JSS JOURNAL SPÉCIAL DES SOCIÉTÉS
01 47 03 10 10
contact@jss.fr

ENTREPRISE

Enquêtes internes : la professionnalisation croissante du poste d'enquêteur

Publié le 30/05/2025 à 11:54

Ecoutez

SÉRIE (2/9). Peu encadrée par la loi, l'enquête interne fait l'objet d'une grande diversité des pratiques dans les entreprises, à commencer par le choix des personnes qui vont mener l'enquête. Petites ou grandes, les entreprises se structurent davantage, et les barreaux commencent quant à eux à proposer des formations. A Lyon, des démarches sont en cours pour créer un label « avocat enquêteur ».

Entreprise : dans les coulisses des enquêtes internes

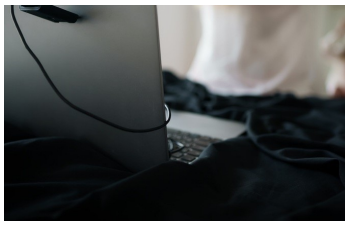
- Le boom des enquêtes internes en entreprise
- Enquêtes internes : la professionnalisation croissante du poste d'enquêteur
- « Plus on traite en amont la procédure de l'enquête interne, mieux elle se déroulera »

Un salarié accusé de harcèlement, des soupçons de corruption dans l'entreprise, et celle-ci décide de lancer une enquête interne, afin de savoir si les accusations sont fondées, pour prendre les éventuelles mesures appropriées. Mais à qui la confier ?

En effet, sa conduite n'est légalement soumise à aucune autorisation, formation ou certification – si ce n'est que le salarié mis en cause ne peut lui-même mener l'enquête.

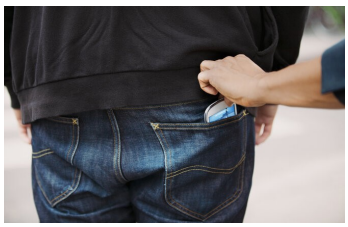
Podcasts Blog Newsletter

ACTUALITÉS ILE-DE-FRANCE

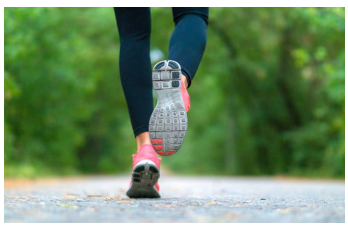


(93) A Bobigny, des avancées en demi-teinte dans la protection des mineures victimes de prostitution

(78) À Versailles, le mois de juin placé sous le signe de l'entreprenariat



(75) Tribunal de Paris : « Le diable m'a traversé »



(92) Le barreau des Hauts-de-Seine au départ de la Course des Héros

JSS JOURNAL SPÉCIAL DES SOCIÉTÉS
01 47 03 10 10
contact@jss.fr

Carmen Briceno, directrice juridique et conformité du groupe Raja et présidente de la commission d'experts compliance de l'Association française des juristes d'entreprise (AFJE), observe cependant une professionnalisation croissante du poste d'enquêteur.

L'avantage en interne est que les personnes connaissent bien le fonctionnement de l'entreprise… au risque d'avoir certains biais. La psychologue clinicienne Emma Pitzalis assure que c'est notamment le cas dans les petites entreprises, où il existe souvent « *des liens affectifs* » dans l'ensemble de l'équipe, ce qui complique la tenue d'une enquête.

L'enquête interne peut être confiée à des responsables des ressources humaines. Encore plus quand l'enquête concerne des accusations sur le comportement (harcèlement moral ou sexuel, discrimination). L'intérêt étant qu'ils connaissent le droit du travail, sur lequel s'appuie l'enquête interne. Et si l'enquête révèle des dysfonctionnement organisationnels ou managériaux, ils sont les plus à-même d'impulser un changement.

> **À lire aussi : Normaliser le salaire versé en plusieurs fois, une fausse bonne idée pour les employeurs ?**

L'enquête peut être aussi confiée à des responsables juridiques, ou conformité. Ces derniers ont comme avantage une base juridique solide, et dans certains cas, une spécialisation en conformité. Les juristes ont, selon Wafa Ayed, responsable juridique experte éthique et conformité de Capgemini et membre de l'AFJE, l'avantage sur un prestataire de bien connaître l'entreprise et son climat.

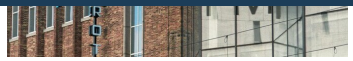
Elle-même tire parti de son passé d'avocate pénaliste, durant lequel elle avait commencé à mener des enquêtes internes, s'inspirant des pratiques policières qu'elle observait en défendant ses clients. Elle s'astreint aux « *mêmes standards, avec la même attitude* » que quand elle était avocate.

« *Ce n'est pas parce que je travaille pour une entreprise que je vais prendre parti*, assure-t-elle. *Je dois être impartiale, je ne suis pas là pour biaiser l'enquête* », reconnaissant tout de même qu'elle ne sait pas si tous les juristes ont la possibilité d'avoir la même attitude. Selon les cas de figure, elle peut faire appel à des profils spécifiques – par exemple un responsable informatique en cas d'éléments très techniques, et trouve qu'un travail en binôme est souvent pertinent.

Contrairement à une enquête de DRH, les juristes vont généralement rester sur l'aspect très légal des signalements, et ne pas se pencher sur les dysfonctionnements organisationnels.

Dans les grandes entreprises, des pôles dédiés

Les enquêteurs à temps plein restent pour l'instant l'apanage des très grands groupes, même si Carmen Briceno pense que cette pratique pourrait se diffuser peu à peu. Pour Wafa Ayed, « *on ne peut pas confier ce travail à un junior, il faut quelqu'un qui ait de la*



(94) Primark rappelé à l'ordre par la direction départementale de la protection des populations

(95) Le pôle judiciaire de la gendarmerie nationale fête une décennie à Pontoise

ACTUALITÉS DU JSS

JSS JOURNAL SPÉCIAL DES SOCIÉTÉS
01 47 03 10 10
contact@jss.fr
Se connecter S'abonner
ACTUALITÉS JOURNAUX ANNONCES LÉGALES FORMALITÉS LÉGALES FORMATION DOMICILIATION MON COMPTE

La décision d'ouvrir une enquête peut être confiée à une seule personne ou un service (la direction juridique, conformité, ou RH selon les cas de figure) ou à une commission, pérenne ou constituée selon les besoins quand un signalement est effectué.

Chez Raja, en cas de signalement, un comité éthique se réunit, rassemblant la direction juridique, la direction financière, la direction des ressources humaines, et la direction de la filiale éventuellement concernée. S'il estime une enquête nécessaire, il décide selon la nature du signalement de la confier à la direction des ressources humaines, pour les questions RH, à l'audit interne, pour la fraude, ou à la direction juridique et conformité pour les sujets éthiques. La direction concernée peut alors choisir de mener l'enquête en interne ou de l'externaliser.

Un autre choix possible est d'associer les représentants du personnel à l'enquête interne. Si celle-ci est déclenchée suite au droit d'alerte du comité social et économique (CSE), il doit nécessairement être impliqué, ne serait-ce que dans la supervision. Dans les autres cas, ce n'est pas obligatoire. Mais plusieurs intervenants plaident pour que ce soit plus systématique.

Outre une éventuelle supervision de l'enquête, les membres du CSE peuvent aussi aider dans certains cas à comprendre la dynamique à l'œuvre entre les salariés impliqués, savoir si des accusations même informelles ont déjà été portées contre les mis en cause…

Certaines entreprises choisissent même une enquête paritaire pour assurer une plus grande impartialité et légitimité, avec un représentant salarié et un représentant du personnel. Ainsi, Canal Plus a mis en place un système d'enquête interne en binôme. Un représentant syndical et un représentant des ressources humaines mènent l'enquête en duo, de façon tournante. La commission qui s'en occupe s'assure qu'aucun des deux enquêteurs ne soit dans le même service ou trop proche des personnes impliquées.

Michel Valleix, responsable syndical de Plus Libres, qui a lui-même mené une enquête, trouve « *ce système paritaire important : les personnes ne s'expriment pas de la même façon face à un représentant du personnel ou de la direction* », et encore différemment face aux deux en même temps. Le groupe n'a, depuis 2020, externalisé que deux affaires, mettant en cause des profils sensibles.

Petites entreprises ou cas complexes : opération externalisation

La personne responsable ou le comité de pilotage de l'enquête peuvent aussi externaliser intégralement ou partiellement leurs enquêtes internes. C'est plus simple pour les petites entreprises qui souvent n'ont pas les ressources en interne et ne savent pas comment faire, même si se pose la question du budget. Cela peut aussi être le choix de grandes entreprises pour des cas complexes. A la direction juridique de Raja, Carmen Briceno reconnait apprécier « *l'externalisation auprès d'avocats, qui peuvent être très pointus sur ces sujets* ».

JSS JOURNAL SPÉCIAL DES SOCIÉTÉS
01 47 03 10 10
contact@jss.fr
Se connecter S'abonner
ACTUALITÉS JOURNAUX ANNONCES LÉGALES FORMALITÉS LÉGALES FORMATION DOMICILIATION MON COMPTE

comme je pense qu'elle doit être faite, pas pour aller dans un sens ou dans l'autre ».

Certains intervenants ont cependant l'impression que le marché de l'enquête interne, en pleine explosion regorge d'offres très hétéroclites, des plus pointues aux plus bâclées.

S'entourer d'un avocat pour la rigueur et la pédagogie

Le professionnel de référence pour mener une enquête est évidemment l'avocat. Les avocats ont les compétences en droit, peuvent mener des interrogatoires. Selon leur spécialité, ils sont compétents pour les enquêtes à dominante RH, droit des affaires, éthique.

Leur approche est en général purement axée sur l'aspect juridique, et non sur d'éventuels problèmes organisationnels. Leur déontologie propre garantit une plus grande rigueur. Certains barreaux et organisations intègrent d'ailleurs des annexes à leurs règlements sur la pratique des enquêtes internes. Ainsi, le barreau de Paris a publié un vade-mecum, et le Conseil national des barreaux, un guide sur le sujet.

Albane Lancrenon, avocate associée en droit pénal des affaires au cabinet De Gaulle Fleurance, estime « *essentiel que le droit social et le droit pénal soient associés dans les enquêtes pour corruption, car c'est un sujet qui fait appel à ces deux pratiques* ».

Elle et sa consœur Claire Tergeman, avocate associée en droit du travail, expliquent être souvent « *appelées quand une première enquête a été menée en interne et que l'entreprise s'aperçoit qu'il y a peut-être quelque chose de plus grave, comme une infraction pénale* ». Elles travaillent parfois avec d'autres professionnels, forensic, experts informatiques, pour récupérer des données, ou encore médecine du travail.

Déontologiquement, l'avocat enquêteur ne doit pas être le conseil habituel de l'entreprise, pour éviter les conflits d'intérêt – même si le constat n'est pas unanimement partagé. Il y a par ailleurs une différence entre un avocat enquêteur et un avocat qui conseille de l'extérieur un juriste ou un RH qui mène l'enquête en interne.

Dans ces cas-là, certains avocats estiment qu'il n'y a pas de problème à ce que l'avocat attitré de l'entreprise mène cette mission. Plusieurs avocats expliquent en tous cas qu'ils sont aussi là pour faire de la pédagogie auprès de leurs clients quand ils ne sont pas formés sur l'enquête interne.

Cabinets de conseil, psychologues et enquêteurs privés sur le pont

D'autres professions peuvent également intervenir, par exemple des cabinets de conseil RH. C'est le cas du cabinet Eleas, membre de l'association FIRPS, Fédération des intervenants en risque psychosociaux, qui cherche à homogénéiser les pratiques.

Le cabinet intervient souvent « *dans des situations complexes, qui ne permettent pas à l'entreprise de réaliser elle-même l'enquête, par exemple dans des cas où cela*

JSS JOURNAL SPÉCIAL DES SOCIÉTÉS
01 47 03 10 10
contact@jss.fr
Se connecter S'abonner
ACTUALITÉS JOURNAUX ANNONCES LÉGALES FORMALITÉS LÉGALES FORMATION DOMICILIATION MON COMPTE

Des psychologues du travail peuvent aussi être appelés. Ainsi, Emma Pitzalis mène des enquêtes sur les problématiques RH, notamment de harcèlement. Les entreprises qui la contactent lui demandent presque systématiquement de mener une enquête, mais pour elle, ce n'est justifié que dans la moitié des cas. Le reste du temps, elle préconise plutôt d'autres solutions, selon que les faits sont déjà avérés sans enquête, ou au contraire qu'il est évident sans enquête qu'ils ne relèvent pas du harcèlement. Dans tous les cas, cela peut mener à un accompagnement sur la réorganisation de l'entreprise.

Des enquêteurs privés peuvent également intervenir et se concentrent alors sur l'enquête pure, et non sur des questions organisationnelles. C'est le cas de Chantal Engel, ancienne directrice des ressources humaines. Elle a monté sa société d'enquête, après une formation d'agent de recherches privées, qui enseigne les techniques d'auditions de témoins, d'investigation ainsi que les aspects juridiques.

Il lui semble indispensable d'avoir une bonne connaissance du monde de l'entreprise pour être efficace, pour « *comprendre comment fonctionne une entreprise, ses enjeux de pouvoir* ». Pour elle, faire appel à une personne extérieure permet à l'entreprise d'être « *sereine, d'avoir quelqu'un d'indépendant qui s'en charge, sans parti pris* ». Elle estime que son positionnement, sans prestation d'accompagnement à vendre par la suite, peut garantir une plus grande impartialité.

Mener une enquête à deux est généralement vu comme un avantage. De préférence avec un profil différent. Ainsi, l'avocat Gilles Sabart explique toujours travailler avec un ancien policier. Selon la difficulté du sujet, Emma Pitzalis travaille seule ou en binôme avec une avocate. « *Cela permet un double éclairage. Et elle peut conseiller s'il y a risque de contentieux* ».

Chantal Engel réalise toujours ses entretiens en binôme. « *Je trouve ce double regard précieux. Déjà parce que je prends énormément de notes en audition, et dans ce cas on ne peut pas être attentif à tout, notamment visuellement. Mais aussi parce que cela permet d'échanger, de confronter les points de vue et d'éviter d'avoir trop de biais dans notre analyse. Je travaille notamment avec un expert en analyse comportementale, également coach, donc ayant lui aussi une bonne connaissance du monde de l'entreprise et un regard acéré sur le non-verbal* ».

Qu'il s'agisse d'intervenants extérieurs ou de membres de l'entreprise, les personnes qui mènent l'enquête ne sont toutefois pas celles qui donnent une éventuelle sanction, qui est à la discrétion de l'employeur. Les enquêteurs ont pour rôle de faire la lumière sur les faits.

Le vice-président du conseil de prud'hommes de Paris, Jacques-Frédéric Sauvage, reconnaît apprécier les dossiers où l'enquête interne a été menées par un prestataire externe, car cela assure « *une certaine neutralité* ». Mais il assure regarder « *avant tout* » la qualité de l'enquête.

Des formations pour diffuser « *les standards et bonnes*

JSS JOURNAL SPÉCIAL DES SOCIÉTÉS
01 47 03 10 10
contact@jss.fr
Se connecter S'abonner
ACTUALITÉS JOURNAUX ANNONCES LÉGALES FORMALITÉS LÉGALES FORMATION DOMICILIATION MON COMPTE

de toutes les personnes qui ont enquêté, pour améliorer les procédures et mieux former les personnes qui vont mener des enquêtes. De son côté, Orange a réalisé un guide de l'enquête interne ainsi qu'une charte de déontologie.

Et si les avocats spécialisés sur le sujet ont évidemment une bonne connaissance de la matière et une bonne pratique, même eux ont un certain nombre de questionnements. Quelques barreaux commencent donc à proposer des formations.

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

L'Ecole française du barreau de Paris propose depuis la rentrée 2023 une formation certifiante sur dix mois, avec dix sessions, menée par des avocates du cabinet Navacelle, née à la fois de la volonté du barreau de se pencher sur l'enquête interne, des interrogations d'avocats en la matière et de premières formations ponctuelles de Navacelle durant le covid, notamment suivies par des avocats accompagnant des salariés dans le cadre d'enquêtes internes.

Pour Roxane Castro et Julie Zorrilla, avocates du cabinet Navacelle qui ont participé à la création de cette formation, cela répond vraiment à un besoin. D'autant qu'il n'y a « *pas de module sur le sujet intégré à la formation initiale, et jusqu'à récemment il n'y avait même pas de sensibilisation en formation initiale* », regrette Roxane Castro.

Elles croisent au cours de la formation - composée d'une quarantaine de personnes par promotion -, aussi bien des avocats individuels que d'autres appartenant à de grands groupes. Initialement réservé aux avocats, le dispositif a été ouvert cette année aux juristes, et devrait l'être l'an prochain aux magistrats.

En plus d'un éclairage et d'une certification, les participants sont très intéressés par la possibilité d'échanger entre confrères sur leur pratique, mais aussi « *les mises en situation et les cas pratiques, encore plus que les éléments théoriques* », constate Roxane Castro. Un des objectifs est de diffuser « *les standards et les bonnes pratiques*, selon Julie Zorrilla. *Comment envoyer une invitation dans le cadre d'une enquête interne ? Comment rédiger un plan d'enquête interne ? L'idée est de donner les clés et les limites de la jurisprudence et la réglementation* ».

Roxane Castro observe entre autres « *énormément de questions sur la phase d'entretien, dès la première séance, car c'est une situation où l'avocat a un rôle important et n'a pas droit à l'erreur* ». Julie Zorrilla note aussi des questions sur « *la collecte d'éléments professionnels appartenant au salarié, sur les contours et les limites de ce que l'avocat peut consulter. Deux autres sujets sont aussi les délimitations de l'enquêteur et le rapport* ».

A Lyon, une formation de l'Edara, Ecole des avocats Rhône-Alpes, a formé cette année une quinzaine d'avocats, et des démarches sont en cours pour créer un label « avocat enquêteur ». Pour Gilles Sabart, président de la commission compliance du Barreau de Lyon, qui a participé à la création de la formation, « *une enquête interne repose sur la recherche des faits, et un avocat n'a pas forcément de compétences en investigation* ».

JSS JOURNAL SPÉCIAL DES SOCIÉTÉS
01 47 03 10 10
contact@jss.fr

Aude David

Petites et grandes entreprises : « *la différence réside surtout dans la culture de la compliance* »

Les entreprises d'une certaine taille ont des obligations spécifiques concernant les dispositifs de signalement : mise en place d'un dispositif spécifique permettant aux salariés de signaler des faits potentiellement condamnables, pour les entreprises à partir de 50 salariés ; présence d'un référent harcèlement, à partir de 250 salariés.

Est-ce que cela signifie que les grandes entreprises sont plus matures que les petites entreprises sur les enquêtes internes ? De ce qu'en observe Damien Delvaux, président du cabinet de conseil en ressources humaines Eleas, « *les grandes entreprises commencent à se structurer de manière à faire elles-mêmes leurs enquêtes internes, au moins sur les sujets simples, alors qu'elles avaient tendance à externaliser systématiquement auparavant. Les petites externalisent plus, car c'est souvent leur première fois* ».

Et il peut y être plus compliqué de mener l'enquête en interne, car il est plus difficile de trouver de salarié qui n'ait pas de lien avec les personnes impliquées. Le budget pose aussi davantage problème pour les petites entreprises, mais plusieurs intervenants assurent qu'elles savent s'adapter.

Selon Albane Lancrenon, « *la différence réside surtout dans la culture de la compliance, qui est sans doute plus prégnante dans des grands groupes. L'autre différence repose sur la gestion de la confidentialité. Dans les petites entreprises le déroulement des enquêtes internes est en général connu des salariés et nécessite l'implication de la gouvernance. Dans les entreprises de plus grande taille, il est souvent demandé [aux avocats] de veiller à maintenir la confidentialité de l'enquête même pour ne pas stigmatiser une équipe ou un département* ».

Pour autant, Olivier Bailly, responsable de l'offre « Enquête harcèlement » du cabinet en ressources humaines JLO, note que si les grandes entreprises ont souvent « *des mécaniques plus éprouvées, de la formation, des moyens, plus de réactivité* », certaines petites entreprises peuvent aussi être « *très structurées* » quand certaines grandes entreprises vont avoir « *peu de maturité. La culture ne dépend pas forcément de la taille. Certaines petites structures vont nous faire confiance quand de grandes entreprises vont être plus orthodoxes et laisser peu de marge* ».

Tweet

0 commentaire

JSS JOURNAL SPÉCIAL DES SOCIÉTÉS
01 47 03 10 10
contact@jss.fr
Se connecter
S'abonner
ACTUALITÉS JOURNAUX ANNONCES LÉGALES FORMALITÉS LÉGALES FORMATION DOMICILIATION MON COMPTE
conflits d'intérêt Formation comité de pilotage externaliser compliance orange
pôles juristes DRH salariés entreprises avocat

JSS JOURNAL SPÉCIAL DES SOCIÉTÉS
01 47 03 10 10
contact@jss.fr
Se connecter
S'abonner
ACTUALITÉS
JOURNAUX
ANNONCES LÉGALES
FORMALITÉS LÉGALES
FORMATION DOMICILIATION
MON COMPTE