

Note juridique – Réagir en cas d'alerte sur un harcèlement

Le 30 juillet 2025

Informé de faits susceptibles de constituer un harcèlement, l'employeur doit, conformément à son obligation de sécurité, prendre immédiatement des mesures aux fins de faire cesser ces agissements.

En cas de contentieux, sur qui pèse la charge de la preuve ?

- Il revient au salarié de présenter des éléments de fait laissant supposer l'existence d'un harcèlement.
- Au vu de ces éléments, il incombe à l'employeur de prouver que ces agissements ne sont pas constitutifs d'un tel harcèlement et que sa décision est justifiée par des éléments objectifs étrangers à tout harcèlement.

Parmi les actions à mettre en œuvre, le lancement d'une enquête constitue souvent la première étape. Est-elle devenue incontournable ? Comment la mener ?

I. Face à une situation présumée de harcèlement, faut-il systématiquement lancer une enquête ?

Il peut s'agir de maladroites managériales ou des difficultés d'une personne face à une hiérarchie normée plutôt qu'à une situation réelle de harcèlement.

Trop d'enquêtes tue l'enquête. L'enquête reste un moyen de preuve et ne doit pas être systématique lorsque vous entendez les mots « harcèlements ».

II. Lorsque vous décidez de mener une enquête, comment faire ?

D'un point de vue juridique, c'est la jurisprudence qui nous donne des directions pour mener l'enquête. Elle peut être interne (Cass. soc., 1er juin 2022, n° 20-22.058 F-D) ou externe (Cass. soc., 17 mars 2021, n° 18-25.597 Pl).

Les représentants du personnel peuvent être présents ou pas. Il peut être intéressant de les intégrer dans la procédure afin de lui donner un caractère neutre et impartial.

La première étape suppose de « faire la part des choses » en recueillant les faits de la manière la plus factuelle possible. Pour cela, l'employeur doit tout d'abord mener une analyse documentaire, c'est-à-dire recueillir tous les éléments de matérialisation pouvant éclairer la situation : mails, comptes-rendus d'entretiens individuels, alertes de la médecine du travail, témoignages écrits.

Un modèle de questionnaire est à votre disposition sur demande auprès de la CNSA.



Il s'agit d'interroger d'abord la ou les personnes plaignantes, puis autour d'elle(s) les témoins qui pourraient attester leur propos ou éclairer la situation. Ensuite, la ou les personnes mises en cause sont interrogées, de même que leurs témoins.

Il est recommandé d'utiliser un questionnaire d'entretien fixe, en l'adaptant néanmoins à chaque personne (mis en cause, témoins, personne(s) alertant). Dans ce type d'échange où la charge émotionnelle peut être forte, il nous semble essentiel de laisser à chacun un temps de libre expression, au-delà de la « simple » réponse aux questions posées.

III. Qui doit réaliser l'enquête ?

En droit, il n'y a de règle fixée, ce qui pose beaucoup de difficultés car aujourd'hui, des acteurs très différents avec des postures et des formations très différentes peuvent faire une enquête harcèlement (cabinets spécialisés, des coachs, les RH, les représentants du personnel, avocats, cabinet d'expert-comptable,...).

Pour la réaliser en interne, l'idéal est de constituer un groupe d'enquête constitué d'un membre des RH et d'un représentant du personnel lorsqu'il en existe dans l'entreprise (par exemple, le référent harcèlement).

Cette solution permet de garantir une certaine légitimité du process auprès des différents acteurs et de croiser les points de vue dans le but de rechercher une meilleure objectivité.

La solution peut ainsi consister à faire appel à un tiers. Nous vous recommandons de vous assurer de la compétence du tiers sans qu'il soit animé d'un parti pris d'accusation ou de défense. Un intervenant en prévention des risques professionnels, enregistré comme tel par la DREETS constitue une garantie utile.

IV. Une fois l'enquête finalisée, que faire des résultats ?

La communication sur les résultats de l'enquête doit bien évidemment protéger l'anonymat des personnes ayant participé, ainsi que les faits investigués.

L'enquête peut permettre de résoudre un cas individuel, mais également interroger l'organisation et le management sur les facteurs pouvant favoriser des situations de harcèlement. L'objectif reste d'améliorer la santé au sein de l'organisation pour chacun de ses membres.

Communication du rapport d'enquête : prudence sur les pièces

Une jurisprudence particulièrement récente est venue préciser la valeur probante du rapport d'enquête menée en interne ([Soc., 15 juin 2025 n°23-15.022](#)). Il appartient aux juges du fond d'en apprécier la valeur probante au regard des éléments fournis de part et d'autre par les parties. Si les pièces produites dans ce cadre par l'employeur sont incomplètes ou insuffisamment circonstanciées au point de faire naître un doute aux yeux des magistrats, celui-ci profitera au salarié et le licenciement pourra être jugé injustifié.

La valeur probante des éléments produits dépend largement de leur qualité, de leur précision et de leur exhaustivité.



Chambre Nationale des Services d'Ambulances

Comme l'illustre cette affaire, produire une sélection de témoignages ou de comptes-rendus exclusivement à charge est risqué.

Il semble préférable de verser l'ensemble des éléments recueillis ou, à défaut, justifier de leur absence afin de ne pas entretenir le doute, tout en veillant à ce que les faits reprochés soient étayés par des preuves croisées. À défaut, l'employeur s'expose à ce qu'il lui soit reproché - comme l'a laissé entendre la cour d'appel en l'espèce - d'avoir volontairement omis des éléments favorables au salarié.