

**JEAN-CHRISTOPHE VILLETTE
PHILIPPE ZAWIEJA**

L'enquête pour harcèlement au travail

**MÉTHODOLOGIE
ET PRATIQUE**

DBS

L'enquête
pour
harcèlement
au travail

**JEAN-CHRISTOPHE VILLETTE
PHILIPPE ZAWIEJA**

L'enquête pour harcèlement au travail

**MÉTHODOLOGIE
ET PRATIQUE**

DBS

RESSOURCES NUMÉRIQUES OFFERTES

Des développements complémentaires sont disponibles
à l'adresse **www.deboecksuperieur.com/site/372825**
dont la liste est détaillée en page 267.

Pour toute information sur notre fonds et les nouveautés dans votre
domaine de spécialisation, consultez notre site web :
www.deboecksuperieur.com

De Boeck Supérieur s.a., 2026
Rue du Bosquet, 7 – B-1348, Louvain-la-Neuve

Tous droits réservés pour tous pays.

Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent ouvrage, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit.

Ce livre ne peut être reproduit ni utilisé à des fins d'entraînement de systèmes d'intelligence artificielle. La fouille de textes et de données est interdite conformément à l'article 4(3) de la Directive (UE) 2019/790.

Dans le cas où le livre comporte des ressources numériques en ligne, ces dernières sont des compléments offerts à l'achat du livre. Par respect du droit d'auteur, ces ressources sont incessibles, interdites de reproduction et réservées à un usage strictement personnel. Elles sont soumises aux conditions d'utilisation en vigueur (CGU) accessibles sur notre site et peuvent, pour des raisons commerciales, légales, d'évolution technique ou de contenu, être supprimées ou interrompues à tout moment, sans garantie de maintien ou de compensation. Dans le cas où les QR codes et liens hypertextes permettent d'accéder à des sites internet tiers, la responsabilité de l'éditeur n'est pas engagée, notamment quant à leur éventuel dysfonctionnement ou à leur indisponibilité d'accès.

Dépôt légal:

Bibliothèque nationale, Paris : octobre 2026

Bibliothèque royale de Belgique : 2026/13647/168

ISBN 978-2-8073-7282-5

SOMMAIRE

Introduction	7
CHAPITRE 1. L'ENCADREMENT JURIDIQUE DU SIGNALEMENT ET DE L'ENQUÊTE	15
1. Signalement et alerte	22
2. Conditions de robustesse et valeur probatoire d'une enquête	46
CHAPITRE 2. ACCUEIL D'UN SIGNALEMENT ET PRÉPARATION DE L'ENQUÊTE	75
1. Accueillir le signalement et décider d'enquêter	75
2. Formaliser la gouvernance et la lettre de mission	84
3. Anticiper les tensions et la continuité de l'activité pendant l'enquête	93
4. Établir le protocole d'enquête	108
CHAPITRE 3. CONDUITE DES INVESTIGATIONS	121
1. Informer avant les entretiens	121
2. La conduite des entretiens	127
3. La collecte des preuves complémentaires	156
CHAPITRE 4. ANALYSES ET RÉDACTION DU RAPPORT	161
1. L'analyse des données collectées : la méthode RAC	161
2. La rédaction du rapport d'enquête	193
CHAPITRE 5. RESTITUTIONS ET PLAN D'ACTION	209
1. Restitutions et décisions	209
2. Clôturer la mission de l'enquêteur	222
3. Accompagnement de la personne alertant en qualité de victime	226

4. Accompagnement de la personne mise en cause	234
5. Accompagnement des témoins et de l'entourage professionnel direct	242
6. De la cicatrisation à la résilience organisationnelle	251
 Conclusion	 257
Orientations bibliographiques	263
Liste des annexes numériques	267

INTRODUCTION

P*lus de vingt ans de droit. Et pourtant.*

Le harcèlement au travail est défini à la fois scientifiquement et juridiquement depuis de nombreuses années – et pourtant il demeure majoritairement mal traité dans la pratique. Ce paradoxe n'est pas une opinion. C'est un constat que partagent, chacun depuis sa position, les praticiens des ressources humaines confrontés à des signalements qu'ils ne savent pas toujours comment instruire, les avocats qui reçoivent des rapports d'enquête inutilisables, les élus du personnel qui observent des situations se dégrader faute de réponse adaptée, les chercheurs qui documentent l'écart entre les exigences légales et les pratiques réelles, les institutions qui légifèrent et constatent que les textes ne suffisent pas à produire les comportements qu'ils prescrivent. C'est aussi, et peut-être surtout, le constat de ceux qui subissent – et dont les signalements sont trop souvent mal reçus, mal instruits, mal conclus.

Ce livre a été écrit pour réduire cet écart.

Un phénomène massif, une réponse atomisée

Les employeurs sont de plus en plus confrontés au signalement d'agissements relevant potentiellement du harcèlement moral ou du harcèlement sexuel, et par conséquent tentés de diligenter une enquête interne. L'ampleur du phénomène est difficile à mesurer avec précision du fait des définitions variables, des sous-déclarations massives et de l'appareil statistique inadapté. Plusieurs indices convergent néanmoins vers la même conclusion.

Le nombre d'affaires portées devant les conseils de prud'hommes a atteint 117 000 en 2024, dépassant légèrement le niveau de 2022, qui marquait déjà une année de rattrapage après les années d'étiage liées à la Covid. Environ 25 à 30 % des contestations de licenciement invoquaient le harcèlement moral ou sexuel – soit environ 30 000 saisines impliquant le harcèlement. Mais les affaires judiciairisées ne forment que la partie visible d'un phénomène autrement plus étendu. On estime que seules 15 à 20 % des enquêtes internes font l'objet d'une saisine ultérieure d'un conseil de prud'hommes – ce qui permet d'évaluer à environ 150 000 le nombre d'enquêtes engagées chaque année. Et l'enquête elle-même ne résulte que d'une minorité des situations vécues : le nombre de personnes en situation de harcèlement ressenti au travail – secteur privé et public confondus – serait, selon le dernier baromètre Ekilibre Opinionway, compris entre 2,5 et 3 millions en France – soit 80 à 100 fois supérieur au nombre de saisines prud'homales.

Ces évaluations signalent une réalité que personne ne conteste sérieusement : le harcèlement au travail touche un nombre de personnes sans commune mesure avec ce que les statistiques judiciaires laissent paraître. Les cabinets membres de la Fédération des intervenants en risques psychosociaux déclaraient avoir mené, en 2023, moins de 250 enquêtes à la demande de leurs clients. Ce chiffre révèle deux réalités superposées :

- L'extrême atomisation de cette activité, entre quelques grands cabinets structurés – avocats enquêteurs, ou cabinets spécialisés en ressources humaines ou en qualité de vie et des conditions de travail – et une multitude de consultants indépendants.
- La part sans doute écrasante d'enquêtes menées en interne, par les DRH, les CSE, les référents – souvent sans formation spécifique à cet exercice, presque toujours sans référentiel méthodologique commun.

Un vide méthodologique au cœur d'une obligation croissante

Depuis la loi du 17 janvier 2002 qui a introduit le harcèlement moral dans le Code du travail, les obligations pesant sur les employeurs n'ont cessé de se renforcer. La réforme de 2012 a refondu la définition du harcèlement sexuel après l'abrogation par le Conseil constitutionnel de la disposition pénale existante. Celle de 2018 a imposé la désignation de référents harcèlement et élargi la protection aux agissements sexistes. Celle de 2022 a renforcé les dispositifs d'alerte et les protections dues aux lanceurs d'alerte. La Convention n° 190 de l'Organisation internationale du travail, premier instrument international juridiquement contraignant sur la violence et le harcèlement dans le monde du travail, a été ratifiée par la France. L'édifice est cohérent dans son ambition. Sa méconnaissance expose à des sanctions dont la sévérité ne cesse de croître.

Cet édifice a pourtant un angle mort. Le droit français contraint les organisations à prendre des mesures immédiates afin de protéger la santé et l'intégrité des collaborateurs. L'une de ces mesures habituellement retenues est la mise en œuvre d'une enquête – interne en droit du travail, administrative en droit de la fonction publique – en vue d'analyser la situation et d'établir les faits. Mais le droit ne prévoit rien sur la personne de l'enquêteur, ni sur la méthodologie de l'enquête. Le praticien qui reçoit un signalement dispose d'un cadre légal sans mode d'emploi. C'est précisément cet écart entre l'obligation et l'absence de méthode pour la remplir qui produit la disparité des pratiques observées par tous les acteurs du champ.

Ce vide n'est pas passé inaperçu. Le Défenseur des droits, dans sa décision-cadre du 5 février 2025, a formulé avec précision ce qu'une enquête interne sérieuse produit simultanément pour toutes les parties : elle permet de recueillir de façon sécurisée la parole des victimes et des témoins, de les protéger d'éventuelles représailles, de faire la lumière sur les faits signalés, de décourager leur réitération, de justifier la sanction ou l'absence de

sanction, et de remplir l'obligation de sécurité qui pèse sur l'employeur. La même institution constatait, au terme de l'examen de nombreuses réclamations, une forte disparité des pratiques et de nombreux manquements dans l'organisation et la réalisation des enquêtes internes – manquements qui conduisent à fragiliser la qualification juridique des faits dénoncés et à prendre des mesures de prévention insuffisantes. Ce diagnostic, formulé par une autorité indépendante au sommet de la hiérarchie institutionnelle, est celui qui a motivé cet ouvrage. Il en est, en partie, la réponse.

Cet ouvrage est ainsi le fruit d'une expérience collective de plus de 1 200 enquêtes dans tous types d'organisations – entreprises, associations, administrations, hôpitaux, collectivités territoriales – en France et à l'étranger. Un travail coopératif qui a bénéficié de l'enrichissement de regards croisés, et dont les positions ont été construites, testées, retravaillées dans la réalité des situations.

Une enquête méthodologiquement irréprochable

Une enquête interne pour harcèlement n'a pas vocation à trancher la vérité à la place du juge, mais à permettre à l'organisation de prendre une décision justifiable – non pas parfaite, mais qui puisse être expliquée, documentée, défendue devant une juridiction, et assumée devant les personnes impliquées. Cette formulation apparemment modeste est en réalité exigeante. Elle signifie que chaque choix méthodologique doit pouvoir être justifié : pourquoi tel enquêteur a-t-il été désigné ? Pourquoi les entretiens ont-ils été conduits dans cet ordre ? Pourquoi telle mesure conservatoire a-t-elle – ou, au contraire, n'a-t-elle pas – été prise ? Aucune de ces décisions n'est anodine. Chacune peut être contestée. Toutes méritent d'être documentées et fondées.

Elle signifie aussi que la rigueur méthodologique et la protection des personnes ne sont pas deux objectifs qu'on peut dissocier selon les circonstances. Une enquête qui instruit les faits

sans se soucier de ce que vivent l'alertant, le mis en cause, les témoins et l'enquêteur lui-même n'est pas seulement humainement défailante – elle est méthodologiquement fragile. Le harcèlement se définit par ses effets sur la santé et la dignité. Une méthode d'enquête qui ignore cette dimension ne peut pas l'instruire correctement.

Deux convictions ont guidé la rédaction de cet ouvrage :

- La première est peut-être devenue moins surprenante qu'elle ne l'était il y a vingt ans, mais il semble important de la rappeler, encore et encore : traitée sous son seul angle disciplinaire, bien que légitime, l'enquête pour harcèlement méconnaît les mécanismes sous-jacents qui font presque toujours d'un cas de harcèlement le symptôme de dysfonctionnements organisationnels plus profonds, et les ignorer ne ferait que les entretenir.
- La deuxième est plus novatrice : l'enquête pour harcèlement est, au moins autant qu'une démarche de manifestation de la réalité, un outil de prise de décisions – décisions qui visent à sécuriser la démarche en cas de contentieux ultérieur, mais aussi à accompagner l'alertant, la personne mise en cause, les témoins, le reste du collectif de travail et l'ensemble de l'organisation.

Comment ce livre est construit

Le **chapitre 1**, «L'encadrement juridique du signalement et de l'enquête», présente les règles juridiques et jurisprudentielles qui s'appliquent à chacune des étapes de l'enquête, du signalement à la restitution des conclusions. Ces exigences constituent le socle d'une enquête juridiquement robuste : elles permettent à l'employeur de sécuriser sa décision et d'anticiper une éventuelle phase contentieuse, dont les conséquences peuvent être lourdes.

Le **chapitre 2**, «Accueil d'un signalement et préparation de l'enquête», s'arrête sur le moment, décisif et souvent négligé, où tout

commence : la réception du signalement. Il détaille la manière d'accueillir l'alertant, de protéger sa vulnérabilité et d'assurer la traçabilité, puis la décision d'enquêter – ou de ne pas enquêter – et la préparation matérielle, méthodologique et humaine de l'investigation.

Le **chapitre 3**, «Conduite des investigations», propose une démarche structurée pour mener les entretiens et réunir les preuves – de l'information préalable des personnes jusqu'au recueil des pièces complémentaires. Il décline la conduite des entretiens avec l'alertant, la personne mise en cause et les témoins, et donne à l'enquêteur les outils de la relance, de la gestion des émotions et des situations particulières. La méthode n'est pas un algorithme : le protocole est un cadre, pas une garantie, et il suppose un jugement professionnel à chaque étape. C'est la combinaison de la rigueur du cadre et de la qualité du jugement de l'enquêteur qui produit un résultat fiable.

Le **chapitre 4**, «Analyses et rédaction du rapport», est celui où la matière recueillie devient une conclusion. Il expose la méthode RAC (Regrouper, Analyser, Caractériser), une analyse de contenu thématique adaptée aux exigences de l'enquête harcèlement : elle croise les sources fait par fait, selon les trois dimensions du comportement, du contexte et des conséquences, pour produire une appréciation rigoureuse et contradictoire des agissements dénoncés. Cette analyse ne dit pas le droit – la qualification appartient au juge ; elle met l'employeur en mesure de décider en connaissance de cause. Vient ensuite la rédaction du rapport, qui est moins la mise en forme de l'analyse que son épreuve de vérité.

Le **chapitre 5**, «Restitutions et plan d'action», referme la démarche en traitant ce que beaucoup d'enquêtes négligent : l'après. Il distingue la restitution due au commanditaire de celle qui revient aux parties, expose les trois axes de la décision et la construction d'un plan d'action qui ne se limite pas à la situation individuelle, mais traite aussi le contexte organisationnel qui l'a rendue possible. L'exercice de responsabilité ne s'achève pas au dépôt du

rapport : il s'achève quand l'organisation a tiré, et mis en œuvre, les conséquences de ce qu'elle a appris.

Ces cinq chapitres déclinent une même exigence sous cinq angles. Car l'enquête n'est jamais une pure mécanique procédurale : à la sécurisation juridique de la démarche doivent répondre une sécurisation psychologique des personnes impliquées et une sécurisation du collectif et de l'activité. Une enquête techniquement irréprochable et humainement désastreuse est un échec. C'est à cette double condition – la rigueur du cadre et le soin porté à celles et ceux qu'il engage – que ce livre s'efforce de répondre.

À qui cet ouvrage s'adresse

Cet ouvrage s'adresse :

- aux professionnels :
 - des ressources humaines et des relations sociales ;
 - des services de santé au travail ;
 - du droit du travail et du droit social (avocats enquêteurs, conseillers prud'hommes...) ;
 - de la psychologie du travail et des organisations ;
 - de la fonction hygiène, sécurité, environnement ;
- aux référents alertes professionnelles, harcèlement sexuel et agissements sexistes ;
- aux référents sécurité et préventeurs ;
- aux représentants des salariés et agents (élus des comités sociaux, délégués syndicaux, représentants de la section syndicale...) ;
- aux enseignants-chercheurs des disciplines susmentionnées ;
- et à tout dirigeant ou manager qui, face à un signalement, doit décider quoi faire.

Les principes défendus ici sont valables, quelle que soit la taille de l'organisation. La rigueur n'est pas une question de moyens,

mais une question de méthode. La méthode est proportionnable : une PME qui reçoit son premier signalement et un grand groupe doté d'une direction juridique dédiée font face à la même exigence de fond, même si les ressources qu'ils peuvent y consacrer diffèrent. Ce livre a été écrit pour les deux – pour le praticien aguerri qui cherche à consolider ce qu'il fait déjà autant que pour celui qui instruit une enquête pour la première fois.

Ce que ce livre cherche à produire, au terme de ces cinq chapitres, n'est pas la certitude – elle appartient aux juges, quand elle appartient à quelqu'un. C'est la capacité à agir avec rigueur dans l'incertitude. Et c'est déjà, dans la réalité des organisations, considérable.

CHAPITRE I

L'ENCADREMENT JURIDIQUE DU SIGNALEMENT ET DE L'ENQUÊTE

L'un des objets d'une enquête pour harcèlement est d'établir si les faits allégués par l'alertant permettent, par leur plausibilité et leur nature, d'étayer une série de décisions organisationnelles, éventuellement disciplinaires. Cette évaluation se fait naturellement dans le cadre juridique régissant le harcèlement moral et sexuel.

En droit français, la définition de ces délits repose sur une forte cohérence législative. Les textes applicables s'alignent sur les mêmes critères fondamentaux, tout en adaptant leur champ d'application aux spécificités du statut de la personne protégée (salarié, agent public ou militaire).

Ainsi le harcèlement moral est-il défini dans les mêmes termes :

- par l'article L. 1152-1 du Code du travail :



« Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation de ses conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel. »

- par l'article L. 133-2 du Code général de la fonction publique :



« Aucun agent public ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel. »

- par l'article L. 4123-10-2 du Code de la défense :



« Aucun militaire ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel. »

- et par l'article 222-33-2 du Code pénal :



« Le fait de harceler autrui par des propos ou comportements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel, est puni de deux ans d'emprisonnement et de 30 000 € d'amende. »

Le harcèlement sexuel est, pour sa part, défini selon deux groupes de modalités – la répétition des agissements ou la pluralité des auteurs, et la pression, même unique, en vue d'obtenir des faveurs sexuelles – en des termes identiques :

- par l'article L. 1153-1 du Code du travail :



« Aucun salarié ne doit subir des faits :

1. soit de harcèlement sexuel, constitué par des propos ou comportements à connotation sexuelle répétés qui soit portent atteinte à sa dignité en raison de leur caractère dégradant ou humiliant, soit créent à son encontre une situation intimidante, hostile ou offensante ;
2. soit assimilés au harcèlement sexuel, consistant en toute forme de pression grave, même non répétée, exercée dans le but réel ou

apparent d'obtenir un acte de nature sexuelle, que celui-ci soit recherché au profit de l'auteur des faits ou au profit d'un tiers. »

- par l'article L. 133-1 du Code général de la fonction publique :



« Aucun agent public ne doit subir les faits :

1. de harcèlement sexuel, constitué par des propos ou comportements à connotation sexuelle répétés qui soit portent atteinte à sa dignité en raison de leur caractère dégradant ou humiliant, soit créent à son encontre une situation intimidante, hostile ou offensante ;
2. ou assimilés au harcèlement sexuel, consistant en toute forme de pression grave, même non répétée, exercée dans le but réel ou apparent d'obtenir un acte de nature sexuelle, que celui-ci soit recherché au profit de l'auteur des faits ou au profit d'un tiers. »

- par l'article L. 4123-10-1 du Code de la défense :



« Aucun militaire ne doit subir les faits :

1. soit de harcèlement sexuel, constitué par des propos ou comportements à connotation sexuelle ou sexiste répétés qui soit portent atteinte à sa dignité en raison de leur caractère dégradant ou humiliant, soit créent à son encontre une situation intimidante, hostile ou offensante.

Le harcèlement sexuel est également constitué :

- lorsqu'un même militaire subit de tels propos ou de tels comportements venant de plusieurs personnes, de manière concertée ou à l'instigation de l'une d'elles, alors même que chacune de ces personnes n'a pas agi de façon répétée ;
 - lorsqu'un même militaire subit de tels propos ou de tels comportements, successivement, venant de plusieurs personnes qui, même en l'absence de concertation, savent que ces propos ou ces comportements caractérisent une répétition ;
2. soit assimilés au harcèlement sexuel, consistant en toute forme de pression grave, même non répétée, exercée dans le but réel ou apparent d'obtenir un acte de nature sexuelle, que celui-ci soit recherché au profit de l'auteur des faits ou au profit d'un tiers. »

– et par l'article 222-33 du Code pénal :



« I. Le harcèlement sexuel est le fait d'imposer à une personne, de façon répétée, des propos ou comportements à connotation sexuelle ou sexiste qui soit portent atteinte à sa dignité en raison de leur caractère dégradant ou humiliant, soit créent à son encontre une situation intimidante, hostile ou offensante.

L'infraction est également constituée :

1. lorsque ces propos ou comportements sont imposés à une même victime par plusieurs personnes, de manière concertée ou à l'instigation de l'une d'elles, alors même que chacune de ces personnes n'a pas agi de façon répétée ;
2. lorsque ces propos ou comportements sont imposés à une même victime, successivement, par plusieurs personnes qui, même en l'absence de concertation, savent que ces propos ou comportements caractérisent une répétition.

II. Est assimilé au harcèlement sexuel le fait, même non répété, d'user de toute forme de pression grave dans le but réel ou apparent d'obtenir un acte de nature sexuelle, que celui-ci soit recherché au profit de l'auteur des faits ou au profit d'un tiers. »

Ce régime juridique ne suffit toutefois pas à préciser ce qu'est une enquête pour harcèlement. À défaut de définition légale ou jurisprudentielle, l'enquête peut être comprise comme une procédure appropriée devant être mise en place pour identifier, comprendre et traiter les phénomènes de harcèlement et de violence au travail, tel que prévu par l'accord national interprofessionnel (ANI) du 26 mars 2010 sur la violence et le harcèlement au travail (étendu par un arrêté ministériel du 23 juillet 2010, publié au *Journal officiel* le 31 juillet 2010). Malgré son application limitée aux seules entreprises dont l'activité est représentée par les organisations employeurs signataires (MEDEF, CPME, U2P), quel que soit leur secteur d'activité (industrie, commerce, services, artisanat) – ce qui exclut donc la fonction publique – et sa portée essentiellement programmatique, la formulation de cet ANI offre des indications utiles quant aux principes devant guider la gestion des situations de harcèlement ou de violence au travail, dont l'enquête interne.

« 2. Identification et gestion des problèmes de harcèlement et de violence au travail

Sans préjudice des procédures préexistantes dans l'entreprise, une procédure appropriée peut être mise en place pour identifier, comprendre et traiter les phénomènes de harcèlement et de violence au travail.

Elle sera fondée sur les éléments suivants, sans pour autant s'y limiter :

- Il est dans l'intérêt de tous d'agir avec la discrétion nécessaire pour protéger la dignité et la vie privée de chacun.
- Aucune information, autre qu'anonymisée, ne doit être divulguée aux parties non impliquées dans l'affaire en cause.
- Les plaintes doivent être suivies d'enquêtes et traitées sans retard.
- Toutes les parties impliquées doivent bénéficier d'une écoute impartiale et d'un traitement équitable.
- Les plaintes doivent être étayées par des informations détaillées.
- Les fausses accusations délibérées ne doivent pas être tolérées, et peuvent entraîner des mesures disciplinaires.
- Une assistance extérieure peut être utile. Elle peut notamment s'appuyer sur les services de santé au travail. »

Accord national interprofessionnel du 26 mars 2010
sur la violence et le harcèlement au travail

Dans une perspective plus large, le Conseil national des barreaux propose une définition de l'enquête interne qui dépasse le seul champ du harcèlement au travail et vise l'ensemble des investigations conduites par l'entreprise lorsqu'elle est confrontée à des soupçons de violations de règles internes ou de la réglementation applicable. L'enquête est ici envisagée comme une succession d'actions initiées par l'employeur à la suite de faits ou d'agissements portés à sa connaissance et susceptibles de constituer une violation de la loi ou d'une obligation professionnelle, afin d'en vérifier la véracité et d'en collecter des éléments de preuve.

« L'enquête interne est le processus lancé par l'entreprise afin de lui permettre, lorsqu'elle est confrontée à des soupçons d'agissements pouvant constituer une violation de ses règles internes ou de la réglementation, législation lui étant applicable, de déterminer si ces soupçons sont fondés ou non. Son objet est d'établir les circonstances d'une situation factuelle afin de permettre à l'entreprise de prendre, le cas échéant, les mesures appropriées (résiliations de contrats, sanctions disciplinaires, changement de dirigeants, renforcement des contrôles et de sa politique de conformité...) et de gérer les conséquences qui peuvent s'ensuivre (par exemple, prise de contact avec les autorités, préparation à une enquête pénale ou réglementaire, ou préparation de contentieux). »

Conseil national des barreaux / Centre de recherches et d'études
des avocats, 2020, p. 8

Le droit de la fonction publique peut, lui, s'appuyer sur la définition de l'enquête administrative que fournit la Direction de l'information légale et administrative (services du Premier ministre) :

« L'enquête administrative permet :

- d'établir la réalité des agissements dénoncés par l'agent et la véracité des accusations relatives à des actes de violence, de discrimination, de harcèlement ou de souffrance au travail portées à la connaissance de la direction ;
- de ne pas manquer, le cas échéant, au respect de l'employeur de son obligation de prévention des risques professionnels par la mise en œuvre de toutes les diligences indispensables, notamment lors des accusations de harcèlement ;
- de préparer la décision hiérarchique sur les mesures conservatoires et/ou disciplinaires prises à l'égard de l'auteur présumé des faits (mise à pied conservatoire, rejet des allégations de harcèlement non fondées, objectivation du licenciement pour faute grave à la suite du harcèlement, etc.) ».

Mode opératoire de l'enquête administrative dans les cas d'actes de violence, de discrimination, de harcèlement et de souffrance au travail, Direction de l'information légale et administrative. Premier ministre, 3 juillet 2024.

Une proposition de loi, soumise au bureau de l'Assemblée nationale en décembre 2025 mais sans avoir, à cette heure, intégré l'agenda parlementaire, propose de poser un cadre législatif à l'enquête interne (non limitée au harcèlement), en la définissant ainsi :

« Une enquête interne désigne un processus formel mené au sein d'une organisation privée ou publique, visant à vérifier si les faits allégués ou les soupçons de violations aux lois ou aux règles internes de l'organisation sont avérés.

L'enquête interne doit prendre en considération les éléments probatoires relatifs aux personnes physiques, à charge comme à décharge, tout en respectant leurs droits et en mettant en œuvre des moyens proportionnels à l'objectif fixé.

L'enquête interne favorise l'intégrité de l'organisation privée ou publique. Elle contribue à assurer sa conformité aux lois et règlements, et améliorer sa gouvernance tout en protégeant sa réputation et ses membres. »

Proposition de loi visant à donner un cadre législatif aux enquêtes internes, n° 2208, déposée le mardi 9 décembre 2025 par Christelle Minard, députée d'Eure-et-Loir.

Nous proposerons dans la conclusion de cet ouvrage notre propre définition de l'enquête pour harcèlement. À ce stade, toutes les définitions font de l'enquête une procédure visant à clarifier la réalité, la gravité et la portée de faits dénoncés. Mais, dans une projection plus large, elle constitue à la fois un outil de compréhension des situations de travail et un instrument d'aide à la décision pour l'employeur, appelé à déterminer les mesures appropriées au regard des faits établis. Sans préjuger de son issue (confirmation ou infirmation des soupçons, insuffisance de preuves, orientation vers une autre qualification...), l'enquête s'inscrit dans un horizon pluriel :

- Une relation de travail préexistante, gouvernée par un contrat, lui-même régi par le droit du travail applicable, et susceptible d'être affectée par les décisions individuelles et/ou organisationnelles qui résulteront de l'enquête.

- Un contexte d'alerte ou de signalement.
- Et une probabilité élevée d'être versée à une procédure contentieuse ultérieure.

Cette perspective contentieuse influence directement la conduite de l'enquête, dont les méthodes et les conclusions peuvent être ultérieurement examinées par le juge afin d'apprécier la manière dont l'employeur a réagi aux faits signalés.

1. SIGNALEMENT ET ALERTE

La personne qui signale estimer être victime d'actes de harcèlement n'a pas *nécessairement* le statut de « lanceur d'alerte » au sens juridique. La précision pourrait ne sembler qu'un détail, mais les droits qui y sont liés ne sont pas tout à fait les mêmes – même si la jurisprudence a eu tendance à harmoniser certaines protections – et la posture morale des personnes concernées non plus. Il faut donc prendre garde à une utilisation trop large, incorrecte voire abusive, de cette expression.

La confusion naît sans doute de l'utilisation du même mot d'« alerte », et surtout de la philosophie commune aux deux arsenaux juridiques, qui visent à faciliter le dévoilement d'actes délicieux, se nourrissent mutuellement et peuvent être mobilisés simultanément. Cette similitude dans l'esprit des lois s'exprime notamment dans les modalités de signalement des faits et dans la vaste protection octroyée à l'alertant.

1.1. Forme et destinataires de l'alerte

Le droit français n'impose aucune condition de forme pour alerter sur de possibles faits de harcèlement moral ou sexuel. Cette souplesse, qui entend libérer la parole, allège donc la contrainte imposée à l'alertant, qu'il s'agit d'inciter à signaler les faits allégués par tout moyen à sa convenance, pour la reporter sur la puissance alertée que le signalement oblige à prendre diverses dispositions.

En dépit de cette absence de formalisme initial, il semble indispensable de consigner par écrit les éléments communiqués lors du signalement. Cette formalisation écrite permet d'assurer la traçabilité des informations recueillies et de sécuriser les éventuelles suites disciplinaires ou judiciaires. Sous réserve du respect des conditions de confidentialité et d'anonymat, elle peut également être exploitée à des fins à la fois statistiques et managériales, pour l'identification de personnes, de populations, de circonstances et d'équipes à risque.

Le signalement peut prendre diverses formes :

- Entretien en face en face, téléphonique ou par visioconférence auprès :
 - d'un manager ;
 - de la direction des ressources humaines ;
 - du référent harcèlement sexuel, s'il existe ;
 - d'un dirigeant, etc.
- Courrier adressé ou remis à l'employeur : électronique (email), remis en main propre à l'employeur, envoi postal simple, lettre recommandée avec ou sans demande d'accusé de réception...
- Alerte orale ou écrite à un représentant du personnel, membre :
 - du comité social et économique dans les organisations de droit privé ;
 - du comité social d'administration dans la fonction publique d'État ;
 - du comité social territorial dans la fonction publique territoriale ;
 - du comité social d'établissement dans la fonction publique hospitalière.
- Alerte orale ou écrite auprès d'un représentant syndical.
- Alerte auprès du service de santé au travail.
- Saisine de l'inspection du travail, qui a alors la possibilité de contacter l'employeur et d'ouvrir une enquête.

- Saisine du Défenseur des droits en ligne, par téléphone, par courrier ou au cours d'une rencontre avec un délégué local.
- Enfin, mobilisation du dispositif d'alerte mis en place par l'employeur, s'il existe. Ce dernier outil de signalement a été conçu pour révéler un spectre très large d'atteintes à la probité (corruption, atteintes aux droits humains ou à l'environnement, etc.) et peut être désigné par diverses appellations : dispositif d'alerte professionnelle, canal d'alerte, alerte éthique, plateforme de signalement, système d'intégrité... Il est régi par des dispositions qui alimentent pour une large part le cadre juridique de l'alerte et de l'enquête pour harcèlement, tout en s'en distinguant.

Cette souplesse dans la forme du signalement s'accompagne toutefois d'une responsabilité accrue pour l'employeur. Dès lors que des faits susceptibles de constituer un harcèlement sont portés à sa connaissance, celui-ci doit prendre les mesures nécessaires pour vérifier la situation et prévenir la répétition de tels agissements.

1.2. Dispositifs de signalement ou d'alerte

Les lois n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 (dite « loi Sapin II ») et n° 2022-401 du 21 mars 2022 (loi Wasserman) relatives à la protection des lanceurs d'alerte ont créé pour l'employeur l'obligation de mettre en place un dispositif interne de recueil et de traitement de signalement de nombreux faits répréhensibles. Ces dispositifs ont été initialement conçus pour permettre le signalement d'atteintes à la probité ou de manquements à la conformité. Ils sont aujourd'hui fréquemment mobilisés pour traiter également des signalements relatifs à des situations de harcèlement ou de violences au travail.

1.2.1. *Organisations concernées*

Cette obligation s'applique aux entreprises de plus de 50 salariés, aux établissements publics, aux communes de plus de 10 000 habitants,

aux départements et aux régions. De manière évidente, même en l'absence d'obligation légale, la mise en place d'un dispositif de signalement peut constituer un outil de prévention utile pour les organisations de moins de 50 salariés. Il permet de traiter les situations sensibles en interne et d'éviter que les signalements ne soient directement portés devant des autorités externes ou des juridictions. Ce dispositif peut être interne ou externe.

Lorsqu'il n'existe pas de procédure interne de recueil et de traitement des signalements, les personnes physiques peuvent d'ailleurs livrer les informations concernées à leur supérieur hiérarchique direct ou indirect, à leur employeur ou à un référent désigné par celui-ci.

Les entreprises de 50 à 249 salariés ont la possibilité de mutualiser leur dispositif de réception des signalements et les enquêtes menées. Afin de faciliter la gestion et le traitement des alertes, les filiales de moins de 250 salariés appartenant à un même groupe ont la possibilité :

- d'utiliser les moyens d'investigation de leur société mère à condition que des canaux de signalement restent disponibles pour les filiales, que le lanceur d'alerte puisse s'opposer à la remontée d'information vers la société mère et qu'il bénéficie d'un retour d'information au niveau de la filiale ;
- d'informer la société mère des signalements dévoilant des problèmes structurels au sein du groupe pour en permettre un traitement transversal, à condition que le lanceur d'alerte y consente ;
- de permettre aux salariés des filiales de recourir à la procédure de signalement de la société mère, en leur laissant le choix du niveau auquel ils souhaitent effectuer leur signalement.

La mutualisation ne concerne que le canal de réception des signalements et l'évaluation de la véracité des faits signalés – les autres obligations (remédiation, confidentialité, etc.) continuent à s'imposer aux différentes entités isolément.

Harcèlement au travail : la méthode d'enquête pour agir efficacement et humainement

Face à la multiplication des signalements de harcèlement moral ou sexuel, les organisations ont l'obligation d'agir.

Une fois la décision d'enquêter prise, comment établir les faits rapidement et avec rigueur, tout en protégeant les personnes concernées, en préservant le collectif de travail et en sécurisant juridiquement la démarche ?

Fort de plus de 1 200 enquêtes supervisées dans tous types d'organisations — entreprises, administrations, hôpitaux, collectivités et associations, en France comme à l'international —, cet ouvrage propose une méthode claire, éprouvée et adaptable à toutes les situations, de l'alerte initiale jusqu'aux conclusions.

Au-delà des aspects techniques, il offre des repères concrets pour accompagner les personnes, soutenir le collectif et préserver l'organisation avant, pendant et après l'enquête.

**Un guide indispensable pour comprendre,
agir et décider avec justesse.**

► **Jean-Christophe Villette** est psychologue du travail, ingénieur en maîtrise des risques, consultant expert en management, organisation du travail et prévention des risques psychosociaux, directeur général du cabinet Ekilibre et vice-président de la Fédération des intervenants en prévention des risques psychosociaux (FIRPS).

► **Philippe Zawieja**, psychosociologue du travail, docteur en sciences et génie des activités à risque de Mines Paris PSL, est directeur des partenariats stratégiques et de la recherche du cabinet Ekilibre. Il est chercheur associé à l'Observatoire sur la santé et le mieux-être au travail de l'Université de Montréal (Québec).

