

Après l'enquête interne : quelles suites ?

Décider, protéger, sanctionner et suivre sans exposer les personnes

Le rapport d'enquête ne clôt pas le risque. Il éclaire la décision : l'employeur qualifie les faits, met en œuvre les mesures de protection, engage si nécessaire la procédure disciplinaire et organise un suivi traçable.



Décider

Choisir une issue motivée à partir des faits établis.



Protéger

Éviter tout nouveau contact à risque et toute représaille.



Tracer

Dater la décision, les actions, les responsables et les revues.

Que faut-il décider en clôture ?

ISSUE	SUITES OPÉRATIONNELLES
Harcèlement sexuel retenu	Qualifier les faits, sécuriser les personnes, engager la procédure disciplinaire, décider d'une sanction proportionnée et planifier le suivi.
Harcèlement non caractérisé, mais manquements établis	Agir uniquement sur les faits prouvés : propos sexistes, irrespect, intimidation, manquement managérial ou violation des règles internes. Corriger l'organisation.
Faits non établis	Clore sans sanctionner le signalement de bonne foi. Protéger chacun de la stigmatisation, restaurer les relations de travail et rester vigilant.

Quels principes appliquer à toutes les suites ?



Confidentialité utile

Partager seulement ce qui est nécessaire à la décision et à la protection.



Neutralité

Décrire les faits et les décisions sans rumeur, commentaire ni prise de parti.



Non-représailles

Surveiller toute mesure ou attitude défavorable liée au signalement.



Proportionnalité

Adapter la réponse à la gravité, la répétition, l'autorité exercée, l'impact et le risque de réitération.



Traçabilité

Conserver la décision motivée, les communications, les actions, les échéances et les preuves de suivi.

Que communiquer, à qui ?



Personne ayant signalé

Entretien individuel ; synthèse de la méthode et des conclusions ; décisions de protection ; contact référent ; date du prochain point. Ne pas révéler l'identité ni les propos des témoins.



Personne mise en cause

Informar de la fin de l'enquête et des constats qui la concernent. Si une sanction est envisagée, ouvrir une procédure distincte et rappeler l'interdiction de rétorsion.



Témoins et collectif

Confirmer la clôture, rappeler confidentialité, respect et canal d'alerte. Ne pas organiser de restitution publique ni de « tribunal » d'équipe.

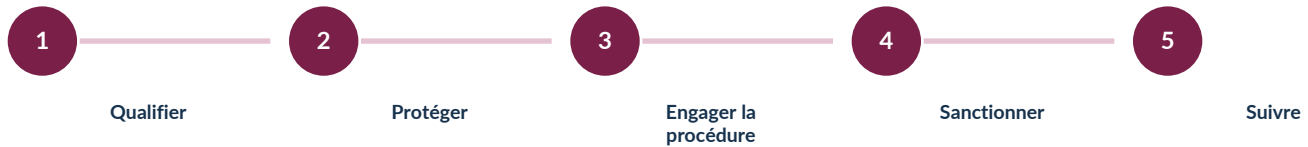


À retenir

L'enquête éclaire ; l'employeur qualifie et décide. Une synthèse utile est préférable à la diffusion du rapport complet.

Si les faits sont établis, que faut-il faire ?

Agir vite, sans improviser : sécuriser, respecter la procédure et rendre la sanction effective.



Comment sécuriser sans pénaliser la victime ?

- **Supprimer les contacts non nécessaires** : ligne hiérarchique, réunions, lieux ou horaires.
- **Recueillir ses besoins** et solliciter le SPST si l'état de santé ou le poste le justifie.
- **Privilégier l'action sur la source du risque** ; ne pas déplacer la personne ayant signalé par réflexe.
- **Formaliser** la durée, le responsable, les conditions de réexamen et de levée des mesures.
- Une **mise à pied conservatoire** n'est pas une sanction : elle suppose une nécessité réelle et une procédure rapidement engagée.



Quels délais ne pas manquer ?

- **Deux mois** pour engager les poursuites disciplinaires à compter de la connaissance suffisamment précise des faits.
- Lorsque l'enquête est nécessaire à une connaissance précise des faits, le point de départ peut correspondre à la remise du rapport ; l'enquête doit rester diligente.
- Lorsque l'entretien disciplinaire est requis : notification **au moins 2 jours ouvrables et au plus 1 mois** après la date fixée pour l'entretien.



Comment choisir une sanction proportionnée ?

- **Gravité** des propos, gestes, pressions ou atteintes à la dignité.
- **Répétition**, durée, pluralité de personnes ou risque de réitération.
- **Position hiérarchique**, autorité, vulnérabilité ou dépendance.
- **Impact** sur la santé, l'emploi, le collectif et le fonctionnement.
- **Antécédents**, reconnaissance, déni, pressions ou dissimulation.
- Vérifier le règlement intérieur, la convention collective et la cohérence avec les pratiques antérieures. La sanction doit être **effective, proportionnée et dissuasive**.

Quel suivi organiser ?



J0 - J7

Sécuriser le poste, confirmer les contacts, vérifier l'absence de représailles.



Semaines 2 - 8

Points rapprochés ; surveiller isolement, rumeurs, surcharge, absentéisme et tensions.



Mois 2 - 6

Points mensuels ; ajuster l'organisation ; évaluer les actions collectives et la prévention.



Comment informer la victime ?

Indiquer l'issue de la procédure, les mesures de protection et la date de revue. Limiter les détails disciplinaires et personnels au strict nécessaire.



Quels points de vigilance garder ?

Ne pas minimiser des faits sous prétexte d'humour ou d'habitudes d'équipe. **Ne pas attendre automatiquement** l'issue d'une plainte pénale. **Ne pas exposer** la victime par une mutation imposée ou une communication publique. **Ne pas oublier** la procédure spéciale du salarié protégé, ni l'accord du salarié lorsqu'une mesure modifie son contrat. Examiner aussi l'éventuelle inertie d'un manager ayant ignoré ou dissimulé un signalement.

Si le harcèlement n'est pas retenu, comment agir ?

Clôre sans banaliser, protéger sans stigmatiser et traiter tout manquement professionnel réellement établi.



Non retenu ne signifie pas mensonger

L'absence de preuve suffisante ne caractérise pas la mauvaise foi. Celle-ci suppose de démontrer que la personne savait les faits dénoncés faux.



Quelle conclusion formuler ?

- **Faits insuffisamment établis** : aucune qualification disciplinaire possible sur le signalement.
- **Seuil du harcèlement non atteint, mais autres manquements prouvés** : agir sur ces faits précis (propos sexistes, irrespect, intimidation, confidentialité, management).
- **Allégation sciemment fautive** : hypothèse distincte, rare et à démontrer ; ne jamais la déduire du seul classement.



Comment stabiliser le collectif ?

- Diffuser un **message de cadre** : respect, confidentialité, absence de représailles, canal d'alerte.
- Ne citer ni noms, ni témoignages, ni résultat individualisé.
- Former ou recadrer les managers et organiser de courts échanges ciblés, sans débat sur « qui dit vrai ».
- Traiter rapidement toute rumeur, pression ou comportement de clan.



Comment protéger les personnes ?

- **Déclarant de bonne foi** : aucune mesure défavorable liée au signalement.
- **Personne mise en cause** : mettre fin à la stigmatisation et éviter une « étiquette » durable.
- **Témoins** : rappeler la non-rétorsion et préserver leur identité.
- **Tous** : décisions professionnelles, motivées et indépendantes du rôle tenu dans l'enquête.



Quels signaux de représailles surveiller ?

- Retrait de missions, d'informations ou d'opportunités.
- Modification inexplicable d'horaires, d'évaluation ou de charge.
- Isolement, « blagues », hostilité ou pression du groupe.
- Rumeurs, demandes de retrait du signalement ou incitation au départ.

Comment reprendre les relations de travail ?

30 jours

Entretiens séparés manager/RH ; règles relationnelles et points de friction.

60 jours

Tensions, absentéisme, charge, coopération et incidents.

90 jours

Bilan ; ajustements d'organisation ; clôture ou prolongation du suivi.



Que faut-il capitaliser ?

- Réexaminer la procédure de signalement et les rôles RH, HSE, CSE et référents.
- Mettre à jour la prévention : formation, règles managériales, communication et canal d'alerte.
- Réévaluer le **DUERP / RPS** et la liste d'actions si l'enquête révèle une information nouvelle sur le risque.
- Suivre des indicateurs anonymisés : signalements, délais, actions et récurrences.



Quels documents clôturer ?

Rapport final ; note de décision motivée ; courriers de restitution ; plan de protection ; pièces disciplinaires séparées ; tableau de suivi ; liste des accès.



Comment gérer les données ?

Accès au strict « besoin d'en connaître ». Durée de conservation limitée à la finalité et aux risques contentieux, définie avec le DPO ou le conseil juridique. Éviter les données de santé inutiles.

Quels réflexes garder et quelles références citer ?

Une page de contrôle pour sécuriser la décision, le suivi et la traçabilité.

✓ Harcèlement retenu

- Décision motivée, datée et signée.
- Protection immédiate réexaminée.
- Délai disciplinaire sécurisé.
- Sanction et procédure proportionnées.
- Restitution individuelle réalisée.
- Suivi 30 / 60 / 90 jours et prévention.

✓ Non retenu / manquements partiels

- Clôture claire et factuellement motivée.
- Aucune représaille contre la bonne foi.
- Action sur les seuls manquements prouvés.
- Protection contre la stigmatisation.
- Reprise des relations de travail organisée.
- Tensions, DUERP et actions de prévention suivis.

Quels documents utiliser ?

1 Note de décision

2 Courriers de restitution

3 Dossier disciplinaire

4 Plan de protection

5 Tableau de suivi

✓ Réflexes à retenir

- Une enquête déclenche des décisions : elle ne suffit pas à elle seule.
- Communiquer les conclusions utiles, pas les détails intimes.
- Protéger sans faire porter le coût de la mesure à la personne ayant signalé.
- Absence de preuve ne signifie pas mauvaise foi.
- Tracer qui fait quoi, pour quand, et à quelle date la mesure sera revue.



Points de vigilance

- Délai disciplinaire, salarié protégé et modification du contrat.
- Même niveau d'exigence lorsqu'un manager est impliqué.
- Accès, conservation et transmission des données.
- Pas de restitution publique ni de « blanchiment » collectif.
- Conseil juridique recommandé si faits graves, contestés ou multi-sites.

Quelle base réglementaire et quelles recommandations citer ?

Code du travail / Code pénal

- [L1153-1 - Définition du harcèlement sexuel](#)
- [L1153-2 - Protection et bonne foi](#)
- [L1153-4 - Nullité des actes contraires](#)
- [L1153-5 - Prévenir, faire cesser, sanctionner](#)
- [L1153-5-1 - Référent employeur à partir de 250 salariés](#)
- [L1153-6 - Sanction disciplinaire](#)
- [L1332-2 et L1332-4 - Procédure et prescription](#)
- [L4121-1 à L4121-3-1 ; R4121-2 - Prévention / DUERP](#)
- [L2314-1 - Référent CSE](#)
- [Code pénal, art. 222-33](#)

Guides et recommandations officiels

- [Défenseur des droits - décision-cadre 2025-019 : signalement et enquête interne](#)
- [Ministère du Travail - Harcèlement sexuel et agissements sexistes : prévenir, agir, sanctionner](#)
- [INRS ED 6520 \(10/2025\) - Que faire ?](#)
- [INRS - Dossier harcèlement sexuel et agissements sexistes](#)
- [CNIL - Référentiel alertes professionnelles \(2023\)](#)

Point juridique 2026 : l'ancien article L1153-3 est abrogé ; la protection des personnes ayant relaté ou témoigné de bonne foi figure désormais à l'article L1153-2.

Références vérifiées au 21/06/2026. Liens cliquables. Ce mémo ne remplace pas l'analyse du dossier, du règlement intérieur, de la convention collective ni un conseil juridique individualisé.