

GUIDE PRATIQUE

Lutter contre les discriminations : rôle du DS et leviers d'action

Repères opérationnels - écouter, sécuriser, documenter et agir

Finalité du guide	Donner aux DS, élus CSE et membres de CSSCT une méthode simple pour accueillir la parole d'un salarié, qualifier les faits sans se substituer aux professionnels, sécuriser les preuves, mobiliser les bons acteurs et obtenir des mesures de prévention et de réparation.
--------------------------	--

Public cible	Usage recommandé	Résultat attendu
DS, RS, RSS, élus CSE, membres CSSCT, relais de section	Entretien salarié, analyse d'alerte, préparation CSE/CSSCT, négociation d'un dispositif interne	Victime accompagnée, faits tracés, risque collectif traité et action syndicale sécurisée

CFE-CGC Mutualité | Dignité, égalité de traitement et protection des salariés

Sommaire

Introduction - Pourquoi agir vite et avec méthode ?

1. Comprendre ce qu'est une discrimination
2. Accueillir et sécuriser la parole
3. Qualifier les faits et préserver les preuves
4. Choisir les leviers d'action
5. Mobiliser le CSE, la CSSCT et les acteurs externes
6. Négocier un dispositif interne de prévention
7. Communiquer et former sans exposer les personnes
8. Piloter les résultats
9. Fiches pratiques et modèles

Principe directeur	Le DS ne mène pas seul une enquête judiciaire. Il écoute, protège, documente, oriente et transforme les faits individuels en actions de prévention collective lorsque cela est pertinent.
---------------------------	---

Introduction

Pourquoi ce guide ? Défendre la dignité sans improviser

Une discrimination peut intervenir au recrutement, dans la rémunération, la carrière, la formation, l'organisation du travail, l'évaluation, la sanction ou la rupture du contrat. L'action syndicale doit concilier écoute de la personne, confidentialité, traçabilité et mobilisation des voies de recours adaptées.

Les cinq réflexes structurants

- Recevoir la parole sans juger ni promettre un résultat.
- Distinguer faits, ressentis, témoins, documents et conséquences.
- Protéger la confidentialité et obtenir l'accord du salarié avant toute transmission nominative.
- Mobiliser rapidement les acteurs compétents en cas de danger, de harcèlement ou d'atteinte à la santé.
- Rechercher des mesures correctives individuelles et des actions de prévention collective.

1. Comprendre ce qu'est une discrimination

Notion	Définition opérationnelle	Exemple
Discrimination directe	Traitement défavorable fondé explicitement sur un critère protégé.	Refus de promotion motivé par l'âge ou la grossesse.
Discrimination indirecte	Règle apparemment neutre qui désavantage particulièrement un groupe sans justification objective et proportionnée.	Condition de disponibilité pénalisant systématiquement certains aidants.
Harcèlement discriminatoire	Agissements liés à un critère protégé créant un environnement intimidant, hostile, dégradant ou offensant.	Propos répétés sur l'origine ou le handicap.
Mesure de rétorsion	Sanction ou traitement défavorable après signalement ou témoignage.	Retrait de mission après une alerte.

2. Accueillir et sécuriser la parole

Étape	Action DS	Point de vigilance
Écouter	Créer un cadre calme, reformuler, laisser le salarié décrire les faits dans son ordre.	Ne pas minimiser, dramatiser ni orienter le récit.
Clarifier	Demander dates, lieux, acteurs, décisions, témoins et impacts.	Séparer ce qui est constaté de ce qui est interprété.
Sécuriser	Évaluer l'urgence : santé, menace, sanction imminente, isolement, risque suicidaire.	En cas de danger grave, activer immédiatement les relais compétents.
Consentement	Demander ce que le salarié accepte de transmettre et à qui.	Aucune diffusion nominative sans accord, hors obligation spécifique.
Tracer	Rédiger une note factuelle datée et relue par le salarié.	Conserver les documents dans un espace sécurisé.

3. Qualifier les faits et préserver les preuves

Élément	Exemples	Utilité
Décision défavorable	Refus, sanction, stagnation salariale, exclusion, mutation.	Identifier le préjudice ou l'écart de traitement.
Critère protégé présumé	Âge, sexe, origine, handicap, activité syndicale, situation familiale, orientation sexuelle, etc.	Relier les faits au cadre de non-discrimination.
Comparateurs	Salariés placés dans une situation comparable.	Objectiver un traitement différent.
Documents	Mails, comptes rendus, évaluations, offres, tableaux RH, messages.	Constituer un faisceau d'indices.
Chronologie	Dates des faits, alertes, réponses et éventuelles rétorsions.	Montrer la cohérence du dossier.

Réflexe probatoire

Le salarié n'a pas à démontrer seul toute la discrimination : il doit présenter des éléments laissant supposer son existence. L'employeur doit ensuite justifier sa décision par des éléments objectifs étrangers à toute discrimination.

4. Choisir les leviers d'action

Levier	Quand l'utiliser ?	Résultat recherché
Interpellation RH écrite	Faits précis, demande de protection ou correction rapide.	Réponse formalisée et mesures conservatoires.
Alerte CSE / CSSCT	Risque collectif, atteinte à la santé ou pratiques récurrentes.	Analyse des causes et plan de prévention.
Inspection du travail	Violation présumée du droit du travail ou insuffisance persistante de l'employeur.	Contrôle, rappel au droit ou suites administratives.
Défenseur des droits	Besoin d'orientation, médiation ou expertise spécialisée en discrimination.	Qualification et accompagnement du recours.
Conseil juridique / ALINEA	Dossier sensible, sanction, rupture ou contentieux envisagé.	Stratégie sécurisée et respect des délais.
Action syndicale en justice	Situation répondant aux conditions légales et stratégie validée.	Faire cesser la discrimination et obtenir réparation.

5. Mobiliser le CSE, la CSSCT et les acteurs externes

Acteur	Contribution	Limite à respecter
DS	Accompagnement, négociation, alerte et coordination.	Ne pas se substituer au salarié dans toutes ses décisions.
CSE	Analyse des pratiques RH, consultations, droit d'alerte selon la situation.	Protéger les données personnelles.
CSSCT	Analyse des impacts santé et conditions de travail.	La CSSCT agit dans le cadre des délégations du CSE.
Médecine du travail	Prévention, santé, aménagements et maintien en emploi.	Respect du secret médical.
CFE-CGC Mutualité / ALINEA	Appui juridique, méthodologique et syndical.	Transmettre un dossier factuel et sécurisé.

6. Négocier un dispositif interne de prévention

Clause à négocier	Contenu attendu	KPI
Canal de signalement	Accès simple, confidentialité, accusé de réception, délais et interlocuteurs identifiés.	Délai de prise en charge.
Protection	Mesures contre les représailles, éloignement organisationnel si nécessaire, accompagnement.	Nombre de mesures conservatoires.
Enquête interne	Indépendance, contradictoire, compétence des enquêteurs, traçabilité et restitution.	Délai moyen et taux de clôture.
Correction	Réparation, rattrapage, sanction proportionnée, révision des décisions RH.	Écarts corrigés et récidives.
Prévention	Formation, revue des processus RH, sensibilisation, contrôle des critères.	Taux de managers formés.
Gouvernance	Bilan anonymisé au CSE, suivi paritaire et clause de révision.	Actions réalisées / prévues.

7. Communiquer et former sans exposer les personnes

Action	Bonne pratique	Risque évité
Communication salariés	Rappeler les droits, les contacts et les étapes de signalement.	Silence et méconnaissance des recours.
Formation élus / DS	Travailler sur cas pratiques, écoute, preuve, confidentialité et orientation.	Improvisation et erreurs de procédure.
Formation managers	Décisions objectives, prévention des biais, réaction à une alerte.	Banalisation ou rétorsion.
Retour d'expérience	Partager des enseignements anonymisés et les corrections obtenues.	Exposition de la victime.
Données de suivi	Présenter des tendances agrégées avec effectifs suffisants.	Réidentification et atteinte au RGPD.

Message de section	« Toute personne doit pouvoir signaler une situation sans crainte de représailles. La section CFE-CGC Mutualité écoute, sécurise les démarches et agit pour faire cesser les pratiques discriminatoires. »
---------------------------	--

8. Piloter les résultats

Indicateur	Définition	Fréquence
Signalements reçus	Nombre et nature des alertes, en données anonymisées.	Trimestrielle
Délai de premier contact	Temps entre le signalement et la prise en charge.	Mensuelle
Mesures de protection	Actions immédiates mises en place.	Trimestrielle
Délai de traitement	Durée jusqu'à la décision ou au plan d'action.	Trimestrielle
Corrections obtenues	Rattrapages, révisions de décision, aménagements, sanctions.	Semestrielle
Récidives	Nouveaux faits sur un même périmètre ou processus.	Semestrielle
Formation	Part des élus, RH et managers formés.	Annuelle
Climat de confiance	Connaissance du dispositif et confiance déclarée.	Annuelle

Rituels recommandés

- Point mensuel restreint de la section sur les situations ouvertes et les échéances.
- Revue trimestrielle CSE/CSSCT des tendances anonymisées et actions de prévention.
- Bilan annuel des processus RH à risque : recrutement, rémunération, promotion, évaluation et sanctions.
- Mise à jour annuelle des contacts, modèles et circuits d'escalade ALINEA / CFE-CGC Mutualité.

Risques à maîtriser

Risque	Prévention
Exposer la victime	Confidentialité stricte, consentement et anonymisation.
Promettre une qualification juridique trop tôt	Parler de faits présumés et solliciter l'expertise.
Se limiter à une médiation informelle	Formaliser les demandes et conserver une chronologie.
Individualiser un problème systémique	Analyser les processus et données collectives.
Oublier les représailles	Suivre la situation après l'alerte et sécuriser le salarié.

9. Fiches pratiques et modèles

Fiche 1 - Checklist du premier entretien

Question	Oui / Non	Action
Les faits, dates et acteurs sont-ils identifiés ?		Rédiger une chronologie factuelle.
Existe-t-il un danger ou un impact santé immédiat ?		Orienter vers les acteurs compétents sans délai.
Le salarié a-t-il donné son accord sur les transmissions ?		Tracer son consentement et les limites.
Des documents ou témoins existent-ils ?		Sécuriser les éléments disponibles.
Une mesure défavorable est-elle imminente ?		Demander une protection ou un gel de la décision.

Fiche 2 - Trame de signalement écrit

Formulation	« Le [date], M./Mme [nom ou anonymisation selon accord] a signalé les faits suivants : [faits précis]. Ces éléments ont produit les conséquences suivantes : [impact]. Nous demandons sous [délai] : [mesure de protection], [analyse contradictoire], [réponse écrite] et [action de prévention]. »
--------------------	--

Fiche 3 - Grille de suivi

Fait / risque	Preuve	Action	Responsable	Échéance	Statut
À renseigner	Document / témoin	Mesure attendue	Nom / fonction	Date	Ouvert / clos

Synthèse exécutive

- La discrimination peut être directe, indirecte ou prendre la forme d'un harcèlement discriminatoire.
- Le DS doit écouter, sécuriser la parole, préserver les preuves et obtenir l'accord du salarié avant toute diffusion nominative.
- L'action combine accompagnement individuel, mobilisation du CSE/CSSCT et prévention des causes collectives.
- Les organisations syndicales représentatives disposent, sous conditions, d'une capacité d'action en justice en matière de discrimination.
- Message clé : protéger la personne, objectiver les faits et transformer l'alerte en action corrective durable.

Sources de référence : Code du travail, notamment art. L. 1132-1, L. 1134-1 et L. 1134-2 ; Défenseur des droits ; dispositif ALINEA de la CFE-CGC Mutualité. Sources juridiques vérifiées en août 2026.