

GUIDE PRATIQUE

Comment préparer un entretien préalable avec l'employeur

Sécuriser la procédure, structurer les faits et défendre efficacement le salarié

Finalité du guide	Donner au salarié et au délégué syndical une méthode opérationnelle pour analyser la convocation, préparer les arguments, organiser l'assistance et assurer le suivi d'un entretien préalable à sanction ou à licenciement.
--------------------------	---

Public cible	Usage recommandé	Résultat attendu
Salariés, DS, RS, élus CSE et relais de section	Convocation disciplinaire, entretien préalable au licenciement, préparation et débrief	Droits vérifiés, dossier factuel, arguments hiérarchisés et suites tracées

CFE-CGC Mutualité | Défense individuelle et sécurisation des procédures

Sommaire

Introduction - Transformer la convocation en plan de préparation

1. Identifier la nature exacte de l'entretien
2. Contrôler la convocation et les délais
3. Construire un dossier chronologique
4. Préparer les arguments et les preuves
5. Organiser l'assistance et la stratégie
6. Conduire l'entretien sans perdre le fil
7. Sécuriser les suites et les écrits
8. Piloter les risques et les échéances
9. Fiches pratiques et modèles

Point de droit	Portée opérationnelle
Licenciement pour motif personnel	La convocation doit être écrite et l'entretien ne peut se tenir moins de cinq jours ouvrables après la présentation ou la remise de la convocation.
Sanction disciplinaire	Un entretien est requis pour les sanctions susceptibles d'affecter la présence, la fonction, la carrière ou la rémunération. Le délai de cinq jours ouvrables propre au licenciement ne s'applique pas automatiquement à toute sanction disciplinaire.
Assistance	Le salarié peut être assisté par une personne appartenant au personnel. En l'absence de représentants du personnel pour un licenciement, il peut recourir à un conseiller du salarié.

Introduction

Pourquoi ce guide ? Préparer avant de répondre

Un entretien préalable n'est pas une simple formalité. Il permet à l'employeur d'exposer les motifs envisagés et au salarié de présenter ses explications avant toute décision. Une préparation rigoureuse réduit le risque d'improvisation, de contradiction ou de reconnaissance non maîtrisée.

Changement de posture recherché	Passer d'une réaction défensive à une stratégie structurée : qualifier la procédure, vérifier les délais, ordonner les faits, préparer les réponses, répartir les rôles et sécuriser les suites.
---------------------------------	--

Les cinq réflexes structurants

- Lire intégralement la convocation et identifier la procédure engagée.
- Calculer les délais à partir de la présentation ou de la remise du courrier.
- Établir une chronologie factuelle et classer les pièces utiles.
- Définir les faits admis, contestés et nécessitant une clarification.
- Préparer un objectif minimal, un objectif souhaité et les suites possibles.

1. Identifier la nature exacte de l'entretien

Situation	Objet probable	Vigilance
Entretien disciplinaire	Recueillir les explications avant une sanction ayant un impact professionnel	Vérifier le règlement intérieur, la convention et la prescription des faits
Entretien préalable au licenciement	Discuter les motifs avant une éventuelle rupture	Contrôler le délai de cinq jours ouvrables et la possibilité d'assistance
Entretien de recadrage non disciplinaire	Clarifier des attentes ou dysfonctionnements	Demander si une décision ou une sanction est envisagée

2. Contrôler la convocation et les délais

Contrôle	Question à poser	Action
Forme	Le courrier est-il remis en main propre ou adressé par lettre recommandée ?	Conserver l'enveloppe, l'avis ou la preuve de remise
Objet	La convocation précise-t-elle l'objet de l'entretien ?	Identifier s'il s'agit d'une sanction ou d'un licenciement
Date et lieu	Le salarié dispose-t-il d'un temps réel de préparation ?	Calculer le délai et demander un report motivé si nécessaire
Assistance	La possibilité d'être assisté est-elle indiquée ?	Choisir rapidement l'accompagnant adapté

Calcul du délai de cinq jours ouvrables

- Le jour de présentation ou de remise de la convocation ne compte pas.
- Les dimanches et jours fériés habituellement non travaillés ne sont pas des jours ouvrables.
- Lorsque le délai expire un samedi, un dimanche ou un jour férié, vérifier les règles de prorogation applicables.
- Tracer le calcul dans le dossier pour éviter toute contestation ultérieure.

3. Construire un dossier factuel et sécurisé

Élément	Contenu attendu	Utilité
Chronologie	Dates, faits, acteurs, décisions, alertes et réponses	Rendre l'histoire lisible
Pièces	Courriels, objectifs, évaluations, plannings, courriers, procédures	Établir les éléments vérifiables
Contexte	Charge, moyens, organisation, consignes, changements	Éviter une lecture isolée du fait reproché
Témoins	Personnes présentes ou détentrices d'informations	Identifier les corroborations possibles

4. Préparer les arguments et les preuves

Catégorie	Question	Préparation
Faits admis	Quels faits sont exacts et dans quel contexte ?	Réponse concise sans extrapolation
Faits contestés	Qu'est-ce qui est inexact, incomplet ou non daté ?	Pièces et contre-exemples
Responsabilités partagées	Quels moyens, consignes ou arbitrages ont manqué ?	Éléments organisationnels
Proportionnalité	La mesure envisagée est-elle cohérente avec les faits et les antécédents ?	Comparaison avec le règlement et les pratiques

Construire un argumentaire en trois niveaux

- Message principal : la position du salarié en une phrase.
- Trois faits clés : datés, vérifiables et reliés aux griefs.
- Demande finale : classement, clarification, mesure alternative ou délai pour compléter le dossier.

5. Organiser l'assistance et la stratégie

Avant l'entretien	Décision à prendre
Répartition de la parole	Le salarié répond en priorité ; l'assistant reformule, demande des précisions et protège le déroulé
Objectif minimal	Éviter une décision précipitée, obtenir les griefs précis et faire verser les pièces au dossier
Point de rupture	Déterminer quand demander une pause, refuser une signature immédiate ou solliciter un délai
Trace	Préparer une grille de prise de notes et les questions à poser

Formulation utile

Ouverture	« Nous souhaitons comprendre précisément les faits reprochés, leur date, les éléments sur lesquels vous vous fondez et pouvoir répondre point par point. »
-----------	--

6. Conduire l'entretien sans perdre le fil

Moment	Réflexe	Point de vigilance
Exposé employeur	Écouter, noter et demander des faits précis	Ne pas interrompre trop tôt
Réponse salarié	Répondre point par point et distinguer faits/contexte	Éviter les justifications dispersées
Échange	Reformuler les désaccords et demander les pièces citées	Ne pas accepter une qualification juridique non vérifiée
Clôture	Résumer les positions et les suites annoncées	Ne pas signer un document non relu

Questions ouvertes utiles

- Quels faits précis et datés fondez-vous sur ce grief ?
- Quelles consignes ou procédures considérez-vous comme non respectées ?
- Quels moyens avaient été mis à disposition du salarié ?
- Quelles suites envisagez-vous et dans quel délai ?
- Pouvons-nous transmettre des éléments complémentaires après l'entretien ?

7. Sécuriser les suites et les écrits

Délai	Action	Livrable
Immédiat	Débrief à chaud puis à froid	Relevé factuel partagé
Sous 24 à 48 h	Formaliser les points contestés ou manquants	Courrier ou courriel de clarification
À réception de la décision	Vérifier motifs, date, proportionnalité et voies de contestation	Analyse avec ALINEA si nécessaire
À 30 jours	Suivre la situation professionnelle et humaine	Point de suivi daté

8. Piloter les risques et les échéances

Risque	Signal	Réponse
Délai non respecté	Entretien fixé trop tôt pour un licenciement	Tracer le calcul et solliciter un report
Dossier incomplet	Griefs vagues ou pièces absentes	Demander des précisions et réserver la réponse
Reconnaissance précipitée	Pression pour signer ou admettre les faits	Demander une pause et différer toute signature
Isolement du salarié	Stress, perte de repères ou santé dégradée	Mobiliser les relais adaptés et maintenir le suivi

KPI utiles pour la section

Indicateur	Définition	Fréquence
Convocations analysées sous 48 h	Part des demandes traitées rapidement	Mensuelle
Délais contrôlés	Dossiers avec calcul formalisé	Trimestrielle
Dossiers chronologiques	Entretiens préparés avec faits et pièces classés	Trimestrielle
Suivis post-entretien	Dossiers avec débrief et échéance tracée	Mensuelle
Saisines ALINEA complètes	Demandes juridiques exploitables sans relance	Trimestrielle

9. Fiches pratiques et modèles

Fiche 1 - Checklist de préparation

Question	Oui / Non	Action
La nature de la procédure est-elle identifiée ?		Relire la convocation et les textes applicables
Le délai est-il calculé et tracé ?		Établir une frise chronologique
Les faits et pièces sont-ils classés ?		Numéroter les documents
Les réponses sont-elles hiérarchisées ?		Préparer trois messages clés
L'assistant et les rôles sont-ils définis ?		Faire une répétition courte

Fiche 2 - Grille de prise de notes pendant l'entretien

Rubrique	À renseigner
Participants et horaires	Noms, fonctions, heure de début et de fin
Griefs exposés	Faits, dates, documents cités et formulation exacte
Réponses du salarié	Éléments admis, contestés et à compléter
Engagements de l'employeur	Pièces à transmettre, délai de décision, nouveau rendez-vous
Réserves	Désaccords, incident de séance, demande de délai

Fiche 3 - Les erreurs à éviter

Erreur	Conséquence	Réflexe
Arriver sans chronologie	Réponses confuses	Préparer une frise sur une page
Répondre à tout immédiatement	Contradictions ou aveux mal formulés	Demander un temps de réflexion
Multiplier les arguments faibles	Message principal dilué	Limiter à trois arguments solides
Signer sans relire	Engagement ou reconnaissance non maîtrisée	Demander une copie et un délai
Ne pas assurer le suivi	Décision subie sans réaction	Programmer le débrief et les échéances

Synthèse exécutive

- Identifier d'abord s'il s'agit d'une procédure disciplinaire ou d'un licenciement : les règles de délai ne sont pas identiques.
- Pour un licenciement, l'entretien ne peut avoir lieu moins de cinq jours ouvrables après la présentation ou la remise de la convocation.
- Un dossier efficace repose sur une chronologie, des pièces numérotées et trois arguments principaux.
- Pendant l'entretien, le salarié répond ; l'assistant sécurise le cadre, reformule et prend des notes.
- Message clé : une préparation factuelle, collective et tracée peut rééquilibrer le rapport de force et protéger les droits du salarié.

Repères juridiques : Code du travail, notamment articles L. 1232-2 à L. 1232-4 et L. 1332-2. Vérifier les textes, accords et procédures applicables à la date du dossier.