

ENTREPRISE

Le boom des enquêtes internes en entreprise

Publié le 22/05/2025 à 08:36

[Ecoutez](#)

SÉRIE (1/8). Les enquêtes internes se développent à la vitesse grand V en entreprise. Les causes sont à chercher aussi bien du côté de la loi – y compris de façon indirecte – que de l'évolution des mentalités, chez les employeurs comme chez les salariés.

Entreprise : dans les coulisses des enquêtes internes

- Le boom des enquêtes internes en entreprise
- Enquêtes internes : la professionnalisation croissante du poste d'enquêteur
- « Plus on traite en amont la procédure de l'enquête interne, mieux elle se déroulera »

Quand un salarié a commis une faute, il est logique que l'entreprise le sanctionne. Mais que faire quand il est accusé, sans que la preuve ne soit immédiatement disponible ? C'est là qu'intervient l'enquête interne. Menée par l'entreprise ou un prestataire sur des

faits dont sont accusés salariés ou dirigeants, son objectif est d'établir autant que possible la vérité des faits pour prendre, si besoin, les mesures adaptées.

Née il y a plusieurs décennies dans le droit anglo-saxon, elle se développe depuis plusieurs années en France, mais est très peu encadrée juridiquement, étant plutôt régie par la « soft law » : jurisprudence, recommandations, lignes directrices...

Tous les intervenants interrogés le confirment : ils voient de plus en plus d'enquêtes internes. Elle concerne le plus souvent des thématiques liées aux ressources humaines (harcèlement moral en premier lieu, harcèlement sexuel, discrimination), et dans une moindre mesure, la conformité (fraude, corruption, atteinte à la probité, violation des règles de sécurité...).

Les enquêtes sur les détournements de données commencent aussi à se développer. Impossible cependant d'avoir des chiffres nationaux, ni par le ministère du Travail, ni par la Dares. En effet, les entreprises n'ont pas l'obligation de déclarer la tenue d'enquêtes internes.

Si le conseil de prud'hommes de Paris n'a pas non plus de statistiques sur le nombre de dossiers jugés dans lesquels a été menée une enquête interne, son président Christophe Carrère et son vice-président Jacques-Frédéric Sauvage constatent cependant une hausse ces dernières années, en majorité pour des cas de harcèlement moral, souvent dans la section de l'encadrement, qui concerne les cadres et ingénieurs.

Le harcèlement sexuel, lui, se retrouve dans toutes les sections. Et Jacques-Frédéric Sauvage a l'impression que « *les employeurs y réagissent probablement plus systématiquement* ». La discrimination se retrouve aussi, dans une moindre mesure. Les avocats et cabinets interrogés voient souvent, dans leur activité, une hausse des demandes d'enquêtes internes ayant commencé entre 2020 et 2023, allant de 30 % à 100 % par an.

De plus en plus de signalements par les salariés

Les causes de cette hausse sont multiples. D'une part, les salariés font de plus en plus de signalement. « *Ce n'est pas parce qu'on en parle plus que les gens se sentiraient saisis d'une urgence à aller dénoncer des faits de harcèlement* », assure Olivier Bailly, responsable de l'offre « *Enquête harcèlement* » du cabinet en ressources humaines JLO. Mais le contexte sociétal fait selon lui que les personnes sont plus sensibilisées aux questions de harcèlement, et donc plus susceptibles de l'identifier et le dénoncer.

Un changement culturel - plus que juridique - aurait joué le plus gros rôle dans l'augmentation du nombre d'enquêtes. Et en particulier MeToo, sur toutes les problématiques de harcèlement sexuel.

Ce que constate la directrice des affaires sociales de Canal Plus, Sylvie Cavalié : « *Il y a une libération de la parole tout à fait nécessaire et qu'il faut encore encourager, parce que dans les années 80, on pouvait laisser passer certains comportements, voire les accepter. A l'époque, mettre la main aux fesses d'une collègue, ce n'était pas considéré comme forcément très grave, ça pouvait même faire rire. Il y a heureusement un changement de comportement et de mentalité dans la société, mais il faut rester vigilants.* »

À lire aussi : « La conduite d'enquêtes internes dans des pays sensibles s'accompagne de nombreux défis »

La psychologue clinicienne Emma Pitzalis a aussi vu « *une explosion des cas de harcèlement durant le Covid* », et cela occupe désormais la majeure partie de son temps. Elle l'explique par une incertitude généralisée, une hausse à la fois des tensions et du travail à distance. « *Quand la situation est déjà conflictuelle avec les collègues, le passage à des interactions plus virtuelles a pu faire exploser les conflits* ».

Mais presque tous les intervenants constatent également un rapport plus compliqué avec l'autorité. Dans certains cas, l'exercice par un manager de son autorité est vécu comme du harcèlement. « *C'est vrai qu'on a tendance à confondre la question de la mésestimation dans la ligne hiérarchique avec des phénomènes de harcèlement*, reconnaît Christophe Carrère. *Beaucoup de salariés se disent harcelés par leur chef après s'être pris une soufflante car ils n'étaient pas à une réunion où sont arrivés en retard* ».

L'expression d'un mal-être

Conséquence, « *les organisations expriment de façon parfois trop mesurée leur pouvoir managérial*, selon Damien Delvaux, président du cabinet de conseil en ressources humaines Eleas. *Elles doivent agir, trancher des situations, et le fait de ne pas trancher se traduit par des tensions très fortes* ». Il illustre : « *Un individu en difficulté d'un point de vue des compétences, qui perd pied, n'est plus capable de s'adapter, adopte un mécanisme de défense en accusant la manager de harcèlement, alors que ce dernier n'exerce que ses directives classiques.* »

Selon lui, le manager doit prendre ses responsabilités, expliquer la situation et prendre les actions nécessaires (formation, accompagnement, changement de poste, licenciement en dernier recours) au lieu d'une placardisation officieuse encore plus susceptible d'être vécue comme du harcèlement. Dans les situations qu'il a rencontrées, ces difficultés non traitées sont la première cause des hausses d'enquêtes pour harcèlement.

Plusieurs intervenants confirment d'ailleurs qu'une accusation de harcèlement moral est souvent l'expression d'un mal-être. Les faits ne sont pas constitutifs de harcèlement, mais l'enquête révèle une mauvaise organisation du travail qui rend les gens malheureux. Encore plus chez les cadres, observe Christophe Carrère. « *Souvent ils sont en forfait jour, font un peu de télétravail, sont un peu éloignés du collectif du travail* ».

Damien Delvaux assiste d'ailleurs à une dégradation des conditions de travail, qu'il attribue au télétravail qui distend les collectifs, aux exigences de productivité accrue, aux inquiétudes liées à un environnement économique de plus en plus instable. « *Les organisations doivent s'adapter en permanence donc cela met en tension les entreprises et les individus* », sommés de s'adapter en permanence. Il dit assister à « *la cristallisation des tensions dans les organisations, les antagonismes se créent, les gens ne se parlent plus ou mal* », et aucun autre dispositif ne permet de le signaler.

Cela se retrouve aux prud'hommes : les accusations de harcèlement, « *dans la section encadrement, sont souvent liées à un changement de stratégie dans l'entreprise ou alors un changement d'actionnaire majoritaire, avec des orientations nouvelles et des salariés qui ne se retrouvent pas dans le nouveau modèle ou qu'on n'arrive pas à faire adhérer aux changements* », observe Christophe Carrère. Jacques-Frédéric Sauvage le constate aussi dans la section du commerce : « *Parfois, dans les changements de stratégie d'entreprise, certains salariés voient leurs fonctions évoluer, et peuvent considérer que c'est du harcèlement. Parfois, c'est un changement de chef de service qui passe mal.* »

Une autre explication que Damien Delvaux avance, mais qui reste selon lui marginale, est le cas de personnalités toxiques, qui déstabilisent l'environnement de travail, de façon consciente ou non, rendant impossible un travail serein et provoquant des alertes à leur encontre.

Des accusations pour dépasser les barèmes

Une loi, a priori très éloignée du domaine de l'enquête, a eu un effet sur la hausse de celles-ci, selon la majorité des intervenants : le fameux « barème Macron », qui plafonne les indemnités de licenciement qu'un salarié peut obtenir si un conseil de prud'hommes considère qu'il a été licencié « sans cause réelle et sérieuse », c'est-à-dire que le juge considère le licenciement comme injustifié.

Les indemnités ne sont dé plafonnées que lorsque le licenciement n'est pas seulement injustifié, mais est en plus considéré comme nul par le juge. C'est notamment le cas si le licenciement fait suite à une situation de discrimination, de harcèlement, de dénonciation par le salarié d'un fait délictueux dans son entreprise, au non-respect de la protection accordée à certains salariés...

Certains salariés risquant un licenciement invoquent donc un harcèlement – beaucoup moins une discrimination, selon les avocats interrogés – pour tenter d'augmenter le dédommagement reçu après un licenciement. Ou au moins faire pression sur l'entreprise pour revoir à la hausse leur chèque de départ.

À lire aussi : Quelles frontières pour l'avocat enquêteur en entreprise ?

« Certaines entreprises peuvent être amenées à lancer des enquêtes dont la plupart n'aboutiront pas, car les personnes qui s'estiment victimes n'ont rien dans leur dossier, pas d'email, pas de SMS, jamais de témoins qui auraient entendu, vu, lu quelque chose », témoigne une avocate interrogée.

Mais si quelques professionnels assurent que ce phénomène tient une place importante dans la hausse des enquêtes internes, pour la majorité, sans être négligeable, cela reste plus limité que d'autres facteurs. Jacques-Frédéric Sauvage juge ainsi que « *c'est un peu en train de se calmer. Ce qui est une bonne chose, parce que le risque, c'est de passer à côté d'un vrai cas de harcèlement* ».

Les actions des entreprises

Certains intervenants externes font remarquer que si les demandes ont augmenté au sein de leurs cabinets, cela est aussi en partie dû au fait que les entreprises externalisent des pratiques qui seraient restées en interne il y a quelques années. Mais aussi traitent des sujets qu'elles n'auraient pas du tout suivi dans le passé. D'abord, l'accord national interprofessionnel (ANI) de 2010 incite les entreprises à lancer une enquête interne dès qu'une plainte est déposée.

Et désormais, la loi impose aux entreprises de mettre en place des dispositifs de signalement. Ainsi, la loi Sapin 2, de 2016, relative à la lutte contre la corruption, oblige les entreprises de plus de 50 salariés à mettre systématiquement en place un dispositif d'alerte et à traiter ces alertes. Globalement, Damien Delvaux estime que *« ces outils ont libéré la parole et fonctionnent plutôt bien, même s'ils sont plutôt réservés aux grandes entreprises »*.

Du côté des enquêtes pour corruption et fraude, l'avocate en conformité, éthique et droit pénal des affaires Daphné Latour estime qu'il y a vraiment *« un avant et un après la loi Sapin 2 »*, qui s'accompagne d'une *« prise de conscience que l'entreprise doit être beaucoup plus responsable qu'avant, dans un monde qui tend à protéger plein de formes de droits différents. C'est très bien, mais comme il y a plus de droits à protéger, il y a plus d'outils et donc forcément le volume d'enquêtes internes augmente »*.

Albane Lancrenon, avocate associée en droit pénal des affaires au cabinet De Gaulle Fleurance, confirme qu' *« il y a vingt ans, face à une suspicion de fraude ou de corruption, les entreprises cherchaient avant tout à éviter que ces problématiques ne soient ébruitées. Il y a dix ans, seules les sociétés qui avaient une certaine surface financière et qui étaient très attentives à leur réputation menaient des enquêtes internes. Aujourd'hui, c'est devenu quasiment systématique, notamment parce que montrer les mesures de remédiation prises constitue un très bon moyen de défense au pénal et sans doute aussi au social »*.

L'Agence française anticorruption (Afa) recommande en effet de lancer une enquête interne lors d'une enquête judiciaire, afin de montrer sa volonté de coopération – et potentiellement limiter les pénalités.

Des enquêtes trop systématiques ?

Pour autant, les entreprises ne sont pas obligées de mener une enquête interne suite à un signalement, que ce soit pour harcèlement ou pour corruption. Si elles ont suffisamment de preuves, elles peuvent prendre directement les mesures qu'elles estiment adaptées.

Mais certains cabinets pousseraient les entreprises à systématiser ces enquêtes. Pour plusieurs avocats interrogés, c'est une nécessité. *« Souvent, dans le cadre d'un contentieux avec un salarié qui s'estime victime de harcèlement, une question posée par les juges et par l'avocat salarié sera : est-ce que vous avez mené une enquête ? Ne pas l'avoir fait nous sera reproché »*, assure l'avocat en droit social Nicolas Etcheparre, du cabinet Eversheds Sutherland.

Pourtant, une absence d'enquête interne n'est pas forcément rédhibitoire aux prud'hommes. « *Je ne vais pas reprocher à une entreprise de ne pas avoir mené d'enquête interne, ou d'en avoir menée une, assure Jacques-Frédéric Sauvage. Sauf en cas de mise en demeure par les représentants du personnel. Je peux en revanche lui reprocher d'avoir pris une décision non fondée* ». Le président Christophe Carrère voit dans le développement des enquêtes internes un certain « *effet de mode* ». « *De nombreux cabinets d'avocats développent cette offre, et les employeurs y voient une occasion de se défaire un peu de leur responsabilité. Mais il n'y a pas d'obligation de mener une enquête* ».

Ce qu'a confirmé la Cour de cassation dans un arrêt du 12 juin 2024. Une salariée accusait son employeur de ne pas avoir mené d'enquête interne après un signalement pour harcèlement. Mais l'employeur a eu gain de cause, car la Cour a estimé que même sans enquête, il avait pris des mesures, jugées suffisantes. Ce qui compte, c'est qu'il respecte son obligation de protéger ses salariés, enquête ou pas.

Aude David

Combien coûte une enquête interne ?

Quand une enquête interne est réalisée au sein de l'entreprise, son coût est difficilement quantifiable, même si on peut tenter un calcul en prenant comme base les salaires des équipes dédiées, ou le temps que les enquêteurs désignés vont passer sur l'enquête et non sur leur travail principal

Quand elle externalise, l'entreprise paye directement une prestation. Son coût varie selon plusieurs critères propres à la nature de l'enquête, aux caractéristiques du prestataires et à la nature de la prestation réalisée.

Du côté des avocats, certains avancent des fourchettes entre 2 000 et 5 000 euros s'il s'agit d'un conseil sur l'enquête menée en interne par l'entreprise. Si l'enquête est menée par le cabinet d'avocat lui-même, le coût est beaucoup plus élevé, des montants entre 12 000 et 25 000 euros sont évoqués. Un avocat nous explique que cela peut être beaucoup plus cher pour les enquêtes portant sur des cas de corruption.

Du côté des prestataires hors avocats, des tarifs allant de 10 000 à 25 000 euros sont évoqués. Un intervenant nous indique que le coût varie essentiellement en fonction du nombre de personnes auditionnées et de du nombre de restitutions prévues chez le client. Le nombre de pièces à analyser est aussi en théorie un critère, mais il est difficile de le savoir à l'avance et donc d'ajuster le devis en conséquence, alors que cela peut être très chronophage.

Dans le cas des petites entreprises ayant un budget serré, il est possible de s'adapter pour faire baisser le coût, par exemple en conseillant de l'extérieur, sans réaliser l'enquête, ou en procédant étape par étape et en évaluant à la fin de chacune si une étape supplémentaire est nécessaire. « Si le budget est un point de blocage, il est possible de trouver de manière de le limiter (coaching auprès des personnes qui réalisent l'enquête en interne par exemple). La seule limite pour trouver des solutions, c'est notre imagination », assure Emma Pitzalis.