



MANAGEMENT

Protection des salariés

LE BOOM DES ENQUÊTES INTERNES

L'explosion des signalements de harcèlement moral et sexuel ou de discrimination a provoqué une forte hausse des enquêtes réalisées dans les entreprises. Une proposition de loi vise à encadrer une pratique aux nombreux risques juridiques.

Discrètement déposée le 9 décembre 2025 à l'Assemblée nationale, une proposition de loi veut encadrer un sujet jusqu'ici régi par la seule jurisprudence: les enquêtes internes. L'objectif est de réguler ces procédures, alors que les entreprises les multiplient pour traiter leurs dysfonctionnements, situations de harcèlement et de discrimination, délits financiers... Quasiment inexistantes il y a quinze ans en France, ces enquêtes étaient déjà, alors, monnaie courante outre-Atlantique. « Nous avons découvert ces dispositifs en accompagnant des entreprises françaises poursuivies par les autorités américaines et contraintes d'en mettre en place pour négocier des suspensions de poursuite pénale », se souvient Julie Zorrilla, du cabinet d'avocats Navacelle, pionnier français des enquêtes internes.

Cette importation progressive du modèle anglo-saxon s'est rapidement adaptée aux spécificités françaises. Le tournant s'opère véritablement avec la création du parquet national financier (PNF) en 2014, puis la loi Sapin 2 en 2016, qui impose aux entreprises de plus de 50 salariés une procédure de recueil et de traitement des alertes en matière de corruption. Mais c'est le phénomène MeToo qui change véritablement la donne et démocratise massivement le recours à ces enquêtes pour des faits présumés de harcèlement. « Les mouvements de libération de la parole, mais également l'évolution des mentalités, ont profondément modifié les attentes des salariés en matière de prise en charge de leurs signalements », analyse Arnaud Lami, maître de conférences à Aix-Marseille Université, où a été lancé en début d'année un diplôme entièrement consacré à ce sujet.

Contrairement aux États-Unis, où corruption et fraude dominent largement les enquêtes, « dans notre pays, c'est le droit social qui est largement mobilisé », souligne Jean-Claude Delgènes, le dirigeant du cabinet Technologia, spécialisé dans les risques professionnels, qui effectue ce type de procédures depuis de nombreuses années. Toutes les tailles d'entreprises sont désormais concernées, « du cabinet dentaire de 15 personnes au groupe de 10 000 à 15 000 salariés », précise David Guillouet,

ADOBESTOCK



WWW.USINOUVELLE.COM

ENCORE PEU D'INVESTIGATIONS SUR LES DÉLITS FINANCIERS

En France, deux tiers environ des enquêtes internes portent sur des problèmes de harcèlement moral, sexuel et de discrimination, le reste concerne des délits financiers, de corruption ou de fraude, estiment les professionnels du secteur. « Le harcèlement moral ou sexuel est plus fréquent, plus visible dans le quotidien des équipes, et plus immédiatement rapporté

via les RH, les managers, les représentants du personnel et les dispositifs d'alerte », explique David Guillouet, associé fondateur du cabinet Voltaire, selon qui la proportion est inverse aux États-Unis. « La moindre utilisation, en France, des enquêtes internes pour des délits financiers s'explique par la complexité inhérente à ces dossiers, pointe Julie Zorrilla,

avocate au cabinet Navacelle. Leur signalement suppose leur découverte, laquelle n'est pas aisée en raison de montages complexes, de preuves ténues... En outre, ces faits remontent plutôt en cas de contrôles ou d'audits, ce qui les rend moins accessibles aux dispositifs d'alerte classiques. » #

avocat en droit social et associé fondateur du cabinet Voltaire. Pour elles, l'enjeu est double : d'un côté, faire la lumière sur des comportements problématiques et y remédier rapidement avant qu'ils ne dégèrent, de l'autre, limiter drastiquement les risques, qu'ils soient prud'homaux, pénaux ou réputationnels.

GARANTIR INDÉPENDANCE ET IMPARTIALITÉ

Comment garantir l'efficacité et la crédibilité de ces enquêtes ? Première question à se poser : faut-il lancer une procédure interne ou faire appel à un cabinet extérieur ? L'internalisation permet de maîtriser les coûts et les délais, mais la démarche risque d'être suspectée de partialité. Même le recours à un tiers extérieur ne garantit pas toujours l'impartialité. Les avocats à qui les directions confient des enquêtes ont adopté un principe déontologique : ne jamais intervenir chez leurs propres clients. Une séparation censée garantir indépendance et objectivité, à l'image du principe appliqué dans les audits financiers. « Il y a eu pas mal d'abus de la part de certains avocats qui ont utilisé leur statut pour impressionner les gens, faire peur aux salariés, créer de la confusion », déplore Jean-Claude Delgènes.

Cette question de l'indépendance de l'enquêteur révèle un vide normatif. « En théorie, tout le monde peut s'improviser enquêteur », tacle Arnaud Lami. La proposition de loi veut réguler ces pratiques. Elle suggère de clarifier le rôle des avocats et la protection du secret professionnel, d'encadrer la collecte et l'exploitation des preuves, de garantir le respect des droits des salariés en termes d'information, de contradictoire, de confidentialité. « Attention, trop encadrer et légiférer n'est pas nécessairement bénéfique, ni pour les employeurs ni pour les salariés, prévient Camille Sparfel, avocate en droit social du cabinet Capstan. Le RGP, le code du travail, le principe du contradictoire, le respect de la vie privée et les droits des personnes sont autant de règles qui s'appliquent déjà. »

Les enquêtes internes constituent un outil de protection des salariés, notamment des lanceurs d'alerte. Mais souvent, elles tombent trop tard. Pour Éric Lechelard, le DRH d'Alcatel-Lucent Enterprise International, « lorsqu'on en arrive à une enquête, on a déjà échoué. Cette procédure intervient alors que le mal est fait, une ou plusieurs personnes ont été exposées aux risques ». Sa solution ? Inverser la logique en faisant de la prévention une priorité stratégique : identification claire des risques dans le document unique d'évaluation des risques professionnels, formation annuelle obligatoire de tous les collaborateurs sur le harcèlement moral et sexuel, formation spécifique aux risques psychosociaux pour les managers. « Nous avons mis en place un réseau d'alerte impliquant les partenaires sociaux. Les signalements peuvent provenir de différentes sources – management, salarié – et sont traités par les ressources humaines », détaille le DRH.

« In fine, la question centrale demeure : comment concilier le besoin de rigueur et de transparence et la souplesse opérationnelle nécessaire pour adapter les enquêtes à la diversité des signalements et situations ? » interroge Sophie Dubourg, une juriste en droit social du groupe SVP. Un questionnement qui résume la complexité du sujet. # ÉRIC DELON