

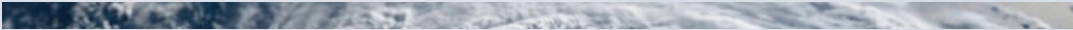
Ozinfos

LIVRE BLANC

Harcèlement, violences sexistes, souffrance au travail, fraudes, corruption.

**Enquêtes internes en entreprise :
comment communiquer sans
aggraver la crise ?**





CAS VÉCUS

Ce qu'une communication maîtrisée permet de contenir

Suspicion de harcèlement sexuel lors d'un séminaire interne

Dans une entreprise familiale de dimension internationale, un signalement est remonté après un séminaire de teambuilding, mettant en cause un manager pour des faits présumés de harcèlement à caractère sexuel.

- Le risque : laisser s'installer des récits informels dans les équipes, exposer les personnes concernées et créer une confusion entre proximité culturelle, loyauté interne et devoir d'objectivation.
- Notre intervention a consisté à cadrer une parole de direction très sobre, à préparer les messages internes et à équiper les managers pour éviter toute improvisation.
- L'enjeu était clair : rappeler le cadre de l'enquête, protéger toutes les parties et empêcher que la culture "familiale" de l'entreprise ne brouille la rigueur attendue.

Enquête visant le dirigeant d'une filiale

Dans la filiale française d'un groupe anglo-saxon, une enquête interne a été engagée à propos de faits présumés de fraude visant le dirigeant local, auquel s'ajoutait une relation consentie avec un membre de son équipe. Le sujet soulevait des enjeux de gouvernance, d'exemplarité et de conformité.

- Le risque : vacance d'autorité, exposition réputationnelle, tensions entre le siège et la filiale et interrogations des collaborateurs sur la continuité managériale.
- Notre intervention a consisté à construire une doctrine de parole articulant siège, direction locale, juridique et communication.
- Objectif : sécuriser les messages, anticiper les interpellations externes et maintenir un cadre clair auprès des équipes pendant l'enquête.
- Priorité : tenir une parole unique, mesurée et crédible, sans commenter le fond des accusations.



SOMMAIRE

Avant-propos

#2 Enquête interne, de quoi parle-t-on ?

#3 Pourquoi la communication est décisive

#4 Cinq risques d'une communication mal maîtrisée

#5 Quelle communication en période d'enquête ?

#6 Évaluer la maturité de votre organisation ?

#7 Ce qu'une agence spécialisée vous apporte

#8 Aller plus loin



***« Parler juste et à propos n’a
jamais été aussi important.
Communiquer sur une enquête
interne suppose pour l’entreprise
d’adopter une ligne claire,
un cadre stable et une parole
mesurée. »***

Marie-Céline TERRÉ
Directrice Ozinfos

AVANT-PROPOS

Harcèlement, atteintes à l'éthique, fraudes, violences sexistes ou souffrance au travail : les enquêtes internes se sont installées durablement dans la gouvernance des organisations. Une urgence juridique qui devient instantanément une épreuve de communication.

Face à l'urgence d'un signalement, les directions se concentrent naturellement sur la conformité juridique. Elles mobilisent les ressources humaines, mandatent des avocats, des psychologues enquêteurs, déclenchent l'investigation. Dans ce mouvement de protection procédurale, la communication est souvent minorée, perçue au mieux comme accessoire, au pire comme un risque périphérique.

Pourtant, le cadre normatif ne cesse de se resserrer. La proposition de loi n°2208 du 9 décembre 2025 (actuellement renvoyée à la commission des lois) rappelle avec force l'évolution de ce paysage :

l'enquête interne n'est plus une simple option, elle structure et légitime la réponse de l'employeur. Ne pas préparer minutieusement la parole qui l'accompagne, c'est refuser de préparer l'étape d'après.

L'objectif de la communication n'est pas d'esquiver la crise, mais de ne pas ajouter du désordre au désordre.

Se réfugier dans le silence absolu sous couvert de confidentialité n'est pas une stratégie tenable. Notre expérience de conseil auprès des instances de direction démontre qu'une parole absente ou maladroite fragilise l'ensemble de l'édifice.

Ce livre blanc a été conçu comme une boussole méthodologique.

Il n'est pas un manuel de relations publiques, mais un guide de gouvernance de la parole pour aider les dirigeants à traverser cette séquence avec méthode, sang-froid et rigueur.

Bonne lecture

#2 - ENQUÊTE INTERNE, DE QUOI PARLE-T-ON ?

Une enquête interne est une mission d'objectivation. Elle n'est ni un procès judiciaire, ni un interrogatoire à charge, ni un exercice de communication cosmétique.

Une obligation de sécurité avant tout

L'enquête interne vise à recueillir des éléments factuels pour permettre à l'employeur de prendre des décisions éclairées. Cette démarche s'inscrit le plus souvent dans le strict respect de l'article L. 4121-1 du Code du travail, imposant à l'employeur de prendre les mesures pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale de ses salariés.

L'enquête interne est un moment de vérité pour l'organisation.

C'est l'instant où l'entreprise prouve, ou échoue à prouver, que ses valeurs se traduisent en actes impartiaux.

> **247** enquêtes internes conduites en 2023 par les cabinets de la FIRPS (Fédération des Intervenants en RPS)*

Une proposition de loi déposée le 9 décembre vise à encadrer les enquêtes internes

41% des entreprises n'ont pas d'équipe dédiée aux enquêtes internes selon le cabinet Deloitte **

*firps.org

** étude « Ethique et intégrité des entreprises en France » Deloitte 2024

Selon l'article L. 4121-1 du Code du travail, l'employeur est tenu de prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale de ses salariés. Dans ce cadre, l'employeur ne doit pas seulement diminuer le risque, mais doit l'empêcher.

L'enquête interne est un moment de vérité organisationnelle dans laquelle la communication a un rôle à jouer, à condition de rester à sa place.

La nécessité d'un cadre pour agir

Lorsqu'un signalement est pris au sérieux, de nombreux acteurs entrent en scène par nécessité :

- la Direction générale qui mandate,
- la Direction des Ressources Humaines qui sécurise le cadre social,
- les psychologues du travail qui accompagnent les salariés en prévention des RPS
- les avocats qui garantissent le respect du contradictoire,
- les managers qui doivent maintenir l'activité au quotidien,
- le CSE qui relaie les interrogations des salariés,
- etc.

Au milieu de ces intervenants aux prérogatives distinctes, les salariés attendent des repères clairs.

Le rôle de la communication n'est pas de devancer les conclusions de l'enquête, mais bien d'installer le cadre de confiance formel qui lui permettra d'aboutir sereinement.

#3 - POURQUOI LA COMMUNICATION EST DÉCISIVE ?



Le déclenchement d'une enquête interne crée une onde de choc immédiate. Si la direction choisit de se taire au nom du « secret de l'instruction », elle abandonne la maîtrise de son propre récit.

L'illusion du silence protecteur

Passée la sidération qui suit l'annonce ou le départ d'une procédure, il s'installe une attente forte du corps social.

Croire que le silence institutionnel étouffera l'affaire est une erreur stratégique majeure.

Le silence institutionnel produit inévitablement un vide informationnel et émotionnel.

Ce vide ne dure jamais bien longtemps. En l'absence de parole officielle, il est immédiatement comblé par les rumeurs de couloir, les hypothèses hasardeuses,

les récits concurrents de différentes parties, et la dangereuse formation de “camps” au sein des équipes. Face à la peur ou à l'incertitude, le collectif cherche toujours à recréer du sens.

Poser un acte d'autorité

La communication est décisive précisément parce qu'elle vient occuper cet espace avec rationalité et mesure.

Son but n'est pas de “rassurer” par incantation magique, ni d'utiliser des éléments de langage désincarnés. La communication doit poser un acte de gouvernance : prouver factuellement que l'entreprise assume ses responsabilités, qu'elle prend en charge le signalement selon une méthode rigoureuse, et que la sérénité du collectif de travail doit primer sur les spéculations. La communication de la direction est un acte de management.





#4 - CINQ RISQUES D'UNE COMMUNICATION MAL MAÎTRISÉE

Dans le huis clos extrêmement tendu d'une enquête interne, l'improvisation ne pardonne pas. Une parole mal calibrée génère une crise secondaire, souvent plus destructrice que les faits initiaux.

*Chaque mot compte deux fois :
pour le droit et pour le collectif.*

L'incapacité à tenir une ligne de communication ferme expose l'entreprise à une cascade de vulnérabilités. Nous identifions cinq risques majeurs qu'une gouvernance construite et précise de la parole doit impérativement neutraliser.

1

Un risque humain et psychosocial

Un message flou, précipité ou contradictoire accroît instantanément la tension psychologique. Les parties prenantes directes (victimes présumées, personnes mises en cause, témoins clés) se sentent exposées au jugement de leurs pairs. Le reste de l'équipe, privé de repères, sombre dans l'hypervigilance, l'anxiété ou le repli. Une communication mal maîtrisée devient ainsi, paradoxalement, un générateur direct de risques psychosociaux (RPS).

2

Un risque juridique et procédural

La forme peut gravement compromettre le fond. Une communication asymétrique de la direction, qui semblerait condamner par avance ou, au contraire, minimiser publiquement les faits allégués, entache la nécessaire impartialité de l'enquête. Elle fournit des arguments juridiques solides pour faire invalider la procédure et contester les éventuelles sanctions finales devant les juridictions prud'homales.

3

Un risque social et syndical

Sans ligne de parole claire émanant de la direction, l'organisation se polarise. Les oppositions interpersonnelles se durcissent et l'affaire devient politique. L'enquête, qui devait être un processus d'assainissement neutre, se transforme en un carburant de fracture sociale, réactivant parfois d'anciennes tensions ou crispant le dialogue avec les instances représentatives du personnel.

5

Un risque réputationnel externe

L'étanchéité absolue est un mythe. Un courriel maladroit adressé à une équipe, un commentaire "off" intercepté à la machine à café et la crise franchit les murs de l'entreprise.

En l'espace de quelques heures, relayé par les réseaux sociaux professionnels, la presse ou les plateformes de notation d'employeurs, un dossier RH complexe mute en un possible scandale d'opinion.

4

Un risque managérial

C'est sans doute le péril le plus insidieux. Les managers de proximité se retrouvent en première ligne, questionnés par leurs équipes, tout en étant tenus à l'écart des informations sensibles. S'ils ne sont pas formellement outillés par des éléments de langage clairs et de limites strictes, ils improvisent. En partageant leurs propres doutes ou hypothèses, ils décrédibilisent malgré eux le processus en cours et affaiblissent l'autorité de l'entreprise, sans véritablement rassurer leurs équipes.

Ce que les salariés entendent vraiment

Un message d'entreprise trop prudent, saturé de jargon juridique ("sous réserve de l'établissement contradictoire des allégations formulées..."), n'est pas perçu comme neutre. Il est traduit par les équipes comme une volonté de dissimulation ou de protection de la hiérarchie. La clarté est le seul pare-feu.



#5 - QUELLE COMMUNICATION EN PÉRIODE D'ENQUÊTE ?

La justesse d'une communication de crise n'est pas une affaire de talent littéraire ou d'empathie feinte. Elle repose sur l'application implacable d'une discipline de communication.

***Dire peu ne veut pas dire se taire.
C'est occuper l'espace avec la seule procédure.***

La doctrine du « dire peu »

Dans un contexte d'enquête interne, parler beaucoup est rarement une preuve de maîtrise.

La doctrine du « dire peu » consiste à investir l'espace informationnel avec le juste niveau d'information structurelle, en s'interdisant fermement la moindre incursion dans le commentaire sur le fond des allégations.

L'entreprise confirme formellement qu'elle agit, décrit sa méthode, nomme ses interlocuteurs et s'arrête là.

La protection stricte de toutes les parties

La décision-cadre de la Défenseure des droits du 6 février 2025 a fermement rappelé les exigences d'une telle démarche : elle impose impartialité, objectivité et rigueur.

Traduit en stratégie de communication, cela signifie que la parole officielle ne choisit pas son camp. Elle protège simultanément la dignité des personnes plaignantes, le respect absolu de la présomption d'innocence pour les mis en cause, et la stabilité psychologique des témoins appelés à s'exprimer tout en veillant à la santé mentale des salariés.

Dire clairement, refuser le jargon

Une parole n'est utile que si elle est parfaitement compréhensible par tous les échelons de l'entreprise. Il est impératif de renoncer au jargon défensif ou aux périphrases technocratiques qui génèrent de la défiance.

L'entreprise doit poser des mots simples sur des dispositifs de protection complexes, tout en restant ancrée sur les faits.

Articuler information et confidentialité

Répondre au besoin légitime d'information du corps social ne justifie en aucune circonstance l'exposition des individus. La communication dresse un « mur étanche » (chinese wall) autour des noms, des détails de l'instruction, des pièces du dossier et du verbatim des auditions. L'information porte sur le processus, la confidentialité verrouille les faits, les témoignages.

Maintenir une ligne unique

Une organisation sous tension ne peut souffrir de dissonances. Il ne doit pas exister un discours du Comex, une version officieuse des ressources humaines et une rumeur managériale. L'entreprise doit s'aligner sur un socle unique. Les formulations s'adaptent selon les publics (instances représentatives, ligne d'encadrement, ensemble des collaborateurs), mais la ligne directrice demeure inébranlable du premier au dernier jour.

Refuser de préjuger

Dans sa posture, l'entreprise ne nie pas les souffrances, ne qualifie pas les faits à la légère et n'accuse personne de manière préventive. Elle traite un signalement.

C'est l'enquête et elle seule, qui apportera la qualification factuelle. Aux juristes de s'occuper ensuite de la qualification juridique et des conséquences.

Ce que les managers doivent pouvoir dire

Leur mandat est simple : rappeler que l'affaire est entre les mains de professionnels indépendants, garantir qu'aucune tolérance n'est accordée aux comportements déviants et orienter les équipes vers les cellules d'écoute psychologique mises en place par l'entreprise. Pas un mot de plus.

#6 - ÉVALUER LA MATURITÉ DE VOTRE ORGANISATION

Toutes les organisations communiquent lorsqu'une enquête interne démarre. Très peu savent cependant à quel niveau de maturité elles se situent réellement pour cet exercice périlleux.

Cette évaluation propose une lecture simple : pour identifier ce qui doit être verrouillé avant la prochaine séquence sensible.

La maturité ne se mesure pas au volume de parole.

Elle se mesure à la capacité de parler juste, ensemble et à temps.

Mode d'emploi

Ce baromètre évalue quatre dimensions critiques de la gouvernance d'une communication sous tension : la doctrine, le circuit de décision, l'équipement managérial et la préparation de l'externe. Il permet aux directions générales, aux DRH, aux directions juridiques et aux équipes communication de se situer honnêtement avant qu'un signalement ne fasse pression sur l'organisation. Anticiper !

DIMENSION 1

Doctrine de parole

L'entreprise sait-elle distinguer clairement ce qui relève du cadre procédural, de la confidentialité et de l'expression managériale autorisée ?

DIMENSION 3

Équipement des managers

Les managers de proximité disposent-ils d'éléments de langage, de limites strictes et d'un point de renvoi clair lorsqu'ils sont interrogés par leurs équipes ?

DIMENSION 2

Gouvernance et validation

Les circuits de décision sont-ils stabilisés entre direction générale, RH, juridique, communication et conseils externes, sans concurrence de parole ni validation tardive ?

DIMENSION 4

Préparation de l'externe

Un holding statement, une ligne de réponse aux partenaires et une veille de signaux faibles sont-ils prêts si la séquence sort du périmètre interne ?

Niveau	Signes observables	Risque dominant	Notre recommandation
Niveau 1 Réactif	La communication se décide dans l'urgence, sans doctrine formalisée ni répartition claire des rôles.	Contradictions, improvisation, sur-réaction émotionnelle.	<i>Formaliser une ligne minimale et un circuit de validation restreint.</i>
Niveau 2 Encadré	Quelques réflexes existent, mais les messages, les validations et les relais managériaux restent fragiles.	Vide informationnel et émotionnel, hétérogénéité des réponses.	<i>Structurer des messages-types et équiper les managers de proximité.</i>
Niveau 3 Piloté	La doctrine est connue, les arbitrages sont plus rapides et les interactions avec le juridique sont fluides.	Défaut d'anticipation externe ou fatigue de pilotage dans la durée.	<i>Renforcer la veille, le séquençage et l'après-enquête.</i>
Niveau 4 Mature	La parole est alignée, sobre, compréhensible et soutenable jusqu'à la clôture de la séquence.	Excès de confiance ou sous-investissement dans l'actualisation des protocoles.	<i>Tester régulièrement le dispositif et capitaliser sur les retours d'expérience.</i>

Résultat de l'auto-évaluation

Si votre organisation se reconnaît majoritairement dans les niveaux 1 ou 2, elle reste vulnérable au moment où la pression monte. Votre enjeu est de réduire l'incertitude par une ligne unique, une gouvernance claire et des outils simples.

Point de bascule

Le passage au niveau supérieur se joue rarement sur un document supplémentaire. Il se joue sur la capacité à décider vite, à articuler communication et juridique et à protéger les managers d'une parole improvisée.

***Une organisation mature ne parle pas davantage.
Elle réduit le vide, protège les personnes et sécurise la procédure.***



#7 - CE QU'UNE AGENCE SPÉCIALISÉE VOUS APPORTE

Notre valeur ajoutée n'est pas de réaliser un exercice de relations publiques autour d'une crise RH dans un contexte particulièrement sensible.

Notre mission est d'outiller la gouvernance pour rendre la parole de l'employeur juridiquement tenable et socialement utile.

Cadrage et doctrine

Dès les premières heures de la crise, nous dressons une cartographie des risques de parole. Nous mettons à plat la situation pour faire émerger une doctrine de communication solide : qui doit parler, à qui, par quel canal officiel et surtout, sur quels sujets l'entreprise garde un silence stratégique.

Coordination avec le juridique

Conformément à l'esprit du guide pratique AFA/PNF du 14 mars 2023 sur les enquêtes internes, nous travaillons en totale fluidité avec vos juristes. Nous traduisons la rigueur juridique en messages humainement intelligibles, sans jamais fragiliser le contradictoire.

Veille et agilité d'exécution

Une enquête interne est une matière vivante, sujette aux fuites, aux tracts syndicaux ou aux tensions d'équipe. Nous assurons une veille permanente des signaux faibles pour adapter nos recommandations et ajuster les messages en temps réel, sans jamais dévier du cap procédural initial.

Une enquête interne est une traversée éprouvante pour une organisation. Elle exige du leadership une alliance absolue entre la fermeté de la décision, la conformité du droit et la justesse de la parole.

Dans cet équilibre fragile où la moindre erreur se paie cher, devant les tribunaux ou dans l'opinion publique, notre cabinet se tient aux côtés des directions générales et des DRH. Notre exigence : nous assurer que votre stratégie de communication ne fragilise jamais la procédure ni les collaborateurs, mais qu'elle les serve.

Les outils pour les porte-paroles

L'improvisation est l'ennemi de la conformité.
Nous produisons les livrables nécessaires pour que chaque maillon de l'organisation sache quoi répondre et comment réagir. A minima :

- Notes de cadrage strictes et holding statement pour le comité de direction.
- Éléments de langage (Q&A) anticipant les questions et les réponses aux IRP, aux salariés ou à la presse.
- Kit de communication managériale pour aider l'encadrement à faire face aux interrogations du quotidien sans sortir de leur rôle.

CONTACTEZ-NOUS

Diagnostic Flash Confidentiel

Vous engagez une procédure interne sensible ?
Vous souhaitez auditer la solidité de vos protocoles actuels de
communication de crise ?

Nos directeurs conseil vous proposent un diagnostic flash de 45
minutes, strictement confidentiel. Cet échange permet d'évaluer
la vulnérabilité réputationnelle de votre dispositif et de vérifier
l'alignement de votre doctrine.



Marie-Céline TERRÉ
mcterre@ozinfos.com
+33 6 09 47 47 45

Sources et repères réglementaires utiles

- Article L. 4121-1 du Code du travail : obligation pour l'employeur d'assurer la sécurité et de protéger la santé physique et mentale des travailleurs.
- Décision-cadre n°2025-019 de la Défenseure des droits (6/2/2025) : critères d'une enquête menée avec impartialité, objectivité et rigueur.
- Guide pratique AFA/PNF (14/3/2023) : nécessité d'une procédure loyale, structurée et respectueuse des libertés individuelles.
- Proposition de loi n°2208 (déposée le 9/12/2025) : visant à donner un cadre législatif aux enquêtes internes.
- Livret FIRPS « Faire face aux situations de harcèlement »- www.firps.org

Remerciements

Merci à nos relecteurs qui par leurs commentaires et remarques ont permis de proposer un texte au plus près de la pratique.

Rédaction : Marie-Céline Terré.

Mise en page : ozinfos.

© ozinfos.com – mai 2026

