conditionnent la confiance et l'efficacité de la défense.

Changement de posture recherché	Passer d'une réaction immédiate à une démarche structurée : écouter, qualifier, documenter, préparer, agir, puis suivre. Le DS soutient la décision du salarié sans se substituer à lui.
---------------------------------	--

Les cinq réflexes structurants

- Créer un cadre confidentiel et rappeler les limites de confidentialité en cas de danger grave.
- Identifier immédiatement les délais, convocations, dates et risques de rupture.
- Séparer les faits vérifiables, les perceptions, les preuves et les hypothèses.
- Définir avec le salarié l'objectif recherché : explication, protection, régularisation, médiation ou contestation.
- Tracer les actions et convenir d'un point de suivi daté.

1. Définir le rôle et les limites du DS

Le DS peut	Le DS ne doit pas
Écouter, conseiller, préparer, assister, orienter et soutenir	Promettre un résultat, parler à la place du salarié sans mandat, diffuser des données sensibles
Aider à organiser les faits et les pièces	Qualifier définitivement une situation complexe sans appui juridique
Solliciter ALINEA ou un expert avec l'accord du salarié	Conserver inutilement des pièces médicales ou très sensibles

2. Accueillir la parole et qualifier l'urgence

Le premier entretien doit permettre de sécuriser la personne avant de rechercher une solution.

Question clé	Éléments à recueillir	Action DS
Que s'est-il passé ?	Faits datés, personnes présentes, contexte	Reformuler sans interpréter
Existe-t-il une échéance ?	Convocation, délai de réponse, entretien, sanction	Inscrire les dates dans une chronologie
Y a-t-il un risque immédiat ?	Santé, sécurité, violence, menace, détresse	Orienter sans délai vers les acteurs compétents
Quel résultat est recherché ?	Maintien en poste, apaisement, correction, contestation	Fixer un objectif réaliste et partagé

Signaux d'alerte nécessitant une orientation rapide

- Danger grave ou menace pour la sécurité : alerte aux acteurs compétents et recours aux dispositifs d'urgence.
- Dégradation importante de la santé : médecin traitant, service de prévention et de santé au travail, urgence médicale selon la situation.
- Harcèlement, discrimination ou violence : préserver les preuves, éviter l'isolement et solliciter l'appui juridique.

3. Constituer un dossier factuel et sécurisé

Pièce ou donnée	Utilité	Vigilance
Convocation, courrier, courriels	Identifier l'objet, les délais et les griefs	Conserver l'original et une copie
Chronologie des faits	Rendre le dossier lisible	Dater chaque événement et distinguer les sources
Contrat, fiche de poste, accord applicable	Vérifier les obligations et le cadre	Utiliser la version en vigueur
Témoignages et éléments matériels	Corroborer les faits	Respecter la confidentialité et la licéité de la preuve

4. Préparer un entretien avec l'employeur

La préparation vise à réduire l'incertitude et à éviter les réactions improvisées.

Étape	Question	Livrable
1. Clarifier le cadre	Quel est l'objet exact de l'entretien ?	Note de cadrage en une page
2. Préparer les faits	Quels éléments sont admis, contestés ou à préciser ?	Chronologie et pièces numérotées
3. Définir l'objectif	Quel résultat minimal est recherché ?	Mandat du salarié
4. Préparer les réponses	Quelles questions et objections sont prévisibles ?	Argumentaire court
5. Organiser la conduite	Qui parle, quand demander une pause ?	Répartition des rôles

Checklist délais

- Vérifier la date de réception de la convocation et la date de l'entretien.
- Pour un entretien préalable à licenciement, contrôler le délai minimal de cinq jours ouvrables.
- Identifier les délais conventionnels ou disciplinaires applicables.
- Ne pas laisser expirer un délai de contestation en attendant une réponse informelle.

Formulation utile

Avant l'entretien	« Nous avons préparé les faits, les points à clarifier et le résultat recherché. Pendant l'échange, je vous aiderai à faire préciser les griefs et à garder une trace des engagements. »
-------------------	--

5. Assister le salarié pendant l'entretien

- Laisser l'employeur exposer précisément les motifs et demander des faits datés.
- Aider le salarié à répondre sans l'interrompre ni parler systématiquement à sa place.
- Reformuler les points ambigus, demander une pause si nécessaire et noter les engagements.
- Éviter toute reconnaissance précipitée d'un fait contesté ou toute signature non relue.

6. Mobiliser ALINEA et les relais compétents

L'appui juridique est d'autant plus efficace que la demande est structurée et documentée.

Élément de saisine	Contenu attendu
Objet	Question précise et décision à sécuriser
Chronologie	Dates, acteurs, événements et échéances
Pièces	Documents utiles numérotés, sans envoi excessif
Position du salarié	Objectif, accord sur la saisine et contraintes
Question juridique	Une à trois questions ciblées
Urgence	Date limite et risque en cas d'inaction

Règles de confidentialité

- Obtenir l'accord du salarié avant de transmettre son dossier.
- Limiter les destinataires et les données au strict nécessaire.
- Anonymiser les retours d'expérience partagés en section.
- Définir une durée de conservation et supprimer les doublons inutiles.

7. Organiser le suivi après l'entretien

Délai	Action	Résultat attendu
Le jour même	Débrief factuel et rédaction d'un relevé	Compréhension partagée
Sous 48 h	Envoyer, si pertinent, un écrit de clarification	Trace des demandes et engagements
À échéance convenue	Vérifier la réponse ou la mesure annoncée	Relance proportionnée
À 30 jours	Évaluer la situation professionnelle et humaine	Décision de clôture ou nouvelle action

8. Piloter et capitaliser sans exposer les personnes

La section peut tirer des enseignements collectifs des situations individuelles, à condition d'anonymiser et de ne conserver que les informations nécessaires.

Indicateur	Définition	Fréquence
Délai de premier contact	Temps entre la demande et l'entretien DS	Mensuelle
Dossiers avec échéance sécurisée	Part des dossiers dont les délais ont été identifiés	Trimestrielle
Taux d'orientation	Dossiers transmis au bon relais juridique, santé ou CSE	Trimestrielle
Suivi réalisé	Dossiers avec point post-entretien effectué	Mensuelle
Enseignements collectifs	Irritants récurrents transformés en action collective	Semestrielle

Rituels recommandés

- Revue mensuelle anonymisée des dossiers en cours et des échéances.
- Point trimestriel avec ALINEA sur les questions récurrentes et les besoins de formation.
- Capitalisation dans une base locale de cas anonymisés, classés par thème.

9. Fiches pratiques et modèles

Fiche 1 - Trame d'entretien préparatoire

Séquence	Question
Accueillir	Qu'attendez-vous de cet échange et quelle est votre urgence ?
Établir les faits	Quels événements pouvez-vous dater et documenter ?
Qualifier	Quelle procédure est engagée et quels délais s'appliquent ?
Choisir l'objectif	Quel résultat minimal et quel résultat souhaité ?
Décider	Quelles actions, par qui et pour quelle date ?

Fiche 2 - Checklist avant assistance

Question	Oui / Non	Action
Le salarié a-t-il donné son accord sur le rôle du DS ?		Clarifier le mandat
La convocation et les délais sont-ils vérifiés ?		Établir la chronologie
Les pièces utiles sont-elles classées ?		Numéroter les documents
L'objectif et les points non négociables sont-ils définis ?		Préparer l'argumentaire
Un suivi post-entretien est-il planifié ?		Fixer une date

Fiche 3 - Compte rendu post-entretien

Rubrique	Contenu
Objet et date	Type d'entretien, participants, durée
Faits exposés	Griefs ou demandes formulés, sans interprétation
Réponses du salarié	Points admis, contestés ou à compléter
Engagements	Action, responsable, échéance
Suites	Écrit à envoyer, appui ALINEA, suivi santé, prochaine date

Fiche 4 - Les erreurs à éviter

Erreur	Risque	Réflexe
Promettre une issue favorable	Perte de confiance	Présenter les scénarios et incertitudes
Parler à la place du salarié	Déresponsabilisation et confusion	Préparer une répartition des rôles
Accumuler des pièces sans tri	Dossier illisible	Construire une chronologie et un bordereau
Diffuser le cas en section	Atteinte à la confidentialité	Anonymiser et limiter les destinataires
Clore après l'entretien	Engagements non suivis	Programmer le débrief et la relance

Synthèse exécutive

- Le DS crée un cadre d'écoute, de méthode et de confiance ; il ne se substitue ni au salarié ni au conseil juridique.
- La priorité est de sécuriser les délais, qualifier l'urgence et construire un dossier factuel.
- L'assistance à l'entretien doit être préparée : objectif, arguments, répartition des rôles et traces écrites.
- ALINEA est mobilisé avec une saisine ciblée, les pièces utiles et l'accord du salarié.
- Message clé : une défense individuelle rigoureuse renforce la confiance des salariés et la crédibilité collective de la CFE-CGC Mutualité.

Repères juridiques : Code du travail, notamment articles L. 1232-2 à L. 1232-4. Vérifier systématiquement les textes, accords et procédures applicables à la date du dossier.