



Enquêtes internes en droit social : méthodologie rigoureuse et rôle stratégique de l'avocat. Par Susana Lopes Dos Santos et Caroline Peyratout, Avocat.

Parution : mercredi 28 janvier 2026

Adresse de l'article original :

<https://www.village-justice.com/articles/enquetes-internes-droit-social-methodologie-rigoureuse-role-strategique-avocat,55926.html>

Reproduction interdite sans autorisation de l'auteur.

Par un arrêt en date du 18 juin 2025 n° 23-19.022, la Chambre sociale de la Cour de cassation a remis en cause la valeur probante d'un rapport d'enquête interne sur la base duquel un salarié avait été licencié pour faute grave. Cet arrêt vient réaffirmer avec force la nécessité de conduire les enquêtes internes selon une méthodologie rigoureuse. Le choix de l'enquêteur est donc un enjeu important pour l'employeur.

1. Les enjeux d'une enquête interne rigoureuse.

L'enquête interne est diligentée en matière de droit social pour répondre notamment à des signalements ou alertes portant sur des faits de harcèlement moral ou sexuel ou bien encore de discrimination.

Son objectif est de recueillir des informations objectives et impartiales pour comprendre les faits, vérifier leur véracité, les qualifier juridiquement, clarifier la situation et aider l'entreprise à la prise de décision.

Elle est obligatoire lorsque l'employeur a été saisi par un membre du Comité social et économique (CSE) d'une alerte en matière d'atteinte aux droits des personnes [1].

Elle est, en outre, fortement recommandée en dehors de cette hypothèse [2]. En effet, l'employeur est tenu, sous peine de voir sa responsabilité engagée, de satisfaire, d'une part, à une obligation générale de protection de la sécurité et de la santé des salariés sur le lieu de travail [3] et, d'autre part, à des obligations spécifiques de prévention du harcèlement moral [4] et du harcèlement sexuel [5].

Si les employeurs ont, de plus en plus, adopté le réflexe d'initier une enquête interne lorsque des faits inappropriés leur sont rapportés, leurs pratiques d'investigations restent néanmoins très hétérogènes et bien souvent imparfaites.

Ce constat a été dressé par la Défenseure des droits dans sa décision-cadre n° 2025-019 du 5 février 2025.

Cette disparité de pratique s'explique notamment par le fait que le Code du travail ne définit pas la procédure à suivre pour conduire une enquête interne et que la jurisprudence n'a jusqu'à présent fait que dégager des principes directeurs généraux, tels que la diligence nécessaire de l'employeur à répondre et à traiter les signalements qu'il reçoit, la nécessaire impartialité et la loyauté de l'enquête.

Un défaut d'information des employeurs à propos de l'enquête interne voire une méconnaissance des enjeux liés au traitement des alertes et signalements sont également en cause.

Or, une enquête interne lacunaire, partielle ou non rigoureuse est dangereuse à plusieurs titres et peut créer des risques divers (persistance des faits signalés, absence de protection des présumées victimes ou protection insuffisante de celles-ci, développement des risques psychosociaux au sein de l'entreprise, dégradation du climat social, mise en cause hâtive ou injustifiée de la responsabilité de salariés, engagement de la responsabilité de l'employeur au titre de son obligation de sécurité, remise en cause judiciaire de la sanction disciplinaire notifiée à un salarié sur la base des investigations réalisées...).

La production d'une enquête interne loyale et sérieuse est donc de l'intérêt de toutes les parties : salariés, employeurs et, lorsqu'ils sont impliqués, représentants du personnel.

Devant le constat préoccupant de l'existence d'enquêtes internes souvent mal réalisées, la Défenseure des droits, dans sa décision-cadre du 5 février 2025, a publié, à destination des employeurs privés et publics, des principes méthodologiques non contraignants devant guider la réalisation de l'enquête interne dont les plus essentiels sont détaillés ci-après (3).

Une proposition de loi n°2208 a été déposée à l'Assemblée nationale le 9 décembre 2025 visant à doter les enquêtes internes d'un cadre législatif [6].

L'enquête interne est un exercice exigeant qui ne peut s'improviser, ni être conduit avec légèreté.

L'avocat, de par son indépendance, sa déontologie, ses connaissances juridiques est particulièrement habilité à mener une enquête interne (4).

2. L'arrêt du 18 juin 2025 : un rappel fort de la nécessité de respecter une méthodologie rigoureuse lors de la conduite d'une enquête interne.

Il appartient au juge du fond, lorsqu'un salarié a été licencié pour avoir commis des faits de harcèlement sexuel ou moral ou des agissements sexistes ou à connotation sexuelle, d'apprécier la valeur probante de l'enquête interne produite par l'employeur, au regard le cas échéant, des autres éléments de preuve produits par les parties [7].

Par un arrêt rendu le 18 juin 2025 n° 23-19.022, publié au bulletin, la Cour de cassation, approuvant la position des juges de la cour d'appel, a jugé qu'un rapport faisant suite à une enquête interne, menée conjointement par l'employeur et le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) et sur la base duquel un salarié avait été licencié pour faute grave en raison de son comportement harcelant et sexiste, ne pouvait servir de moyen de preuve en raison des lacunes qu'il présentait.

La Cour de cassation a relevé les points suivants :

le rapport d'enquête était incomplet (seuls 5 comptes-rendus d'entretien sur 14 entretiens menés étaient produits), l'employeur n'avait pas produit les comptes-rendus d'entretien de certains témoins pour préserver leur anonymat alors qu'il aurait été possible de les anonymiser, les comptes-rendus d'entretien versés aux débats étaient tronqués ou comportaient des noms de personnes citées caviardés, deux témoins avaient critiqué les conditions de l'enquête, les faits dénoncés n'étaient pas confirmés par d'autres éléments.

Dans ces conditions, la Cour de cassation a estimé, au regard de l'absence de valeur probante du rapport d'enquête et des éléments produits par ailleurs aux débats que les griefs invoqués par l'employeur à l'appui du licenciement pour faute grave du salarié n'étaient pas établis ; qu'un doute existait sur les accusations à charge et que ce doute devait dès lors profiter au salarié.

En effet, en cas de licenciement pour faute grave, il appartient à l'employeur de prouver, sans que le moindre doute subsiste, la réalité des faits fautifs au titre du harcèlement ou de la discrimination qu'il a sanctionnés.

Cet arrêt insiste sur la nécessité pour l'employeur et les représentants du personnel de mener avec un soin tout particulier les enquêtes internes, et souligne également l'importance pour l'employeur de présenter devant le juge un rapport d'enquête recevable.

En effet lorsque l'enquête est jugée non probante et que l'employeur n'apporte pas d'autres éléments de preuve, le licenciement pour faute ou une autre sanction disciplinaire qui aurait été prononcée ne pourront être justifiés.

3. Les principales recommandations méthodologiques de la Défenseure des droits dans la conduite de l'enquête interne (décision-cadre du 5 février 2025).

Faisant le constat que « *certaines employeurs ne semblent pas savoir comment mener une enquête interne rigoureuse* » et des dérives que cela entraîne, la Défenseure des droits, aux termes sa décision-cadre du 5 février 2025, a formulé 49 recommandations pour mener une enquête interne en matière de discrimination et de harcèlement sexuel dans l'emploi privé et public.

Ces recommandations, dépourvues de valeur contraignante, peuvent toutefois servir de guide pour toute enquête interne intervenant en matière de droit social.

Parmi celles-ci, l'on peut retenir les axes suivants :

l'enquête doit respecter les principes de confidentialité, d'impartialité, d'objectivité et de rigueur. Elle peut être menée en interne ou confiée à un prestataire externe, la méthodologie de l'enquête doit être formalisée en amont, la présence de deux enquêteurs (si possible) doit être privilégiée pour assurer l'objectivité de l'enquête, tout en prenant en compte les éventuelles demandes d'accompagnement, l'employeur doit privilégier des enquêteurs formés sur le plan juridique et garantir leur impartialité, en évitant de confier l'enquête à un service impliqué dans les faits signalés. Il doit s'abstenir de toute pression sur l'enquêteur, les auditions doivent concerner toutes les parties concernées y compris la personne mise en cause présumée, en garantissant confidentialité et traçabilité, faute de quoi l'employeur peut s'exposer à des contestations et des litiges devant les juridictions, les auditions doivent faire l'objet d'un compte-rendu, relu et validé par la personne auditionnée, qui peut y ajouter des commentaires ou refuser de signer si elle le souhaite, les témoignages ne doivent pas être arbitrairement hiérarchisés,

l'enquête doit donner lieu à la rédaction d'un rapport d'enquête fiable exposant notamment les faits allégués et leur signalement, les étapes de l'enquête, les éléments de présomption recueillis, les propositions de qualification juridique des agissements dénoncés et éventuellement les mesures de traitement ou de remédiation de la situation proposées.

4. Les atouts stratégiques des avocats enquêteurs.

L'enquête interne peut être conduite par les services internes de l'employeur. Toutefois la Cour de cassation a jugé qu'elle ne saurait être confiée à la supérieure hiérarchique accusée des faits de harcèlement dénoncés par une salariée [8].

Elle peut aussi être confiée à un prestataire extérieur. De nombreux professionnels et cabinets proposent de mener une enquête (coachs, psychologues, cabinets spécialisés sur les risques psycho-sociaux, détectives). S'y retrouver n'est pas toujours chose facile, faute de réglementation.

L'avocat peut aussi conduire des enquêtes internes, ce qui est moins connu. Il a alors la casquette d'avocat enquêteur.

Dans ce rôle, l'avocat ne prend pas la défense d'un salarié ou d'un employeur.

L'employeur doit donc, en toute hypothèse, s'assurer de la compétence et de l'impartialité de l'enquêteur qu'il mandate pour mener l'enquête interne. Encore une fois, une enquête interne mal réalisée est source de risques pour les salariés concernés, leurs collègues et l'employeur.

Les avocats peuvent donc aider l'employeur et les représentants du personnel à mener une enquête interne rigoureuse.

4.1. Un rôle d'investigation, pas de défense.

L'avocat mandaté pour conduire une enquête interne ne joue pas le rôle d'un Défenseur de son client, mais celui d'un enquêteur indépendant. Il doit recueillir les faits ; entendre avec impartialité les parties et témoins ; analyser les éléments objectifs recueillis ; évaluer - s'ils existent - des indices concordants de harcèlement moral ou sexuel (si tel est l'objet de sa mission) et, enfin, documenter et motiver ses conclusions de manière claire et objective dans un rapport d'enquête.

La Défenseure des droits, dans sa décision-cadre du 5 février 2025, a recommandé aux employeurs d'avoir recours à des enquêteurs détenant au moins pour l'un d'entre eux une formation juridique solide et actualisée en matière de harcèlement et de discrimination (recommandation n°25).

Elle préconise également de se tourner vers un conseil juridique pour qualifier les faits qui auront été établis à l'issue de l'enquête (recommandation n° 40).

L'arrêt rendu par la Cour de cassation le 18 juin 2025 incite, en outre, les employeurs à être attentifs à la présentation du rapport d'enquête qui sera soumis au juge. En effet, en cas de contentieux prud'homal, le rapport d'enquête remis à l'employeur peut être un des éléments communiqué aux débats par ce dernier en particulier s'il s'est appuyé sur ce rapport pour prendre une sanction disciplinaire qui serait ensuite contestée en justice.

Les avocats disposent d'une expertise du droit positif en droit du travail, nécessaire à la qualification juridique des faits dont ils auront à connaître, ce qui répond ainsi aux recommandations de la Défenseure des droits.

Leur expérience de la pratique judiciaire permet, autant que possible, de garantir la recevabilité d'un rapport d'enquête interne dans le cadre d'un procès.

4.2. Un devoir d'éthique et d'indépendance.

L'avocat conclut avec l'entreprise qui le mandate un mandat écrit ou une lettre de mission qui doit déterminer la nature, l'étendue, la durée, la rémunération, les conditions et les modes d'exécution de la fin de la mission confiée.

Cependant bien que rémunéré par l'employeur, l'avocat conserve son indépendance intellectuelle dans la conduite de l'enquête du fait des règles déontologiques auxquelles il est astreint.

L'avocat enquêteur doit faire en sorte que les auditions des personnes entendues (victimes, témoins, mis en cause, tiers éventuels) soient conduites sans contrainte ni pressions, et en toute confidentialité, ce qui permet, en règle générale, d'instaurer un rapport de confiance et de libérer la parole qui sera plus facile à recueillir. Les témoins auront, en général, moins de craintes à s'exprimer que s'ils étaient confrontés par exemple à la DRH ou même, lorsqu'il est mis en place, au directeur de la Conformité, personnes qui sont dans un lien de subordination.

L'avocat amené à conduire une enquête interne, pour des raisons d'impartialité et d'indépendance, ne saurait être le conseil habituel de l'entreprise.

En effet, serait en situation de conflit d'intérêts l'avocat habituel de la société qui a assisté, par le passé, l'entreprise, son dirigeant, l'un de ses collaborateurs ou une personne qui a rejoint la société, dans le cadre d'une affaire et a acquis à cette occasion des informations qu'il risquerait de violer ou qui favoriseraient les intérêts de la société dans la conduite de l'enquête interne.

Les règles et usages de la profession d'avocat garantissent leur indépendance et donnent un cadre déontologique aux enquêtes (déontologie de l'avocat ; Annexe XVII au Règlement Intérieur du Barreau de Paris : Vademecum du Barreau de Paris sur les avocats chargés de l'enquête interne, Guide du Conseil National du Barreau posant des recommandations détaillées sur la pratique de l'enquête interne).

L'avocat doit enfin respecter, tout au long de l'enquête interne, les principes essentiels de la profession, notamment les principes de loyauté, de prudence et de délicatesse.

L'Ecole de Formation du Barreau de Paris (EFB) organise une formation qualifiante à la pratique de l'enquête interne.

En conclusion : une enquête interne bien menée est un levier de prévention des risques psychosociaux, de protection des salariés, et de sécurisation juridique pour l'employeur. L'avocat, par sa formation ; son expertise juridique et son indépendance, peut donc être un acteur clé pour garantir la fiabilité et la recevabilité de l'enquête.

Susana Lopes Dos Santos Associée chez Astaé-Avocats Avocat enquêteur certifié par l'EFB Avocat au Barreau de Paris et Caroline Peyratout Avocat au Barreau de Paris Avocat enquêteur certifié par l'EFB

[1] C. trav., art. L2312-5, al. 3 ; art. L2312-59.

[2] Notamment Cass. Soc. 27 novembre 2019 n°18-10551.

[3] C. trav., art. L4121-1 et L4121-2.

[4] C. trav., art. L1152-4.

[5] C. trav., art. L1153-5.

[6] Dans le Code du travail et le Code pénal.

[7] Cass. soc. 29 juin 2022, n° 21-11.437.

[8] Cass. Soc. 14 mai 2025, n°24-13.314.

L'auteur déclare ne pas avoir utilisé l'IA générative pour la rédaction de cet article.

Cet article est protégé par les droits d'auteur pour toute réutilisation ou diffusion, plus d'infos dans nos mentions légales (<https://www.village-justice.com/articles/Mentions-legales,16300.html#droits>).
