



**GUIDE**

# **ENQUÊTE INTERNE**

Ouvrir, conduire et clôturer  
une enquête interne

# SOMMAIRE

## CONTRIBUTEURS :

Wafa AYED  
Louis COLIN  
Anne DUREZ  
Christophe EON  
Estelle GABILLET  
Siefried HEINSCHILD  
François JAMBIN  
Iohann LE FRAPPER  
Benoît MERCIER  
Anne-Violaine MONNIÉ  
Férédéric PARADIS  
Jean-Yves TROCHON  
Aurélia SAUVÉ  
Nathalie VICTORY

Copyright couverture :  
© Shivendu Jauhari  
istockphoto.com

ÉDITION : Mars 2025

<b>PROPOS LIMINAIRES</b> .....	<b>3</b>
<b>FICHE 1 : LES GRANDS PRINCIPES DE L'ENQUÊTE</b> .....	<b>5</b>
1. Principes directeurs de la conduite des enquêtes internes.....	5
2. Politique enquête interne.....	5
<b>FICHE 2 : L'OUVERTURE DE L'ENQUÊTE</b> .....	<b>7</b>
1. Délai de traitement.....	7
2. Décision d'ouvrir une enquête.....	7
3. Élaboration de l'ordre de mission.....	9
4. Préparation de l'enquête.....	9
<b>FICHE 3 : LES ENTRETIENS</b> .....	<b>12</b>
1. Considérations générales.....	12
2. Convocation à l'entretien.....	12
3. Déroulé d'un entretien.....	13
4. Analyse des entretiens.....	16
<b>FICHE 4 : LA CLÔTURE D'UNE ENQUÊTE</b> .....	<b>17</b>
1. Rédaction du rapport d'enquête.....	17
2. Recommandations.....	18
3. Information aux parties concernées par l'enquête.....	18
4. Information générales.....	19
5. Conservation des données de l'enquête.....	20
<b>FICHE 5 : LE STATUT DE L'ENQUÊTEUR INTERNE</b> .....	<b>21</b>
<b>ANNEXE</b> .....	<b>23</b>
1. Cadre légal applicable (en Europe et en France).....	23
2. Références utiles.....	25

# I PROPOS LIMINAIRES

## OBJECTIF DE CE GUIDE

Ce guide est le fruit d'un travail collectif mené par des professionnels de l'éthique et de la conformité responsables des enquêtes internes dans leur entreprise, sous la direction conjointe de l'AFJE et du Cercle d'Éthique des Affaires. Il a pour objectif d'aider de manière pratique les professionnels en charge de ses enjeux à structurer des méthodologies d'enquêtes internes efficaces et juridiquement robustes et à leur permettre de mener à bien ce type d'exercice.

Le présent guide est scindé en cinq parties. La première partie est consacrée aux grands principes de l'enquête. Les trois parties suivantes sont dédiées aux trois « temps » de l'enquête : depuis l'ouverture jusqu'à la clôture en passant par la conduite des entretiens. Enfin, la dernière partie porte sur le statut et le profil de l'enquêteur interne.

La majorité des bonnes pratiques recueillies dans ce document ont fait l'objet d'un consensus parmi les experts rencontrés. Pour le reste, au regard du caractère encore récent du sujet et de la nécessaire adaptation des pratiques au secteur d'activité, à la taille de l'entreprise ou au périmètre des enquêtes, il a été délibérément décidé de laisser transparaître les différents positionnements existants.

## CONTEXTE

De plus en plus soumises à des exigences de conformité renforcées, les grandes entreprises ont, ces dernières années, systématiquement édicté des politiques d'éthique prescrivant des règles à observer et des comportements à proscrire.

Rendus obligatoires par la loi ou de facto, les dispositifs d'alerte interne apparaissent dans ce cadre comme l'un des éléments indispensables de tout dispositif de conformité en permettant le signalement de tout comportement a priori inapproprié. Par leur existence, ils supposent la conduite d'enquêtes internes dont l'objet consiste à établir ou réfuter la validité des faits présentés par le lanceur d'alerte.

Confrontées pour la plupart à une augmentation significative du nombre de signalements effectués via le dispositif d'alerte interne, les grandes entreprises se voient dans l'obligation de définir des méthodologies d'enquêtes internes robustes, efficaces et homogènes, que l'enquête soit menée en interne ou externalisée.

### POUR ALLER PLUS LOIN :

Consulter le guide « **DISPOSITIF D'ALERTE INTERNE** », édité par l'AFJE et le Cercle d'Éthique des Affaires.

## CHAMP D'APPLICATION

Le guide a été rédigé par des professionnels exerçant dans des entreprises à dimension internationale et ayant leur siège en France. Il a vocation à proposer des bonnes pratiques qui peuvent être déployées dans un contexte international, sous réserve de spécificités juridiques locales.

## QU'EST-CE QU'UNE ENQUÊTE INTERNE ?

Sont visées par ce document, toutes les procédures menées, par ou pour le compte d'une entreprise, visant à établir ou réfuter la véracité et la matérialité d'un fait susceptible de constituer une violation de la loi, de la politique d'éthique et de conformité de l'entreprise, de son code de conduite, du règlement intérieur ou de tout document équivalent dans les pays étrangers.

Elle n'a pas la même finalité qu'un audit qui a pour but d'évaluer de manière périodique ou ponctuelle le bon déploiement d'un programme de conformité au regard des référentiels réglementaires ou internes applicables.

Elle n'est pas pour autant une enquête de police car les enquêteurs internes ne disposent ni des prérogatives, ni des moyens des officiers de police judiciaire. A ce titre, ils doivent concilier leurs modalités d'investigation avec les droits individuels des salariés.

## QU'EST-CE QU'UN ENQUÊTEUR INTERNE ?

Est considéré dans ce guide comme un enquêteur interne, toute personne, quel que soit son profil, son expérience ou sa formation, ayant en charge, pour le compte de son entreprise, et de manière régulière, la conduite d'enquêtes internes, notamment celle des entretiens.

# FICHE 1 : LES GRANDS PRINCIPES DE L'ENQUÊTE INTERNE

## 1. PRINCIPES DIRECTEURS DE LA CONDUITE DES ENQUÊTES INTERNES

L'objectif d'une enquête est de vérifier la véracité et la matérialité de faits pouvant constituer une violation de la politique d'éthique et de conformité d'une entreprise, de son règlement intérieur ou de la loi applicable et de concourir à la manifestation de la vérité.

Cet objectif ne saurait toutefois être absolu et justifier tout type de mesures d'investigation et d'actions et doit toujours être mis en balance avec les droits et libertés individuels des parties concernées par l'enquête.

Les membres du groupe de travail recommandent de fonder l'enquête interne sur les principes suivants :

- ▶ **Impartialité** : l'enquête est conduite en toute objectivité, et de manière indépendante, à charge et à décharge, tout au long du processus. Elle respecte la présomption d'innocence et suppose l'absence de conflits d'intérêts, réels ou apparents, entre l'équipe d'enquête et les parties concernées par celle-ci. A cet égard, il convient de veiller particulièrement à l'absence de liens personnels ou professionnels actuels ou passés susceptibles de générer un manque de neutralité (ou une telle perception) dès l'ouverture de l'enquête.
- ▶ **Proportionnalité** : les mesures d'investigations mises en œuvre sont proportionnées aux faits à l'origine de l'enquête et elles ne peuvent porter atteinte aux droits des salariés.
- ▶ **Loyauté** : La collecte des preuves menée dans le cadre des investigations est effectuée dans le cadre de procédures internes clairement établies, homogènes et publiques au sein de l'entreprise.
- ▶ **Le respect de la vie privée** : la collecte, la consultation et l'archivage des données à caractère personnel recueillies dans le cadre d'une enquête interne s'effectuent conformément à la législation en vigueur.
- ▶ **La confidentialité** : l'équipe d'enquête s'astreint à un strict respect de la confidentialité tout au long des investigations, afin, de protéger les différentes parties concernées par l'enquête des risques de représailles, de préserver leur réputation ou de ne pas leur porter inutilement préjudice. Les parties concernées par l'enquête – auteur du signalement, facilitateurs, salarié mis en cause, témoins – sont pareillement tenus à cette obligation de confidentialité.
- ▶ **Respect** : l'équipe d'enquête fait preuve de courtoisie dans la réalisation des investigations et vis-à-vis des parties concernées par l'enquête.

## 2. POLITIQUE ENQUÊTE INTERNE

L'entreprise doit formaliser une politique d'enquête interne afin de permettre un traitement transparent, loyal, rapide et homogène des signalements effectués. Cette politique doit être rendue publique au sein de l'entreprise.

Sous réserve de spécificités exigées par le droit local, les principes et la méthodologie d'enquête doivent être similaires pour toute enquête traitée par ou pour le compte de l'entreprise, quel que soit la personne effectivement en charge de mener l'enquête – enquêteur interne, collaborateurs formés à l'enquête ou prestataire externe.

Cette politique peut se doubler d'une « charte enquêteur » à destination des collaborateurs en charge de mener les enquêtes au sein de l'entreprise (cf. Fiche 5 : « *Le statut de l'enquêteur interne* » page 21).

# FICHE 2 : L'OUVERTURE DE L'ENQUÊTE

Dès lors que sont portés à la connaissance de l'entreprise, de ses dirigeants, de la direction en charge de la gestion du dispositif d'alerte interne des indices sérieux de faits susceptibles de constituer des violations de la politique d'éthique et de conformité, du règlement intérieur ou de la loi applicable, l'ouverture d'une enquête interne doit être rigoureusement étudiée.

Le canal, le fait générateur ou la qualité de la personne effectuant le signalement importe peu. Sans prétention d'exhaustivité, il peut s'agir :

- De la réception d'un signalement via le dispositif d'alerte interne d'une personne salariée ou externe à l'entreprise ;
- D'un signalement rapporté oralement d'une personne salariée ou externe à l'entreprise ;
- De la résultante d'un contrôle ou d'un audit interne ou externe ;
- De la résultante d'une ouverture, effective ou éventuelle, de procédure judiciaire par une autorité de poursuite française ou étrangère ;
- De la résultante d'allégations ou controverses médiatiques.

## 1. DÉLAI DE TRAITEMENT

L'entreprise doit faire preuve de réactivité dans le traitement des signalements. La réactivité de l'entreprise est prise en compte par le juge pour contrôler le respect de l'obligation de sécurité de l'employeur vis-à-vis des collaborateurs dans des cas de violations du droit du travail ou pour évaluer la bonne foi de l'entreprise dans des cas d'atteintes à la probité.

Le délai d'exécution d'une enquête peut fortement varier en fonction de la complexité des faits ou l'ancienneté des faits rapportés. Si la qualité de l'enquête doit toujours primer sur sa rapidité, il convient néanmoins de faire preuve de réactivité de manière à limiter les risques d'oublis et de destruction de preuves ainsi que l'inquiétude pouvant reposer sur les parties concernées par l'enquête (notion de « délai raisonnable »).

## 2. DÉCISION D'OUVRIR UNE ENQUÊTE

L'entreprise détermine en fonction de son organisation interne et des ressources disponibles une gouvernance qui lui permet de traiter de manière efficiente, objective et impartiale les faits rapportés. Dans ce contexte, il est courant de distinguer trois temps : la réception de l'alerte, la plupart du temps effectué par la direction éthique ou conformité, l'étude des faits rapportés et sur cette base la décision d'ouvrir, ou non, une enquête et le déroulé de l'enquête.

Il est recommandé, dans la mesure du possible, de confier la décision d'ouvrir une enquête à un organe collégial, a minima pour les alertes critiques.

## ► Collégialité de la décision

L'organe collégial est placé sous la responsabilité de la direction en charge de la gestion du dispositif d'alerte – de manière courante, la direction éthique ou juridique ou toute autre direction dont le rattachement fonctionnel et hiérarchique garantit l'indépendance. Il devra se réunir a minima au début de l'enquête et chaque fois que nécessaire lors de son déroulement.

Cet organe est pérenne ou ad-hoc.

Il est recommandé que cet organe collégial soit composé d'expertises transversales et complémentaires. Sa constitution peut varier en fonction de la nature des faits rapportés, de la taille et de l'organisation de l'entreprise. A titre d'exemple et sans prétention d'exhaustivité, peuvent ainsi y prendre part, sous la responsabilité de la direction en charge de la gestion du dispositif d'alerte interne, et sous réserve de conflits d'intérêts réel ou apparent du fait de sa relation avec l'une des parties à l'enquête :

- Un responsable juridique ;
- Un responsable des ressources humaines ;
- Un responsable de la direction financière ;
- Un responsable sécurité ;
- Un responsable informatique ;
- Un représentant de la médecine du travail.

Chaque membre présent dans ce Comité doit signer un accord de confidentialité.

## ► Formalisme et traçabilité

Il est recommandé que l'organe collégial tienne à jour un document de suivi des signalements reçus et traités dans un souci de traçabilité. Ce document doit au moins comporter les éléments suivants :

- Date de réunion ;
- Date de réception de l'alerte ;
- Contacts effectués ;
- Première analyse ;
- Détail des allégations ;
- Tous compléments d'informations ;
- Recommandations sur la stratégie d'enquête ;
- Périmètre de l'enquête ;
- L'avis rendu par l'organe collégial.

## ► Modalités de l'enquête interne

Lorsque l'organe collégial juge pertinent l'ouverture d'une enquête, il attribue la responsabilité de la conduite de l'enquête à une équipe interne ou externe et lui adresse un ordre de mission.

Une équipe externe est privilégiée dans le cas où l'entreprise ne dispose pas en interne de la capacité à mener une enquête de manière objective, impartiale, indépendante et neutre, ou ne détient pas la compétence pour examiner le dossier étant donné son degré de complexité,

ou en cas de manque de ressources internes compétentes. Il convient de soumettre l'équipe externe au strict respect de la politique enquête interne et de la charte enquêteur de l'entreprise.

L'équipe interne, formée aux enquêtes internes ou dédiée, dispose d'une bonne connaissance de l'organisation et des processus internes. Sa méthodologie et son indépendance professionnelle sont assurées par l'obligation faite aux collaborateurs de respecter la politique enquête interne et la charte enquêteur. Il convient de s'assurer qu'aucun membre de l'équipe interne ne soit en conflit d'intérêts, réel ou apparent, du fait de sa relation avec l'une des parties à l'enquête ni qu'il ne puisse faire l'objet de représailles du fait de son implication dans une enquête.

### 3. ÉLABORATION DE L'ORDRE DE MISSION

Le comité de traitement élabore un ordre de mission écrit et daté. Il est recommandé qu'il soit signé. Il indique impérativement le périmètre de l'enquête, les allégations à vérifier et l'équipe d'enquête désignée.

Il peut en outre contenir, toutes les fois où cela est pertinent :

- Date de réception de l'alerte ou du fait générateur ;
- Évaluation des conflits d'intérêts, le cas échéant ;
- Résultats de l'étape préliminaire d'analyse, le cas échéant ;
- Mesures conservatoires déjà prises ou à prendre, le cas échéant ;
- Personnes « ressources » pouvant fournir des informations ou des aides techniques ;
- Toutes autres informations nécessaires au bon déroulé de l'enquête.

L'ordre de mission est transmis à l'équipe d'enquête.

### 4. PRÉPARATION DE L'ENQUÊTE

Toute enquête doit être préparée et documentée. Sur la base de l'ordre de mission, l'équipe d'enquête :

- Collecte la documentation nécessaire à la préparation de l'enquête ;
- Met en œuvre les mesures conservatoires ou veille à ce que les mesures conservatoires déjà prises soient suffisantes et collecte les preuves nécessaires à la préparation de l'enquête ;
- Identifie les personnes ressources ;
- Analyse la documentation disponible et prépare le canevas des questions des entretiens.

#### 4.1. Collecte de la documentation nécessaire à la préparation de l'enquête

L'équipe d'enquête réunit toute la documentation nécessaire à la préparation de l'enquête. Sans prétention d'exhaustivité et suivant le périmètre investigué, cela comprend par exemple :

- La réglementation applicable, les articles de lois potentiellement applicable aux allégations ;
- L'ensemble des politiques internes et procédures applicables ;
- Les organigrammes pertinents ;
- La description de l'organisation au sein de laquelle les allégations se seraient déroulées ;

- Les descriptions d'emplois ou fonctions des parties à l'enquête ;
- Les courriels, sms, messages instantanés professionnels envoyés par les parties à l'enquête ;
- Les cartographies des risques applicables ;
- Les règles de contrôle internes (Key Internal Controls) applicables.

## 4.2. Mesures conservatoires et collecte des preuves

Lorsque cela se justifie et sous réserve qu'elles respectent le principe de proportionnalité, des mesures conservatoires peuvent être prises par l'équipe d'enquête. Elles doivent être prévues ou conformes à l'ordre de mission. Elles ont pour objet d'assurer le respect de l'obligation de sécurité de l'employeur ou la préservation des preuves.

Ainsi, sans prétention d'exhaustivité, elles peuvent conduire à :

- Déplacement temporaire (ou mise en place du télétravail quand possible pour éviter des interactions) du mis en cause en priorité, sinon de la victime alléguée afin de la protéger ;
- À la demande d'information et de données aux services concernées ;
- La suspension du contrat de travail avec maintien du salaire ou suspension de la prestation de services ;
- La mise à pied conservatoire dans des cas exceptionnels d'une particulière gravité.

Ou, afin de collecter et préserver des éléments de preuve à :

- La consultation des courriels et messages instantanés envoyés ou reçus avec un compte professionnel ;
- La consultation des sms envoyés ou reçus avec le portable professionnel ;
- La consultation des documents enregistrés sur l'ordinateur de travail, clefs USB reliés à celui-ci et, plus largement, tout support et outils professionnels (en fonction des règles de sécurité informations mises en place par l'organisation).

Les règles applicables aux mesures conservatoires varient en fonction de la législation applicable. Il est nécessaire de prendre en considération les particularités du droit local et de procéder à un examen de proportionnalité pour définir le bon niveau de mesures à adopter.

En France, les courriels et fichiers personnels étiquetés comme « personnels » ou liés à des activités syndicales par l'employé ne peuvent être consultés. Il en est de même pour les comptes de messagerie personnels (Gmail, Yahoo, etc.) et les comptes de médias sociaux (WhatsApp, WeChat, etc.) accessibles à partir d'ordinateurs professionnels. Sous réserve du respect du principe de proportionnalité, cette restriction peut être levée de façon exceptionnelle :

- En présence de l'employé avec son consentement ;
- En l'absence de l'employé après l'avoir averti et convoqué ;
- En cas de « risque ou événement particulier » pour l'entreprise ;
- Sur autorisation d'un juge, avec des raisons légitimes de ne pas prévenir le salarié ;
- Lorsqu'il est fait un usage abusif de l'utilisation du « personnel », par exemple si l'employé indique que tous ses mails, documents, ... sont personnels.

Toute saisie est réalisée dans des conditions permettant de tracer l'absence d'altération du support saisi, par exemple, par le biais d'une mise sous scellé du support saisi ou par la présence d'un huissier de justice.

Les supports ou l'extraction des boîtes mails saisis sont conservés par l'huissier, par un représentant désigné pour les filiales étrangères ou par tout autre moyen permettant d'en préserver

l'intégrité. L'équipe d'enquête n'exploite que la copie des données collectées et référencées.

Pendant la durée de l'enquête : Les données collectées sont stockées sur un espace sécurisé dont l'accès est uniquement accessible à l'équipe d'enquête et le cas échéant, au responsable de la direction en charge de la gestion du dispositif d'alerte ou toute personne ayant à en connaître pour les besoins de l'enquête

A l'issue, seules les données utiles et utilisées seront conservées sur un espace sécurisé. Les autres données devront être détruites.

### 4.3. Personnes ressources

Les personnes « ressources » sont des personnes susceptibles d'aider l'équipe d'enquête (communication de procédures, explications de process, etc.).

Elles sont identifiées soit par l'organe collégial de décision, soit parmi les référents éthiques, soit en leur qualité d'experts (outils informatiques, comptables, avocats, etc.). La liste peut être adaptée en fonction du cas traité.

Il convient de désigner des personnes pouvant agir en toute indépendance, objectivité et au bénéfice mutuel des parties impliquées (ne pas être, a priori, impliquées à titre personnel dans le dossier et garantir la confidentialité de la procédure). L'équipe d'enquête doit clairement expliciter les raisons pour lesquelles ces personnes ressources sont sollicitées et le cas échéant, peut leur faire signer un accord de confidentialité.

Il est préférable de ne pas désigner le supérieur immédiat des parties ou du mis en cause comme personne ressource, ce qui pourrait entraîner une confusion dans le rôle que cette personne doit jouer, ou mettre en péril la bonne exécution de l'enquête. Il pourra le cas échéant être entendu comme témoin.

#### CAS DE L'ENQUÊTE IMPLIQUANT UN TIERS

Lorsque les faits rapportés impliquent une ou plusieurs personnes tierces à l'entreprise, l'organe collégial précise sur l'ordre de mission le périmètre de l'enquête et s'assure de la bonne coopération des parties tierces en les informant de la situation et en leur demandant de répondre aux sollicitations effectuées (demande d'entretiens ou d'informations), sauf si ce droit est déjà prévu par le contrat qui les lie (au moyen par exemple de clauses d'audit). Les modalités et procédures encadrant le déroulé de l'enquête doivent être portées à la connaissance de la partie tierce et acceptées.

Le cas échéant, il est possible de mener une enquête conjointe.

# FICHE 3 : LES ENTRETIENS

## 1. CONSIDÉRATIONS GÉNÉRALES

L'enquête est un évènement exceptionnel dans la vie des individus, des équipes et des organisations. Son déroulé peut être anxiogène pour les parties concernées par l'enquête et produire des effets juridiques graves. Dans ce contexte, il est recommandé d'encadrer la pratique des équipes d'enquêtes avec une charte enquêteur dont les termes devront être rigoureusement observés.

En toute hypothèse, l'équipe d'enquête doit agir avec courtoisie, modération, objectivité et impartialité. Elle entretient avec toutes les parties concernées par l'enquête des rapports fondés sur le respect de la personne et de sa dignité.

A toute les étapes de l'enquête, l'équipe d'enquête rappelle aux parties concernées par l'enquête l'importance de préserver la confidentialité et leur fait signer un engagement de confidentialité qui devra être remis au plus tard avant le début de l'entretien.

## 2. CONVOCATION À L'ENTRETIEN

### 2.1. Personnes entendues

L'équipe d'enquête convoque les différentes parties concernées par l'enquête selon un ordre prédéfini et s'assure que les témoins à charge et à décharge sont entendus, dans la mesure du possible, de manière proportionnée.

Bien que l'ordre des entretiens puisse varier en fonction de la nature des situations, il est par exemple possible de séquencer les rencontres de la manière suivante :

- Rencontre avec le lanceur d'alerte, et dans le cas où ce dernier ne serait pas la victime, la victime ;
- Rencontre avec les ressources humaines, responsables hiérarchiques ;
- Rencontre avec les témoins ;
- Rencontre avec la personne mise en cause.

L'équipe d'enquête documente et motive le choix de témoins qu'elle souhaite entendre. Ces informations sont jointes au rapport d'enquête.

Le panel des personnes auditionnées dépend des allégations remontées par le lanceur alerte et des conditions d'organisation du ou des services auxquels appartiennent les protagonistes. L'équipe doit entendre toutes les personnes qu'elle juge utiles à la manifestation de la vérité. Il est fortement recommandé d'entendre en priorité le lanceur d'alerte, sauf lorsque le lanceur d'alerte est anonyme.

S'il convient de ne pas restreindre le cercle des personnes entendues, l'équipe d'enquête doit veiller, au contraire à ne pas trop l'étendre, au risque de se trouver confronté à des personnes se faisant l'écho de simples rumeurs. L'équipe d'enquête n'est pas tenue d'entendre l'ensemble des personnes citées par le mis en cause ou sollicitées par ce dernier comme « caution » de leur moralité ou professionnalisme.

## 2.2. Modalités de la convocation

Avant d'inviter les personnes concernées en entretien, l'équipe d'enquête s'assure que ces personnes sont disponibles (par exemple par téléphone). Au début de chacun des échanges téléphoniques, l'équipe d'enquête s'assure que l'interlocuteur peut s'exprimer librement (notamment pour les personnes qui se trouvent dans des bureaux partagés ou en télétravail).

L'équipe d'enquête indique aux personnes concernées qu'il s'agit d'une enquête sans pour autant dévoiler les motifs précis des investigations. Sous réserve que cela ne mette pas en péril l'intégrité des preuves, l'équipe d'enquête peut néanmoins indiquer à la personne si elle est entendue en qualité de témoin.

L'équipe d'enquête décide du délai de prévenance suivant la stratégie d'enquête établie.

La convocation doit être adressée de manière confidentielle. Si des invitations sont envoyées par écrit sur les outils d'entreprise, ils sont transmis avec tact et discrétion (message privé, confidentiel...) et sans mention d'une « enquête » dans le titre du mail.

L'endroit, la date et l'heure de la rencontre sont précisés sur la convocation. L'équipe d'enquête fait preuve, dans la mesure du possible, de flexibilité afin de tenir compte des contraintes des parties à l'enquête.

## 3. DÉROULÉ D'UN ENTRETIEN

### 3.1. Modalités pratiques

L'équipe d'enquête privilégie les entretiens en personne en priorité avec la victime alléguée, sauf circonstances exceptionnelles. Elle veille à organiser les entretiens dans un lieu neutre, éloigné du lieu de travail habituel de la personne entendue, à l'abri des regards ou écoutes extérieures, de façon à garantir l'anonymat des parties concernées par l'enquête et la confidentialité des échanges.

L'équipe d'enquête s'assure que les personnes interviewées s'expriment dans leur langue maternelle ou la langue de leur choix. Dans le cas contraire, elle prévoit les services d'un traducteur.

Il est recommandé de prévoir à disposition tous les objets nécessaires au bon déroulé de l'entretien (notamment bouteilles d'eau, stylos, feuilles) et enlever tous les objets inutiles qui pourraient causer des distractions ou poser des risques pour la sécurité.

La durée de l'entretien est planifiée à l'avance par l'équipe d'enquête de façon à couvrir l'ensemble des sujets prévus et de permettre à la personne entendue de prendre, si elle en fait la demande, des pauses.

L'équipe d'enquête prend toutes les mesures nécessaires pour que les parties concernées par l'enquête ne se croisent pas à l'occasion des entretiens.

Lorsque l'équipe d'enquête juge qu'un complément d'information est nécessaire, elle peut interroger à nouveau les parties concernées par l'enquête. Ces entretiens complémentaires concerneront plus particulièrement le lanceur d'alerte et la ou les personnes mises en cause afin de leur permettre de confirmer ou infirmer les informations recueillies au cours de l'enquête. Ce complément peut également se faire à travers un échange écrit qui sera annexé au rapport, le cas échéant.

Il n'est pas obligatoire de proposer ou d'accepter que les personnes entretenues soient accompagnées d'une personne de leur choix, la procédure d'enquête interne n'étant pas assimilable à une procédure disciplinaire. Par ailleurs, il est recommandé de préserver la confidentialité des échanges en limitant autant que faire la propagation des informations échangées lors des entretiens.

### 3.2. Formalisme

Avant le début de chaque entretien, l'équipe d'enquête s'assure de récupérer un exemplaire signé de l'engagement de confidentialité.

Les dates, lieux et horaires de tenues des entretiens doivent être consignées au rapport en préservant l'anonymat des personnes – par exemple en leur attribuant un numéro d'identification.

Il est recommandé, dans la mesure du possible et après recueil exprès du consentement de la personne entendue, de procéder à l'enregistrement de l'entretien de façon à procéder à la transcription exacte des propos rapportés (production d'un verbatim). Ce verbatim est relu et idéalement signé ou validé, par toutes les personnes présentes à l'entretien ou à tout le moins par la personne entendue, à l'issue de celui-ci. L'enregistrement est détruit après signature.

Le cas échéant, l'équipe d'enquête s'assure que la personne entendue a suffisamment de temps pour lire le compte rendu de l'entretien afin que celle-ci puisse valider son exactitude et le signer. Cette validation peut se faire directement à l'issue de l'entretien ou a posteriori par envoi de mail. Il convient dans ce cas d'être vigilant pour prévenir les risques de fuite d'informations confidentielles.

Si une personne ne souhaite pas répondre ou ne s'estime pas en mesure de répondre à une question, il est nécessaire de le formaliser dans le rapport dans la mesure où cela peut constituer – parmi d'autres éléments - un possible indicateur de manque de coopération ou de loyauté de la personne entretenue.

### 3.3. Entretiens

Il appartient à l'équipe d'enquête d'établir un climat d'entrevue respectueux et courtois. Ainsi, avant de commencer l'entretien, il est recommandé que l'équipe d'enquête se présente, explique clairement les étapes du processus d'enquête et offre de répondre aux questions préalables des personnes entendues.

Il est recommandé que l'équipe d'enquête soit composée à minima de deux enquêteurs afin de préserver l'intégrité de l'enquête (et d'éviter tout risque d'influence indue, de chantage ou menaces, voire de corruption). Le fil de l'entretien est conduit par l'un d'entre eux. L'autre membre de l'équipe est chargée de la prise de notes.

L'entretien doit permettre à chaque partie de donner sa version des faits. L'équipe d'enquête est invitée à rechercher des corroborations ou des incohérences dans les déclarations des parties entendues et chercher à obtenir des preuves supplémentaires. Il convient de chercher à obtenir des informations factuelles et précises (dates, lieux, personnes impliquées, paroles) plutôt que de recueillir des perceptions.

Avant, au cours ou à l'issue de l'entretien et au moment qui lui paraît le plus opportun, l'équipe d'enquête informe les personnes entendues, de la saisie éventuelle de leurs outils professionnels, le cas échéant. Les personnes entendues peuvent fournir à l'équipe d'enquête, durant l'entretien ou postérieurement à celui-ci tous les éléments qu'ils jugent nécessaires pour étayer leur propos.

Il est recommandé que l'équipe d'enquête utilise un canevas structuré de questions. Ce questionnaire n'a toutefois pas vocation à être exhaustif et l'équipe d'enquête doit se sentir libre

d'aller au-delà des interrogations prévues pour poser toutes les questions nécessaires à la manifestation de la vérité.

L'équipe d'enquête doit faire preuve d'écoute active et évite d'interrompre les personnes entendues, sauf si elles ne répondent pas aux questions posées ou de façon hors-sujet. Les enquêteurs sont vigilants quant à leur attitude non verbale et aux biais que cela peut introduire.

Les questions ouvertes sont à privilégier dans la mesure du possible. Au contraire, il convient d'éviter les questions suggestives qui auraient pour effet de proposer des réponses, de s'abstenir d'exprimer des opinions personnelles ou de mettre en cause la partialité de la personne interrogée. Le mode de questionnement doit être adapté aux personnes entendues et au sujet traité. Certaines questions peuvent être posées plusieurs fois sous différentes formes afin de recroiser les déclarations.

### QUELQUES EXEMPLES DE QUESTIONS QUI PEUVENT ÊTRE POSÉES AU COURS DE L'ENTRETIEN

- Pouvez-vous décrire votre rôle au sein de l'entreprise ?
- Depuis combien de temps travaillez-vous dans l'entreprise ?
- À qui rendez-vous compte de vos activités ?
- Pouvez-vous fournir des informations sur la situation au sein de votre équipe ou de l'équipe X ?
- Avez-vous rencontré des problèmes avec quelqu'un de votre équipe ou de l'équipe X ?
- Connaissez-vous/comment connaissez-vous la personne impliquée dans les allégations ?
- Quelles sont les occasions où vous interagissez avec la personne en question ?
- À quelle fréquence interagissez-vous avec elle ?
- Comment décririez-vous ces interactions ?
- Veuillez décrire l'événement ou l'incident auquel vous faites référence.
- Que s'est-il passé ? Quand cela s'est-il produit ?
- Où cela s'est-il produit ?
- Qui d'autre était présent ?
- Vous rappelez-vous des propos qui ont été tenus ?
- Y a-t-il eu des témoins des propos tenus ?
- Comment avez-vous réagi à la situation ?
- Avez-vous ou quelqu'un d'autre a-t-il commenté ces propos ?
- Comment avez-vous ressenti les remarques faites au cours de l'événement ?
- Avez-vous discuté de l'incident avec quelqu'un d'autre ?
- Si oui, à qui avez-vous parlé, quand et de quoi avez-vous discuté ?
- Avez-vous connaissance d'autres incidents ou plaintes similaires impliquant la personne en question ?
- Existe-t-il des notes, des preuves matérielles ou d'autres documents relatifs à l'incident ? Pouvez-vous nous les fournir ?
- Comment avez-vous mis en œuvre les règles d'éthique et de conformité et de contrôle interne (notamment en cas de sélection ou paiement litigieux à un fournisseur) ?
- Avez-vous suivi une formation interne sur les règles d'éthique et de conformité et de contrôle interne ?
- Dans quel cadre avez-vous rencontré vos concurrents ? Quelles informations avez-vous échangé avec eux ?
- Avez-vous obtenu des validations internes avant de prendre votre décision ?
- Souhaitez-vous nous faire part d'autres éléments susceptibles d'être utiles à l'enquête ?
- A la fin de l'entretien : Comment vous sentez-vous ?

Pour clôturer l'entretien, il est recommandé que l'équipe d'enquête exprime sa gratitude en remerciant la personne interrogée pour son temps et sa coopération et ouvre la communication en encourageant la personne interrogée à contacter l'équipe d'enquête si elle se souvient ou prend connaissance d'informations supplémentaires pertinentes ou si elle estime faire l'objet de pression ou de demande d'informations concernant son témoignage. Par ailleurs, il convient de rappeler le principe de non-représailles à l'encontre du lanceur d'alerte, facilitateur, témoins ou tout autre personne partie prenante à l'enquête.

## 4. ANALYSE DES ENTRETIENS

Après avoir mené les entretiens, les enquêteurs procèdent à l'analyse sur la base de l'ensemble des pièces et des documents collectées, des comptes-rendus d'entretiens et de leurs propres notes. L'équipe d'enquête procède à l'analyse seulement lorsque toutes les informations requises pour établir des conclusions ont été recueillies. Le croisement de ces informations peut permettre d'identifier des incohérences. Cela permet en outre à l'équipe d'enquête de s'assurer d'avoir couvert tous les aspects des allégations et obtenu les éléments de réponse de toutes les personnes impliquées de façon à établir de la façon la plus objective possible le niveau de preuve de chaque allégation.

Toutes les enquêtes n'aboutissent pas nécessairement à l'établissement d'un niveau de preuve suffisant pour confirmer ou infirmer les allégations rapportées (allégations dites « *non conclusives* »). Il est néanmoins nécessaire de documenter le plus précisément possible chaque enquête de façon à préparer l'entreprise à toutes les conséquences potentielles de la situation étudiée.

L'équipe d'enquête analyse avec rigueur le contenu de chaque entretien et des pièces recueillies au cours de l'enquête. Dans ce contexte, il est recommandé de :

- Relire méthodiquement les entretiens et ne pas faire confiance à sa mémoire. Les comptes-rendus d'entretien sont rédigés avant la rédaction du rapport afin d'avoir une vision exhaustive de toutes les informations recueillis lors des entretiens ;
- Échanger régulièrement entre les membres de l'équipe d'enquête et le cas échéant, avec l'organe collégial en charge de la supervision de l'enquête ;
- Référencer méthodiquement les documents ;
- Trier les preuves qui sont à charge ou à décharge par rapport aux allégations ;
- Identifier la catégorie des preuves (directes et indirectes, volume, récurrence, etc) ;
- Identifier les éléments qui sont en dehors des allégations mais qui peuvent être utiles à la compréhension du contexte.

# FICHE 4 : LA CLÔTURE D'UNE ENQUÊTE

## 1. RÉDACTION DU RAPPORT D'ENQUÊTE

L'équipe d'enquête procède à la rédaction d'un rapport d'enquête dont il est recommandé d'harmoniser la forme au sein de l'organisation. Le rapport doit être rédigé de façon la plus claire et précise possible afin d'être compréhensible par tous, notamment des personnes n'ayant pas participé à l'enquête, dans le cas où celui-ci serait utilisé dans le cadre d'une procédure judiciaire ou d'un contentieux.

Le rapport d'enquête est anonymisé. Afin de garantir la confidentialité des données et la protection de l'identité des personnes ayant participé à l'enquête, il est recommandé de ne diffuser qu'une synthèse du rapport d'enquête aux personnes devant décider et mettre en œuvre les mesures de remédiation ou éventuelles sanctions disciplinaires. Dans le cas où l'ensemble du rapport d'enquête serait diffusé aux personnes ayant à en connaître, il convient de mettre en œuvre toutes les mesures nécessaires pour garantir la confidentialité des données et la protection de l'identité des personnes ayant participé à l'enquête

### LE RAPPORT D'ENQUÊTE CONTIENT NOTAMMENT

- La description du contexte de l'alerte
- Le résumé des allégations
- La synthèse des constats (avérés/non avérés/non-conclusifs) / niveau de gravité des faits au regard des lois, règlements ou référentiels de l'entreprise
- Les recommandations / les mesures de remédiation préconisées et, le cas échéant, la possibilité d'une sanction disciplinaire sans précision de la nature de la sanction (qui reste une prérogative de l'employeur)
- La stratégie d'enquête
  - Composition et fonctionnement de l'organe collégial de traitement de l'alerte
  - Composition de l'équipe d'enquête
  - Dates des entretiens
  - Mesures conservatoires arrêtées le cas échéant
  - Consultants et avocats, le cas échéant
- Environnement et organisation de l'entité concernée
- Audit documentaire
- Traitement des allégations
  - Détail des allégations
  - Constats en lien direct avec les allégations
- Éléments hors allégations apparus lors de l'enquête, le cas échéant
- Annexes
  - Listes des entretiens
  - Identification des sources qui permet de lever l'anonymat.
  - Liste des documents obtenus et utilisés

Concernant l'anonymisation du rapport d'enquête, il convient d'associer à chaque source un numéro et de placer en annexe du rapport un document permettant d'identifier les sources. Le cas échéant l'annexe est dissociée du rapport d'enquête.

## 2. RECOMMANDATIONS

Sur la base du rapport d'enquête, les faits constitutifs de violation de la politique d'éthique et de conformité, du règlement intérieur ou de la loi applicable doivent faire l'objet de mesures permettant la cessation de ces faits ou, le cas échéant, la diminution de la probabilité d'occurrence du risque associé.

Différentes méthodologies de décision coexistent. Il conviendra de déterminer laquelle est le plus appropriée au regard du fonctionnement et des moyens de l'organisation qui déploie l'enquête interne. Par souci de concision, ce guide ne détaillera que deux méthodologies, opposées, et qu'il est possible de combiner :

- Certaines organisations laissent à l'organe collégial de traitement de l'alerte (voir Fiche 2, Collégialité de la décision) le soin de proposer des mesures de remédiation ou la possibilité d'une sanction disciplinaire à mettre en œuvre sur la base du rapport d'enquête. Le cas échéant, cette décision est recommandée ou s'impose aux responsables hiérarchiques de la personne à sanctionner et l'organe collégial de traitement de l'alerte peut assurer le suivi de cette décision.
- Certaines organisations laissent le soin à l'organe collégial de traitement de l'alerte de définir sur la base du rapport d'enquête un niveau de gravité des faits sur une échelle préétablie (par exemple de 1 à 5). Il appartient dès lors au responsable hiérarchique ou RH de définir une sanction adaptée et d'en assurer le suivi le cas échéant.

## 3. INFORMATION AUX PARTIES CONCERNÉES PAR L'ENQUÊTE

Avant toute communication aux parties concernées par l'enquête, l'équipe d'enquête détermine avec l'organe collégial de traitement de l'alerte, les informations pertinentes pouvant être divulguées et les modalités de restitution de l'enquête.

Sous réserve de circonstances particulières, les restitutions peuvent avoir lieu dans l'ordre ci-dessous :

- RH et responsables hiérarchiques de la personne mise en cause et du lanceur d'alerte : les conclusions de l'enquête et le niveau de gravité des faits ou le cas échéant les recommandations ou la sanction arrêtée sont transmis, idéalement d'abord à l'oral, puis à l'écrit.
- Le lanceur d'alerte est informé, d'abord à l'oral dans la mesure du possible, puis obligatoirement à l'écrit, de manière synthétique, des conclusions de l'enquête au regard de ses allégations en s'assurant du respect de l'anonymat des parties à l'enquête. Les recommandations de sanctions ou sanctions arrêtées ne sont pas communiquées au lanceur d'alerte au nom du principe de confidentialité et du respect de la vie privée. Les mesures de type « organisationnel » peuvent être communiquées si l'entreprise le juge nécessaire.
- La personne mise en cause est informée, d'abord impérativement à l'oral puis à l'écrit, des conclusions de l'enquête. Il peut être utile de convier à la restitution orale le responsable hiérarchique de la personne mise en cause.

- Les témoins entendus ne sont pas informés des conclusions de l'enquête sauf dans les cas où l'organe collégial de traitement des alertes le juge nécessaire (par exemple, dans le cas où les recommandations pourraient le concerner).

La phase de restitution des conclusions de l'enquête peut être un moment sensible du processus d'enquête. Afin que celle-ci se passe au mieux, il est recommandé de veiller à :

- Restituer aux personnes la seule partie de l'enquête qui les concerne directement ;
- Rester factuel dans la restitution et ne pas émettre de jugement de valeurs ;
- Expliciter et permettre la compréhension de l'évaluation du niveau de gravité du manquement et le cas échéant du niveau de sanction ;
- Préserver la confidentialité des informations, des échanges et l'anonymat du témoins et du lanceur d'alerte ;
- S'assurer, dans la mesure du possible, de la stabilité émotionnelle des parties à l'enquête lors de la restitution et solliciter, le cas échéant, un accompagnement psychologique pour la personne en exprimant le besoin, voire le collectif de travail.

## 4. INFORMATIONS GÉNÉRALES

La communication sur le processus des enquêtes internes varie fortement d'une entreprise à l'autre. Les bonnes pratiques dépendent de l'arbitrage réalisé entre nécessité de protéger la confidentialité du résultat des enquêtes et volonté de favoriser la transparence du processus d'enquêtes internes et la confiance des parties prenantes internes et externes de l'entreprise dans la robustesse de celui-ci.

### 4.1. Autorités judiciaires ou administratives

L'enquête interne est par nature confidentielle, non seulement au sein de l'entreprise mais également vis-à-vis des tiers.

Néanmoins, le rapport d'enquête peut avoir vocation à être divulgué à des autorités administratives ou judiciaires, notamment en cas :

- De contentieux prudhommal ;
- De procédures administratives visant à informer des autorités administratives de l'ouverture ou des résultats de l'enquête, notamment en cas de violation des règles de concurrence (demande de clémence) ;
- De demandes de coopération avec les parquets, de perquisition ou de réquisition judiciaire pour des faits susceptibles de concerner des infractions.

### 4.2. Instances dirigeantes et/ou organes de gouvernance

Les instances dirigeantes sont informées lors de présentations annuelles des données exhaustives relatives à l'utilisation du système d'alerte et au processus de traitement au travers des indicateurs suivants : le nombre d'alertes, le nombre d'alertes par zone géographique, le nombre d'alertes ayant donné lieu à sanction ou mesures de remédiation, la nature des sanctions ou mesures de remédiation, le délai moyen de traitement, le cas échéant l'analyse des causes structurelles à ces alertes.

Pour garantir l'indépendance et l'impartialité de l'enquête, il est recommandé que les instances dirigeantes ne soient pas impliquées dans le déroulé de l'enquête et ne soient informés des résultats, le cas échéant, qu'en leur qualité de responsable hiérarchique.

Néanmoins, l'organe collégial de traitement des alertes évalue pour chaque enquête la nécessité d'impliquer ou non les instances dirigeantes dans le traitement de l'enquête au regard du niveau hiérarchique de la personne en cause et de la gravité des faits allégués.

### **4.3. Salariés, représentants des salariés et syndicats**

Les membres de ce groupe de travail constatent que la communication des principales informations relatives au processus d'enquêtes internes aux salariés et à leurs représentants est une bonne pratique favorisant la confiance de ces derniers dans la capacité de l'entreprise à conduire de façon rigoureuse de tels exercices.

Les entreprises mettent par exemple en place :

- Une communication annuelle ou semi-annuelle à tous les salariés du nombre d'alertes reçues, du nombre d'alertes ayant mené à l'ouverture d'une enquête, du nombre d'enquêtes ayant mené à des sanctions, du taux de sanction, du taux d'alerte par sujet ;
- Une présentation spécifique auprès des instances représentatives du personnel ;
- Des présentations ad-hoc sur demande des organisations syndicales ;
- Des communications de type vidéos ou articles de témoignage de lanceur d'alerte, d'enquêteurs internes voire de personnes mises en cause ;
- La communication et le cas échéant l'organisation de discussions autour de cas pratiques réels anonymisés.

Les instances représentatives du personnel n'ont en revanche pas à être impliquées dans le déroulé des enquêtes, en particulier dans les entretiens.

## **5. CONSERVATION DES DONNÉES DE L'ENQUÊTE**

La conservation des données de l'enquête doit être réalisée conformément aux dispositions relatives à la protection des données personnelles (sur ce point, voir annexe 1.2 RGPD)

L'ensemble du rapport d'enquête avec les annexes doit être archivé pour répondre aux obligations légales en cas de poursuites disciplinaires ou judiciaires. Il est archivé grâce à un système d'archivage qui permet la confidentialité des données.

La durée de conservation des données de l'enquête doit prendre en considération les délais de prescription légaux éventuellement applicables aux manquements constatés.

# FICHE 5 : LE STATUT DE L'ENQUÊTEUR INTERNE

Le renforcement du cadre législatif concernant les dispositifs d'alertes internes ces dernières années a conduit à un perfectionnement des procédures les entourant et une démocratisation de leur usage. Aussi, le nombre d'alertes reçues tend ces dernières années à augmenter de façon continue.

Dans ce contexte, les entreprises se doivent de mettre en place des dispositifs d'enquêtes internes robustes reposant notamment sur des professionnel(le)s formé(e)s à l'exercice, certains d'entre eux se consacrant entièrement à cette mission. La professionnalisation du métier d'enquêteur interne soulève la question de leur de profil et de leur statut.

Il n'existe actuellement pas de formation diplômante qui contrôlerait et assurerait l'homogénéité et la maîtrise des pratiques, aptitudes et connaissances nécessaires au bon exercice du métier d'enquêteur. Au contraire, les parcours, profils et formations des personnels aujourd'hui titulaires des postes d'enquêteur interne sont divers : professionnels de l'éthique et de la conformité, des ressources humaines, de la sécurité, juristes, auditeurs, etc.

Néanmoins certaines compétences et aptitudes transverses semblent requises pour exercer de façon sereine le métier d'enquêteur interne.

## SANS PRÉTENTION D'EXHAUSTIVITÉ, IL EST ATTENDU DE L'ENQUÊTEUR INTERNE

- D'être intègre : l'enquêteur interne doit être reconnu comme étant d'une intégrité irréprochable, c'est-à-dire sans accident éthique ou de conformité connu, honnête et digne de confiance ;
- D'exercer ses fonctions en toute impartialité par rapport aux intérêts en jeu : l'enquêteur interne doit savoir se montrer objectif et impartial ;
- Une capacité d'écoute soutenue : l'enquêteur interne doit pratiquer l'écoute active, sans jugement de valeur avec la prise de recul nécessaire et en ayant conscience des biais de perception qui peuvent l'affecter ;
- Des capacités de discernement, d'analyse et de synthèse, pour appréhender des situations professionnelles critiques mettant en jeu l'intérêt de l'entreprise et celui des individus ;
- Savoir respecter le plus haut degré de confidentialité ainsi que les principes à la base de toute enquête (présomption d'innocence, contradictoire, proportionnalité) ;
- Faire preuve de réactivité pour résoudre rapidement les situations « sensibles » et parfois à risque ;
- Savoir conduire une enquête avec autorité et rigueur et montrer indépendance et esprit critique ;
- Disposer d'un socle de connaissances solides ou d'une appétence particulière pour les thématiques juridiques, psychologiques ou financières ;
- Savoir faire preuve de diplomatie, être courtois et faire preuve d'une aisance orale et relationnelle.

Eu égard aux besoins et aux moyens de l'entreprise concernée, cette dernière détermine s'il est préférable de désigner des équipes d'enquêteurs internes permanentes ou des salariés exerçant de façon ad-hoc le rôle d'enquêteur interne. Pour tous les cas de figure, il est nécessaire de procéder à une formation régulière des salariés exerçant cette mission.

La formation doit notamment inclure :

- Connaissances juridiques et, le cas échéant, financières, nécessaires au bon exercice de la mission ;
- Connaissances du corpus des procédures éthiques et conformité applicables à l'entreprise, et le cas échéant, aux différentes zones géographiques dans lesquelles l'enquêteur est susceptible d'intervenir ;
- Connaissances sur la façon de mener un entretien, de pratiquer l'écoute active, voire en psychologie.

Pour assurer l'équité de la procédure d'enquêtes internes au sein de l'organisation et permettre au professionnel un exercice serein de ses missions, il est recommandé d'encadrer strictement sa pratique par un corpus documentaire formalisé par une politique dédiée (sur ce point voir 2. Politique enquête interne) possiblement complétée, le cas échéant, par une Charte enquêteur, qui lui est ou non annexée.

La charte enquêteur peut préciser les droits et obligations auxquels l'enquêteur est tenu et s'accompagner de bonnes pratiques dans la façon de mener l'entretien. (Sur ces points cf. Fiche 1 : *Principe directeurs d'une enquête internes et Déroulé d'un entretien*).

Il est recommandé que les missions de l'enquêteur soient formalisées dans une lettre de mission signée par un représentant désigné par le plus haut dirigeant de l'entreprise.

Les missions de l'enquêteur interne impliquent des caractéristiques de fonction qui doivent permettre au professionnel les exerçant :

- D'agir en toute indépendance et d'être préservé de toute tentative de pression ou le cas échéant de représailles ;
- De posséder une légitimité suffisante pour pouvoir convoquer et mener des entretiens avec des salariés ayant une position hiérarchique haute ;
- De posséder un niveau d'autorité et d'influence pour exercer ces missions de prescription et de contrôle sur l'ensemble des processus organisationnels de l'entreprise et l'ensemble des lignes de management qui y sont associés ;
- De bénéficier d'une confidentialité renforcée dans l'exercice de ses missions sans devoir rendre compte à sa hiérarchie du contenu des enquêtes.

Au regard de ces exigences, il semble possible de rattacher les équipes d'enquêtes internes à la direction éthique et conformité lorsqu'elle existe, et à défaut à la direction juridique, RH, financière, audit, risque, sécurité, sous réserve que celle-ci bénéficie effectivement des garanties précédemment listées.

## 1. CADRE LÉGAL APPLICABLE (EN EUROPE ET EN FRANCE)

Bien que ce guide pratique n'ait pas vocation à proposer une analyse juridique du cadre légal applicable à l'enquête interne, il est utile d'en rappeler succinctement les principes généraux. En l'absence de textes dédiés, il convient de citer les différents apports du droit à la matière.

### 1.1. Directive (UE) 2019/1937 du Parlement européen et du Conseil du 23 octobre 2019 sur la protection des personnes qui signalent des violations du droit de l'Union, transposée en France par la loi n° 2022-401 du 21 mars 2022 visant à améliorer la protection des lanceurs d'alerte, dite « Loi Wasserman »

La directive et la loi Wasserman imposent aux entreprises de plus de 50 salariés de se munir d'un dispositif d'alerte interne, ce qui *de facto* peut conduire celles-ci à devoir mener des enquêtes internes.

### 1.2. Règlement général sur la protection des données « RGPD »

L'ouverture et la conduite d'une enquête supposent le traitement de données personnelles tel qu'entendu par le RGPD.

#### ► Licéité du traitement

En vertu de l'article 5 du RGPD, les données à caractère personnel doivent être traitées de façon licite, loyale, transparente et leur recueil limité à des finalités déterminées, explicites et légitimes. Les données doivent être exactes, conservées pour une durée limitée et pertinentes au regard des finalités pour lesquelles elles sont traitées (principe de minimisation).

La personne physique ou morale qui détermine les finalités et les moyens du traitement en est le responsable, et veille au respect de l'article 5 et suivants. Dans le cadre d'une enquête interne, le responsable de traitement est la société, personne morale pour le compte de laquelle l'enquête interne est menée.

L'article 6 liste les conditions de licéité d'un traitement de données à caractère personnel. Deux bases légales peuvent justifier ce traitement dans le cadre d'une enquête interne en fonction du cas d'espèce :

- Le respect d'une obligation légale notamment de l'obligation de sécurité de l'employeur, conformément à l'arrêt de la Cour de Cassation du 27 novembre 2019, n°18-10.551, selon lequel il existe une obligation pour l'employeur de conduire une enquête dès lors qu'une situation de harcèlement a été signalée par un salarié.
- Un intérêt légitime tel que la « prévention de la fraude » (considérant n°47 du RGPD).

#### ► Exercice des droits des personnes concernées

Préalable à l'exercice de l'ensemble des droits des personnes sur leur données, l'obligation d'informer les personnes concernées de l'existence d'un traitement de données à caractère personnel est prévue par les articles 12, 13 et 14 du RGPD. Le droit d'accès à ces données est, quant à lui, consacré par l'article 15.

Dans le cadre d'une enquête interne, il peut être nécessaire de différer l'information de la ou des personnes mises en causes par le signalement de façon à adopter des mesures conservatoires nécessaires au bon déroulé de l'enquête. Cette exception, temporaire, est prévue

par l'article 14.5.b) dans le cas où l'information est « *susceptible de rendre impossible ou de compromettre gravement la réalisation des objectifs* » du traitement.

Le droit d'accès aux données de chaque partie prenante à l'enquête ne doit pas porter atteinte aux droits et libertés d'autrui, au premier rang desquels ceux des autres parties à l'enquête, comme au secret des affaires ou à la propriété intellectuelle (considérant n°63 du RGPD).

### ► **Réalisation d'une AIPD**

La CNIL impose sur la base de l'article article 35 du RGPD, la réalisation d'une analyse d'impact préalable (AIPD) pour les traitements ayant pour finalité la gestion des alertes et des signalements en matière professionnelle. Une seule AIPD pourra être réalisée l'ensemble du dispositif d'alerte sous réserve que celui-ci soit homogène et conduise à collecter le même type de données<sup>1</sup>.

A l'échelle de l'Union Européenne, le lecteur pourra se référer aux lignes directrices publiées par l'EDPB (anciennement G29)<sup>2</sup>. Bien qu'elles n'imposent pas explicitement la réalisation d'une AIPD préalable au traitement de données à caractère personnel dans le cadre d'une enquête interne, le fait que cette dernière puisse entraîner des effets juridiques significatifs invite néanmoins à mener une AIPD de manière préalable.

## 1.3. Droit français et jurisprudence

De l'article L. 1222-1 du Code du travail français découle une obligation générale de loyauté de l'employeur comme du salarié.

### ► **Obligation de loyauté de l'employeur**

Pour l'employeur, cela se traduit par l'interdiction d'user d'artifices, de stratagèmes ou de dispositifs clandestins visant à confondre le salarié.

Cependant, le droit à la preuve peut justifier la production d'éléments portant atteinte à la vie privée, à la condition que cette production soit indispensable à l'exercice de ce droit et que l'atteinte soit proportionnée au but poursuivi (Cass. soc., 30 septembre 2020, n°19-12.058).

La Cour de cassation, par une jurisprudence constante, considère que l'enquête interne n'est pas soumise aux dispositions de l'article L1222-4 du Code du travail qui oblige l'employeur à informer préalablement le salarié sur les dispositifs mis en œuvre pour collecter des informations le concernant. (Cass. Soc., 17 mars 2021, N°18-25-597).

La Cour de cassation affirme que l'enquête interne doit être menée à charge et décharge (Cass. Soc., 9 février 2012, n°10-26.123).

### ► **Obligation de loyauté du salarié**

De l'obligation de loyauté portant sur le salarié découle un devoir de discrétion. Dans le cadre d'une enquête interne, cette base légale justifie la stricte confidentialité à laquelle devront être soumises les parties à l'enquête.

### ► **Principe du contradictoire**

La Cour de Cassation considère que le respect des droits de la défense et du principe du contradictoire n'impose pas, dans le cadre d'une enquête interne diligentée suite au signalement de faits de harcèlement moral, que le salarié mis en cause ait accès au dossier et aux pièces recueillies ou qu'il soit confronté aux collègues qui le mettent en cause ni qu'il

<sup>1</sup> Sur ce point, voir les articles 50 à 53 de la Délibération de la CNIL n°2019-055 du 9 mai 2019

<sup>2</sup> Lignes directrices concernant l'analyse d'impact relative à la protection des données (AIPD) et la manière de déterminer si le traitement est « susceptible d'engendrer un risque élevé » aux fins du règlement (UE) 2016/679.

soit entendu, dès lors que la décision que l'employeur peut être amenée à prendre ou les éléments qui la fondent pourront être ultérieurement discutés devant les juridictions de jugement. (Cass. Soc. 29 juin 2022, n°20-22.220)

### ► **Obligation de sécurité**

Au titre de l'article L4124-1 du Code du travail impose à l'employeur de prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale de ses salariés. Cette obligation de sécurité est une obligation de résultat à laquelle l'employeur ne peut se soustraire.

Pour la Cour de cassation, un employeur qui diligente et mène une enquête interne sans respecter les principes d'impartialité, de confidentialité et de loyauté, ou le fait de façon maladroite, manque à son obligation de sécurité. (Cass. Soc., 9 février juillet 2012, n°10-26.123 et Cass. Soc., 6 juillet 2022, n°21-13.631).

De façon similaire, l'employeur est dans l'obligation de diligenter rapidement une enquête interne après un signalement. L'ouverture tardive de la procédure d'enquête constitue un manquement à l'obligation de sécurité. (Cass. soc., 23 mars 2022, n°20-23.272)

En cas de harcèlement, le fait de ne pas diligenter d'enquête constitue un manquement à l'obligation de sécurité de l'employeur et justifie la rupture du contrat de travail aux seuls torts de ce dernier. (Cass. soc., 27 novembre 2019, n°18-10.551 et CA Douai, Ch. Sociale, 28 mai 2021, n°1678/21).

## 2. RÉFÉRENCES UTILES

### GUIDES PRATIQUES ET LIGNES DIRECTRICES :

- AFA, PNF, Les enquêtes internes anticorruption - Guide pratique, mars 2023.
- Conseil National des Barreaux, Guide : L'avocat français et les enquêtes internes, juin 2020.
- Norme ISO 37 008 - Internal Investigations for organizations - 2023.
- Fédération des intervenants en risques psychosociaux, Faire face aux situations de harcèlement, guide de bonnes pratiques, 2024.
- Décision-cadre 2025-019 du 5 février 2025 relative à des recommandations générales destinées aux employeurs publics et privés concernant les enquêtes internes réalisées à la suite de signalement pour discrimination.

### DOCTRINE :

- Lamy Social pratique, N° 841, 25 octobre 2023, Comment l'employeur doit-il conduire une enquête interne ?
- Semaine Sociale Lamy, N° 2020, 7 novembre 2022, Des précisions récentes rendues sur les enquêtes internes.
- Liaisons sociales Quotidien - L'actualité, N° 18849, 2 août 2023, Enquête interne : quelles sont les clés d'une procédure réussie ?
- Revue Internationale de la Compliance et de l'Éthique des Affaires n° 01, 13 février 2022, 48, Alertes et enquêtes internes. Les critères de l'efficacité et la nécessaire protection des enquêteurs - Fiche pratique par William Feugère.
- La Semaine Juridique Entreprise et Affaires n° 01, 06 janvier 2022, 1003, Lanceur d'alerte - Comment mener une enquête interne ? - Conseil par Fleur Jourdan et Tiphany Magloire Traoré.

GUIDE  
**ENQUÊTE INTERNE**  
Ouvrir, conduire et clôturer  
une enquête interne



Edition : Mars 2025



[WWW.AFJE.ORG](http://WWW.AFJE.ORG)



[WWW.CERCLE-ETHIQUE.NET](http://WWW.CERCLE-ETHIQUE.NET)