



LA DOUBLE RESPONSABILITÉ DES RH FACE À UN LANCEUR D'ALERTE, ENTRE CONFORMITÉ LÉGALE ET DEVOIR HUMAIN

Le statut du lanceur d'alerte, entré dans le droit français avec la loi Sapin II en 2016, a été considérablement renforcé par la loi Wasserman, six ans plus tard. Aujourd'hui, les entreprises de plus de 50 salariés ont l'obligation de mettre en place un dispositif de recueil des signalements. Le flou persiste cependant sur l'attitude à adopter de la part du responsable RH face à celui ou celle qui signalerait un fait répréhensible.

Il y a eu Mediator. WikiLeaks. Les Panama Papers. Des affaires qui ont en commun d'avoir éclaté parce qu'un individu, souvent seul, a fait le choix de parler, et parce que personne, en interne, n'avait su ou voulu l'entendre. Les cas se sont depuis succédé ; la figure du lanceur d'alerte a fait son chemin et bénéficie aujourd'hui d'une **protection juridique complète**, adossée à un véritable statut. Ce que la loi ne détaille pas cependant, ou trop peu, c'est la conduite à tenir par les ressources humaines face à la personne qui vient de sonner l'alarme.

Le jour où un signalement parvient à un responsable RH, deux impératifs s'activent simultanément : **traiter les faits signalés** tout en **protégeant celui ou celle qui les a rapportés**. Avec une tentation compréhensible, celle de traiter le signalement comme un dossier : accusé de réception, désignation d'un enquêteur, procédure documentée, retour au signalant dans les délais impartis. Si ces actions sont nécessaires, elles ne suffisent pas pour autant.

• NOS RENDEZ-VOUS •

WEBINAIRE : « Les lanceurs d'alerte » avec Jennifer KIEFFER, avocate à la Cour, spécialisée en droit du travail.

> [mardi 22 septembre 2026 à 11h00](#)

Inscrivez-vous en cliquant sur le lien hypertexte ou sur www.collecteam.fr

INSTRUIRE SANS EXPOSER

L'enquête interne qui suit un signalement engage la crédibilité de l'ensemble du dispositif. Mal conduite, elle risque d'invalider le processus et d'exposer l'entreprise à des recours.

Le guide pratique publié conjointement par l'Agence Française Anticorruption et le Parquet national financier constitue à ce titre une référence, utile bien au-delà du strict périmètre anticorruption¹. Il insiste sur trois principes directeurs : **l'impartialité de l'enquêteur**, la **minimisation des accès à l'information**, et le **respect de la présomption d'innocence** pour les personnes visées. Ces principes valent pour tout type d'alerte interne.

En pratique, cela suppose bien souvent une **séparation des rôles** : le responsable RH chargé de soutenir le salarié ayant effectué un signalement ne devrait pas être le même que celui qui instruit les faits. Lorsque la taille de l'entreprise ou la nature du signalement le justifient, le recours à un tiers externe (avocat, compliance officer indépendant) peut s'imposer.

PROTÉGER SANS INTERFÉRER

La protection du lanceur d'alerte constitue une obligation légale. La loi n° 2022-401 du 21 mars 2022 visant à améliorer la protection des lanceurs d'alerte, dite **loi Wasserman**, interdit un large spectre de représailles : licenciement, rétrogradation, mutation non sollicitée, évaluation négative, isolement, atteintes à la réputation, y compris sur les réseaux sociaux. Elle précise en outre qu'il incombe à l'employeur d'intervenir même si ces comportements émanent de collègues. Aussi, structurer la procédure de lanceur d'alerte permettra de garantir l'anonymat pour ceux qui le souhaitent, et les protéger.

Protéger ne signifie toutefois pas accompagner chaque étape de l'enquête. Il existe une frontière, parfois ténue, entre informer le salarié des délais et des grandes étapes du processus, ce qui relève de ses droits, et lui livrer trop de détails sur le déroulement de l'investigation, ce qui pourrait compromettre l'objectivité. Tenir cette ligne délicate demande une clarté sur les rôles et, souvent, un appui juridique du département RH lui-même.

L'IMPACT DE L'ENQUÊTE SUR LE COLLECTIF

Un signalement est rarement circonscrit à deux parties ; même traité dans la plus stricte confidentialité, il déborde bien souvent du cadre directement concerné. L'Institut national de recherche et de sécurité (INRS), dans ses travaux sur la prévention des risques psychosociaux², souligne que **les situations de tension interne peuvent ébranler durablement le collectif de travail**.

Limitées par ce qu'elles sont en droit de divulguer sur les procédures en cours, les entreprises peuvent faire le choix de **ménager des espaces d'échange** (en organisant des entretiens individuels, en dégagant des temps d'équipe) pour permettre au groupe de traverser la période sans que le lien social ne se délite. Ce travail de structuration des échanges échoit aux RH autant qu'aux managers de proximité.

LES OBLIGATIONS RH APRÈS UN SIGNALEMENT

La loi Wasserman et son décret d'application du 3 octobre 2022 fixent des délais que le référent désigné est tenu de respecter :

- > **Accuser réception du signalement auprès de l'auteur dans un délai de 7 jours ouvrés ;**
- > **Informers l'auteur de la recevabilité ou non de son signalement, dans des conditions préservant sa confidentialité ;**
- > **Communiquer les suites données dans un délai n'excédant pas 3 mois à compter de l'accusé de réception ;**
- > **Garantir tout au long de la procédure la confidentialité de l'identité du signalant, des personnes visées et de tout tiers mentionné.**

LANCEUR D'ALERTE, MAIS SALARIÉ AVANT TOUT

Le Défenseur des droits le rappelle dans son Guide du lanceur d'alerte : **avertir, c'est prendre un risque personnel**³. Même encadrée par la loi, la démarche expose à l'incertitude, à l'isolement, voire à une détresse psychologique réelle. Les conséquences mentales et physiques (anxiété, troubles du sommeil, repli professionnel) sont documentées et fréquentes.

L'obligation de sécurité qui pèse sur l'employeur, fondée sur les articles L. 4121-1 et suivants du Code du travail, prévaut même lorsqu'une procédure de signalement est en cours. **Orienter le salarié** vers le médecin du travail, vers un dispositif d'écoute ou vers un accompagnement externe, relève de la même logique de prévention car cela constitue un risque psychosocial.

ORIENTER VERS DES SOUTIENS EXTERNES

Lorsque l'accompagnement interne se suffit pas, plusieurs structures peuvent compléter l'action de l'employeur :

- > **Médecine du travail** : le médecin du travail est à même d'évaluer la situation, d'orienter vers un suivi psychologique adapté et, si nécessaire, de formuler des préconisations d'aménagement de poste ;
- > **Service de Prévention et de Santé au Travail (SPST)** : les SPST proposent de cellules d'écoute ou de psychologues du travail accessibles aux salariés sans passer par la hiérarchie ;
- > **Maison des Lanceurs d'Alerte** : seule structure française de ce type, la MLA offre aux lanceurs d'alerte un accompagnement juridique, psychologique, social et, dans certains cas, financier, le tout gratuitement ;
- > **Défenseur des droits** : il peut accorder une aide financière si la situation économique du lanceur d'alerte s'est dégradée en raison de son signalement, et assurer une protection en cas de représailles.

² Harcèlement moral et violence interne – INRS

³ Guide du lanceur d'alerte – Défenseur des droits

LA CONFORMITÉ : UN PLANCHER, PAS UN PLAFOND

Respecter les procédures légales et les délais réglementaires constitue pour les entreprises un minimum. Se limiter à ces considérations pragmatiques reviendrait cependant à traiter l'alerte comme un incident à solder plutôt que comme un signal à comprendre, et faire défaut à la personne qui a pris la décision de parler.

Rien, dans la loi, n'impose expressément de dispenser une attention humaine toute particulière aux lanceurs d'alerte ; mais tout ce qui constitue une culture d'entreprise saine l'intime. À chaque étape du processus de signalement, il revient aux représentants des ressources humaines d'endosser cette **double responsabilité, juridique et morale**, et de trouver le bon équilibre pour protéger le salarié sans interférer avec l'enquête.



> LE MOT DU PRO



Jennifer KIEFFER
avocate à la Cour,
spécialisée en droit du travail

Comment se définit un lanceur d'alerte ?

Le « lanceur d'alerte » est défini par l'article 6 de la loi Sapin II, modifiée en dernier lieu par la loi Wasserman du 21 mars 2022, comme : « Une personne physique qui signale ou divulgue, sans contrepartie financière directe et de bonne foi, des informations portant sur un crime ou un délit, une menace ou un préjudice pour l'intérêt général, une violation ou une tentative de dissimulation d'une violation du droit international ou de l'Union européenne, de la loi ou du règlement ».

Pour entrer dans cette définition du lanceur d'alerte, il convient de réunir cumulativement plusieurs conditions : être une personne physique, agir de bonne foi (le salarié doit avoir des motifs raisonnables de croire que les faits signalés sont véridiques au moment de la divulgation), sans contrepartie financière : le signalement doit être totalement désintéressé, et avoir eu une connaissance personnelle des faits.

Faut-il que l'employeur structure une procédure pour ce dispositif ?

À partir de 50 salariés, l'employeur doit obligatoirement établir une procédure interne de recueil et de traitement des signalements d'alerte. En dessous de 50 salariés, sans procédure interne formalisée, les informations peuvent simplement être communiquées au supérieur hiérarchique direct ou indirect, à l'employeur, ou à un référent désigné par celui-ci, par exemple via une simple note de service.

S'il n'existe pas de sanction spécifique pour l'employeur qui n'établirait pas de procédure interne, une telle absence pourrait toutefois être invoquée par un lanceur d'alerte au titre d'un manquement à l'obligation de sécurité de l'employeur.



> PLUS D'INFOS

www.collecteam.fr
rubrique « Actualité »

Est-ce que le lanceur d'alerte peut être un élément de prévention ?

Le lanceur d'alerte constitue un élément de prévention, et c'est d'ailleurs l'un des intérêts majeurs du dispositif. En effet, son rôle s'inscrit notamment dans la logique de prévention des risques professionnels qui incombe à l'employeur. Lorsqu'une alerte fait apparaître un risque, elle peut permettre à l'employeur de prendre des mesures correctives : modifier une organisation du travail, renforcer la sécurité, adapter les conditions de travail, etc.

Le lanceur d'alerte peut aussi avoir un rôle important en matière de harcèlement moral ou sexuel, de discrimination ou d'atteinte à la dignité. Le signalement de tels faits permet de déclencher une réaction de l'entreprise et, le cas échéant, une enquête. L'objectif n'est alors pas uniquement de sanctionner des faits déjà commis, mais également de faire cesser une situation dangereuse et d'éviter sa répétition.

Le lanceur d'alerte agit donc comme un acteur complémentaire de la prévention : il contribue à la détection des risques grâce aux informations dont il dispose, tandis que l'employeur et les institutions compétentes doivent ensuite analyser la situation et mettre en œuvre les mesures de prévention nécessaires.



Propos recueillis
par Sébastien VAUMORON,
Responsable prévention
Collecteam

LANCEURS D'ALERTE :

LES 3 VOIES DE SIGNALEMENT ET L'ATTITUDE RH À ADOPTER

Le parcours du lanceur d'alerte et les réflexes RH à avoir à chaque étape.

UN FAIT RÉPRÉHENSIBLE À SIGNALER...

Y a-t-il urgence, danger grave ou conflit d'intérêt interne ?

NON

VOIE INTERNE

Canal de l'entreprise (dès 50 salariés)

Obligations RH :

- ✓ Accuser réception : 7 j. ouvrés
- ✓ Informer de la recevabilité
- ✓ Communiquer les suites : dans les 3 mois
- ✓ Confidentialité : tout au long de la procédure

Signalement traité ou en cours de traitement ?

OUI

Aucune suite sous 3 mois

OUI

VOIE EXTERNE

Défenseur des droits, AFA...

Obligations RH :

- ✓ Protéger contre toute représaille
- ✓ Intervenir immédiatement en cas de comportement hostile

L'autorité externe donne-t-elle suite ?

NON

OUI

DIVULGATION PUBLIQUE

Ultime recours : signalement du fait répréhensible par voie de presse, réseaux

Obligations RH :

- ✓ Protection légale maintenue



À toutes les étapes, l'employeur peut orienter le lanceur d'alerte vers médecine du travail, SPST ou Maison des Lanceurs d'Alerte (MLA)

Conformité légale et attention humaine vont de pair tout au long du processus.