

## **Comment mener une enquête interne après un signalement de harcèlement moral ou de tensions au travail ?**

### **Une enquête ne consiste pas à rechercher un coupable**

Lorsqu'un salarié signale une situation de harcèlement moral, de souffrance au travail ou de conflit, une question revient immédiatement :

### **Comment conduire une enquête de manière objective, équitable et juridiquement sécurisée ?**

L'enquête interne constitue aujourd'hui un outil indispensable.

Elle permet :

- d'établir les faits ;
- de protéger les personnes concernées ;
- de respecter les obligations de l'employeur ;
- d'identifier les causes organisationnelles ;
- de prévenir de nouvelles situations.

Une enquête mal conduite peut aggraver le conflit.

Une enquête bien menée contribue au contraire à restaurer la confiance.

---

### **Réponse rapide**

Une enquête interne doit être :

- ✓ rapide ;
- ✓ impartiale ;
- ✓ contradictoire ;
- ✓ confidentielle ;
- ✓ méthodique.

Son objectif n'est pas de confirmer une accusation mais de comprendre les faits afin de permettre à l'employeur de prendre une décision éclairée.

---

## **Ce que dit la loi**

Le Code du travail n'impose pas une méthode unique.

En revanche, l'employeur est soumis à une obligation générale de protection de la santé physique et mentale des salariés (articles **L.4121-1** et **L.4121-2** du Code du travail).

Lorsqu'un signalement est effectué, la jurisprudence considère qu'il appartient à l'employeur de diligenter les investigations nécessaires.

Lorsque le CSE exerce son droit d'alerte (article **L.2312-59**), une enquête conjointe doit être réalisée.

---

### **Première étape : qualifier le signalement**

Toutes les situations ne nécessitent pas la même réponse.

L'employeur doit commencer par analyser :

- la nature des faits ;
- leur gravité ;
- leur caractère répété ou non ;
- les risques immédiats pour la santé.

Cette première analyse permet de déterminer si :

- une simple régulation managériale est suffisante ;
  - une médiation peut être envisagée ;
  - une enquête approfondie est nécessaire.
- 

### **Deuxième étape : protéger les personnes**

Avant même le début de l'enquête, l'employeur doit vérifier si des mesures conservatoires sont nécessaires.

Il peut notamment :

- modifier temporairement l'organisation ;
- éloigner provisoirement certaines personnes si la situation l'exige ;
- adapter les conditions de travail ;
- solliciter le service de prévention et de santé au travail.

Ces mesures ne préjugent jamais des responsabilités.

Elles visent uniquement à protéger la santé des salariés.

---

### **Troisième étape : désigner les enquêteurs**

L'enquête doit être menée par des personnes capables de garantir :

- leur impartialité ;
- leur neutralité ;
- leur discrétion.

Selon les situations, elle peut associer :

- les ressources humaines ;
- un représentant de la direction ;
- un membre du CSE lorsqu'il s'agit d'un droit d'alerte ;
- la CSSCT ;
- un intervenant extérieur spécialisé.

Lorsque les faits sont particulièrement sensibles, le recours à un tiers indépendant constitue souvent la meilleure garantie de crédibilité.

---

### **Quatrième étape : recueillir les faits**

L'enquête repose sur des éléments objectifs.

Chaque personne concernée doit être entendue individuellement.

Les enquêteurs recherchent :

- les faits observés ;
- les dates ;
- les circonstances ;
- les témoins éventuels ;
- les documents utiles.

Il convient d'éviter les questions orientées.

L'objectif est de comprendre les événements, non de confirmer une hypothèse.

---

### **Cinquième étape : analyser le travail réel**

C'est ici que l'approche d'Instant-CSE apporte une véritable valeur ajoutée.

Dans de nombreuses organisations, les tensions trouvent leur origine dans :

- une surcharge de travail ;
- des objectifs incompatibles ;
- une organisation inadaptée ;
- un manque de coopération ;
- des responsabilités mal définies.

Limiter l'enquête aux comportements individuels conduit souvent à traiter les conséquences sans agir sur les causes.

L'analyse du **travail réel** permet d'identifier les dysfonctionnements organisationnels susceptibles d'alimenter les conflits.

---

### **Sixième étape : entendre les représentants du personnel**

Lorsque les élus du CSE ou les membres de la CSSCT disposent d'informations utiles, leur contribution peut enrichir l'analyse.

Ils apportent souvent une vision globale :

- des difficultés rencontrées par les équipes ;
- des tensions récurrentes ;
- des transformations de l'organisation ;
- des signaux faibles déjà identifiés.

Le dialogue social constitue ici un véritable facteur de réussite.

---

### **Septième étape : rédiger un rapport d'enquête**

Le rapport doit rester factuel.

Il présente :

- la méthode suivie ;
- les personnes entendues ;
- les éléments recueillis ;
- les constats objectivement établis ;
- les recommandations.

Il ne s'agit pas d'un jugement.

Le rapport éclaire la décision de l'employeur.

---

## **Huitième étape : décider et agir**

Une enquête n'a de sens que si elle débouche sur des actions.

Selon les conclusions, plusieurs réponses peuvent être envisagées :

- accompagnement managérial ;
- médiation ;
- réorganisation du travail ;
- formation ;
- mesures disciplinaires lorsque les faits le justifient ;
- actions de prévention.

L'objectif est d'éviter la réapparition des difficultés.

---

### **Les erreurs les plus fréquentes**

- ✗ Chercher immédiatement un responsable.
  - ✗ Confondre enquête et procédure disciplinaire.
  - ✗ Oublier la confidentialité.
  - ✗ Écarter les représentants du personnel.
  - ✗ Négliger les causes organisationnelles.
  - ✗ Se limiter aux déclarations des personnes.
  - ✗ Ne pas formaliser les conclusions.
- 

### **Les bonnes pratiques**

- ✓ Agir rapidement.
- ✓ Garantir l'impartialité.
- ✓ Respecter le contradictoire.
- ✓ Écouter toutes les personnes concernées.
- ✓ Analyser le travail réel.
- ✓ Associer les acteurs de la prévention.

- ✓ Prévoir un suivi après l'enquête.
- 

### **Pourquoi la médiation peut compléter une enquête ?**

Lorsque les faits ne relèvent pas d'un harcèlement caractérisé mais d'une relation fortement dégradée, la médiation constitue souvent la meilleure suite à donner.

Elle permet :

- de restaurer le dialogue ;
- de reconstruire la coopération ;
- d'éviter une nouvelle dégradation du climat social.

L'enquête établit les faits.

La médiation reconstruit les relations.

Ces deux démarches sont complémentaires.

---

### **L'Observatoire Social du Travail : prévenir plutôt qu'enquêter**

La meilleure enquête est souvent celle que l'on n'a pas besoin de conduire.

En identifiant les signaux faibles, l'Observatoire Social du Travail permet :

- d'écouter les préoccupations des salariés ;
- d'objectiver les difficultés ;
- d'anticiper les tensions ;
- d'agir avant que les situations ne deviennent des conflits ou des signalements de harcèlement.

Il constitue aujourd'hui un véritable outil de prévention primaire.

---

### **Ce qu'il faut retenir**

Une enquête interne ne doit jamais être considérée comme une simple formalité.

Elle constitue un outil stratégique au service :

- de la protection des salariés ;
- de la qualité du dialogue social ;
- de la prévention des risques psychosociaux ;
- de l'amélioration de l'organisation du travail.

Une enquête bien conduite ne recherche pas uniquement des responsabilités.

Elle permet de comprendre le fonctionnement réel de l'organisation afin de construire des solutions durables.

---

### **Vous devez conduire une enquête interne ?**

Instant-CSE accompagne les employeurs, les établissements publics, les collectivités et les CSE dans :

- ✓ la conduite d'enquêtes internes ;
- ✓ l'analyse du travail réel ;
- ✓ la médiation sociale ;
- ✓ l'accompagnement des élus du CSE et de la CSSCT ;
- ✓ la prévention des risques psychosociaux ;
- ✓ la formation des managers ;
- ✓ la mise en œuvre de l'Observatoire Social du Travail.

**Échangez avec un expert Instant-CSE pour conduire une enquête impartiale, sécuriser votre démarche et transformer une situation de crise en opportunité d'amélioration.**