

# INTRODUCTION

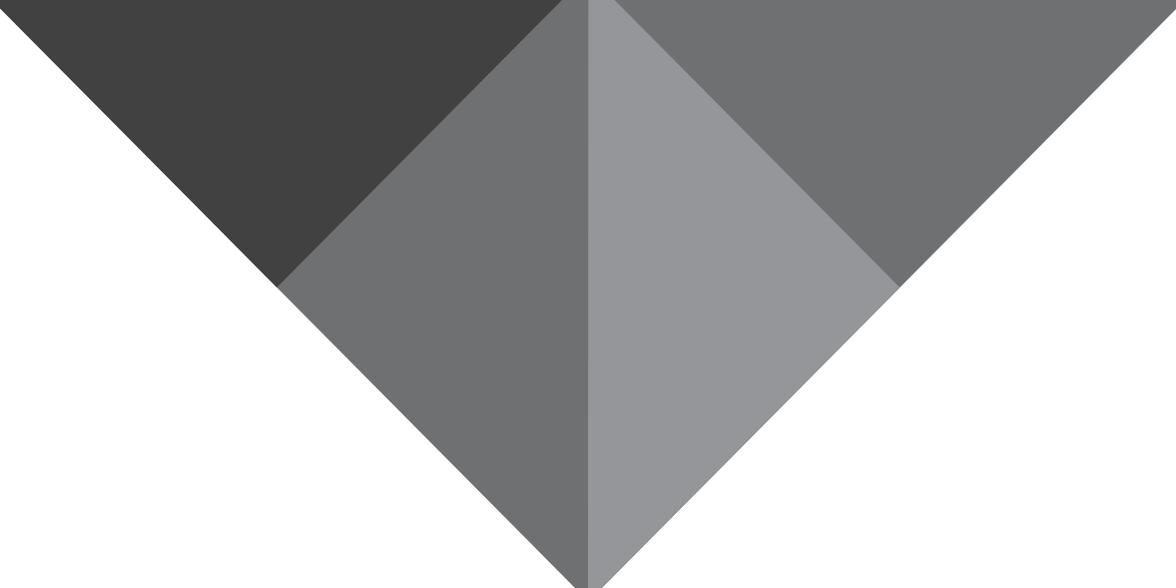


Quelle est selon vous la définition de l'enquête administrative? C'est avec cette question que je débute souvent les formations sur ce thème. Si la majorité des personnes interrogées ont une définition en tête, elle ne recouvre souvent pas toutes les facettes de l'enquête administrative. Souvent, à l'issue des formations, les participants déclarent avoir une vision plus large du sujet.

L'enquête administrative, c'est bien sûr une méthodologie et un cadre déontologique. Si cette thématique vous intéresse ou que vous débutez, je vous invite à lire *L'enquête administrative dans la fonction publique*, publié en février 2023 aux éditions GERESO. Mais l'enquête administrative, ce sont aussi des enquêteurs et un collectif de travail.

Dans mon premier ouvrage, l'accent a été mis sur l'aspect technique. Pour ce second ouvrage, c'est l'aspect postural et relationnel que je souhaite approfondir. Ces éléments sont complémentaires de la méthodologie et vont pleinement participer à la réussite de l'enquête.

Dans cet ouvrage, je vous propose d'aborder la posture de l'enquêteur, en décryptant tout d'abord les schémas contre-productifs, puis en donnant des clés de réussite. J'aborderai ensuite la méthodologie d'un entretien efficace en proposant quelques techniques de gestion des personnalités complexes (agent mutique, dans le déni, agressif...). Puis il sera question des acteurs de l'enquête administrative et de leurs rôles, et enfin des suites de l'enquête administrative. En fin d'ouvrage, vous pourrez retrouver des bonus pour aller plus loin et notamment un retour d'expérience.



## PARTIE 1

# LA POSTURE DE L'ENQUÊTEUR

Lorsqu'une administration fait le choix de réaliser les enquêtes administratives en interne, que ce soient des enquêtes à visée disciplinaire ou des enquêtes relatives aux risques psychosociaux, elle fait aussi le choix de missionner des agents publics. Selon la taille de la structure, ses moyens et l'orientation stratégique qu'elle souhaite consacrer à ce sujet, l'enquêteur est soit missionné à part entière sur les enquêtes, soit il exerce en sus de ses missions quotidiennes selon une lettre de mission.

Les deux cas de figure présentent des avantages et inconvénients. Toutefois, le fait d'effectuer les enquêtes en sus de ses missions complexifie la question du positionnement et du risque de confusion des rôles. Quand s'arrête mon rôle d'agent public et quand débute mon rôle d'enquêteur, et inversement ?

Afin d'éclaircir ces interrogations, je vous propose dans cette partie de vous départir des fonctionnements et schémas habituels. En quelque sorte de quitter temporairement votre « costume » de manager, d'assistante sociale,



## CHAPITRE 1

# SORTIR DE SON RÔLE ET DE SES RÉFLEXES QUOTIDIENS...

### ▶ 1 – VIS-À-VIS DE SOI-MÊME ET DE SES INTERLOCUTEURS

#### SORTIR DE LA LOGIQUE PROBLÈME-SOLUTION

Devenir enquêteur interne et mener notamment des auditions efficaces, c'est être capable de se rendre compte de ses schémas, habitudes, croyances et filtres... Il est illusoire de croire pour autant que devenir enquêteur, c'est abolir tout type d'émotions. Un enquêteur reste un humain et donc doté d'émotions. De la même manière, les personnes auditionnées viendront aussi avec leurs émotions, leurs croyances, leurs filtres... En être conscient, c'est le gage d'une posture adaptée.

Sortir de la logique problème-solution, c'est se rendre compte que, dans les pratiques professionnelles, vient souvent le réflexe « problème = recherche et apport de solution ». Ce réflexe est issu du fonctionnement de l'administration, des missions, des responsabilités... Il ne s'agit donc pas d'un



## CHAPITRE 2

# ... POUR ADOPTER LA POSTURE DE L'ENQUÊTEUR INTERNE

### ▶ 1 – UNE DÉONTOLOGIE À RESPECTER

#### IMPARTIALITÉ

L'impartialité consiste à ne pas se laisser influencer par ses convictions, jugements, croyances, intérêts personnels et familiaux à l'égard des autres agents. Pour permettre de mener une enquête en toute impartialité, les enquêteurs internes doivent être vigilants à respecter les points suivants :

- L'enquête doit être menée à charge et à décharge des agents.
- Les enquêteurs doivent entendre tous les témoins ciblés et ceux qui le souhaitent.
- L'enquête doit se dérouler sans préjugés ni partis pris, et dans le respect des droits de la défense.

## RÉSUMÉ DE LA PARTIE 1

Cette première partie a mis en évidence des schémas, des croyances, des habitudes et des réflexes que chaque professionnel a pu acquérir tout au long de son expérience. Au-delà de ça, il s'agit aussi de comprendre que chaque professionnel est avant tout un être humain avec des fonctionnements, des biais cognitifs, des systèmes de pensée.

Être enquêteur interne, c'est bien évidemment s'interroger sur sa posture, et c'est aussi se détacher de certaines certitudes, de certaines idées préconçues, de sa zone de confort.

Il a également été question d'identifier les schémas de pensée, les fonctionnements, les habitudes que tout être humain et tout professionnel en charge de mener une enquête administrative est susceptible de rencontrer. Il s'agit donc d'une première prise de conscience, d'un « débroussaillage ».

Après avoir franchi cette première étape, cet ouvrage vous propose d'entrer pleinement dans la mise en place d'une véritable posture de l'enquêteur. Mais finalement, qu'est-ce que la posture de l'enquêteur ? Si vous avez bien suivi les chapitres de cette partie, il s'agit du respect d'un cadre déontologique, d'autant plus si vous êtes agent public, et d'une volonté de développer des compétences.

Si adopter la posture de l'enquêteur peut paraître complexe voire impossible pour un novice, soyez conscient que c'est un processus qui mérite du temps, de l'expérience et un brin de curiosité. « On ne naît pas enquêteur, on le devient. »

Pour les enquêteurs expérimentés, c'est aussi un processus évolutif, des questionnements, des mises à jour, des adaptations, des enrichissements. La quête de la posture adaptée est permanente.

J'aurai donc une seule question :

Êtes-vous prêt(e) à vous lancer dans cette quête ?