

# L'Art d'instruire

## les dossiers sensibles

Établir les faits,  
éprouver les explications  
et décider dans l'incertitude.

Une conclusion solide rend visibles  
les raisons qui la soutiennent  
et les limites qui comptent.

SEPTEMBRE 2026

Une publication LucenOne

## OUVERTURE

# Le dossier est complet. L'explication ne l'est pas.

Un comité reçoit un rapport d'enquête. Les entretiens ont été réalisés, les pièces sont classées, les dates concordent. La conclusion tient en une phrase : une décision a été influencée par un critère ajouté tardivement. Puis une question interrompt la présentation : « Quel élément permet d'affirmer que ce critère a déterminé la décision, et pas seulement qu'il figurait dans la dernière grille ? »

La réponse renvoie à une annexe. L'annexe renvoie à une synthèse. La synthèse reprend les propos d'un participant au comité. Il existe bien une information à l'origine de la conclusion. Mais le passage de cette information à cette conclusion n'a pas été suffisamment examiné.

Cette scène fictive met en lumière une difficulté qui ne se résout pas en ajoutant des documents. Le problème n'est pas nécessairement l'absence de sources. C'est la portée qui leur a été attribuée. Une modification de grille, l'existence d'un besoin professionnel, l'influence d'un critère sur un classement et la régularité d'une décision sont des questions différentes. Une pièce peut en éclairer une et laisser les autres ouvertes.

Instruire consiste à travailler ces différences. Il faut établir ce qui s'est produit, apprécier ce qui l'explique, vérifier ce qui peut être attribué à une personne et préparer une décision dans le cadre applicable. Ces opérations sont liées ; elles ne sont pas interchangeables. La précision sur l'une ne compense pas une lacune sur l'autre.

Un dossier solide ne promet donc ni de tout savoir, ni d'éliminer toute contestation. Il permet de comprendre pourquoi une affirmation est retenue, quelles explications ont été examinées, ce qui pourrait encore la fragiliser et quelles conséquences peuvent raisonnablement en être tirées. La traçabilité est nécessaire à cette vérification. Elle ne suffit pas à rendre juste le raisonnement qu'elle conserve.

L'enjeu est concret pour celui qui conduit l'enquête comme pour celui qui en reçoit les conclusions : ne pas confondre un récit convaincant avec une démonstration, mais ne pas utiliser non plus l'incertitude pour différer indéfiniment toute action. Entre la conclusion prématurée et le doute sans fin, il existe une exigence de travail : examiner exactement ce que les éléments autorisent à dire.

*La solidité d'une conclusion dépend moins de l'assurance avec laquelle elle est formulée que de la qualité des raisons qui la soutiennent.*

Ce livre défend cette exigence pour l'instruction des dossiers sensibles, qu'ils naissent d'un signalement, d'un écart de contrôle ou d'un incident. Il s'attache au raisonnement commun à ces situations, sans confondre les procédures, les pouvoirs ni les règles de preuve propres à chacune.

## SOMMAIRE

# De l'information à la décision

|    |                                                                              |    |
|----|------------------------------------------------------------------------------|----|
| 01 | <b>Un dossier documenté n'est pas encore un dossier démonstratif</b>         | 4  |
|    | Distinguer les questions, le périmètre observé et la portée des conclusions. |    |
| 02 | <b>Ce qu'une pièce permet réellement d'affirmer</b>                          | 7  |
|    | Authenticité, attribution, indépendance, absences et temporalités.           |    |
| 03 | <b>Mettre les explications à l'épreuve</b>                                   | 11 |
|    | Comparer sans faux choix ; traiter les contradictions et les révisions.      |    |
| 04 | <b>Choisir la vérification qui peut changer l'analyse</b>                    | 15 |
|    | Relier chaque acte à une question et interpréter tous ses résultats.         |    |
| 05 | <b>Préserver les conditions d'une instruction impartiale</b>                 | 18 |
|    | Cadrage, conflits, confidentialité, désaccords et protection.                |    |
| 06 | <b>Conclure sans fabriquer de certitude</b>                                  | 21 |
|    | Étayage, qualification, décision, clôture et reprise du raisonnement.        |    |
|    | Conclusion                                                                   | 25 |
|    | Repères et références                                                        | 26 |

## CHAPITRE 01

# Un dossier documenté n'est pas encore un dossier démonstratif

*Une information peut être exacte et la conclusion qui en est tirée excessive. C'est dans cet intervalle, entre ce qui est recueilli et ce qui est affirmé, que se joue une grande partie de la qualité d'une instruction.*

## Le passage invisible de l'information à la certitude

Prenons une phrase apparemment simple : « Le responsable a fait modifier l'évaluation pour favoriser un candidat. » Elle contient plusieurs propositions. Une évaluation a été modifiée. Le responsable a demandé ou provoqué cette modification. Celle-ci a avantagé un candidat. Cet avantage était recherché. Chaque proposition appelle des éléments qui ne sont pas nécessairement les mêmes.

Un historique documentaire peut montrer une modification. Un message peut établir une demande. Le recalcul d'une grille peut montrer un effet sur le classement. Aucun de ces éléments ne résout automatiquement la question de l'intention. Inversement, l'absence de preuve sur l'intention ne fait pas disparaître une modification irrégulière qui serait établie par ailleurs.

La difficulté apparaît lorsque ces étapes sont condensées dans une formulation unique. La force de la première proposition se transmet alors, sans examen, aux suivantes. Une date indiscutable donne une apparence de précision à une explication encore fragile. Le problème ne vient pas du document lui-même, mais de ce que le raisonnement lui fait porter.

Une première discipline consiste donc à rendre explicites les transitions importantes. Non pour transformer chaque dossier en traité de logique, mais pour identifier les endroits où une conclusion ajoute quelque chose aux observations. Les verbes méritent une attention particulière : « apparaît », « a été utilisé », « a provoqué », « a voulu » ne décrivent pas la même relation aux sources.

## Cinq questions qui ne se remplacent pas

Dans une instruction, la question de l'événement précède souvent celle de l'attribution, mais cette progression n'est ni mécanique ni irréversible. De nouvelles informations peuvent conduire à revenir sur la description même de ce qui s'est produit. Il reste utile de distinguer cinq plans d'analyse.

## Cinq plans d'analyse : une réponse ne vaut pas pour tous les autres

| Plan d'analyse       | Question examinée                                                       | Ce que la réponse ne règle pas à elle seule                  |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| <b>Événement</b>     | Qu'est-ce qui s'est produit, où et quand ?                              | L'identité de celui qui l'a provoqué ou son intention.       |
| <b>Attribution</b>   | Qui a agi, demandé, validé ou omis d'agir ?                             | Les raisons de l'acte et sa qualification.                   |
| <b>Explication</b>   | Quel mécanisme ou quelles causes rendent compte de l'événement ?        | La régularité de ce mécanisme ni toutes les responsabilités. |
| <b>Qualification</b> | Comment les faits sont-ils appréciés au regard des règles applicables ? | Le choix de toutes les suites possibles.                     |
| <b>Décision</b>      | Qui choisit quelle suite, avec quels motifs et garanties ?              | La vérité d'un fait qui n'était pas suffisamment établi.     |

La séparation n'interdit pas les interactions. Une règle peut aider à déterminer les faits à rechercher ; une information sur l'auteur peut modifier l'interprétation d'un événement. Elle interdit seulement les raccourcis. Une faiblesse de contrôle ne démontre pas une fraude. Une fraude établie ne suffit pas à identifier tous ses participants. Une responsabilité individuelle ne dispense pas d'examiner les conditions qui ont rendu l'événement possible.

Cette distinction protège également la décision. L'organisation peut disposer d'éléments suffisants pour corriger un processus sans disposer de ceux qui permettraient de sanctionner une personne. Elle doit alors expliquer les fondements différents de ces deux suites, et non présenter la première comme la preuve implicite de la seconde.

## La bonne unité de travail est une question précise

« Comprendre le dossier » est un objectif trop large pour guider seul l'instruction. « Vérifier une discrimination » désigne une préoccupation légitime, mais n'indique pas encore les propositions factuelles à examiner. À l'inverse, « retrouver le courriel du 12 mars » est une tâche précise qui peut rester sans utilité si l'on ne sait pas quelle question elle doit éclairer.

Une question de travail relie les deux niveaux : « Ce critère a-t-il été communiqué avant les entretiens ? », « La personne qui l'a ajouté disposait-elle du pouvoir de modifier la grille ? », « Le comité a-t-il effectivement utilisé cette version ? » Elle délimite un objet, une période et une relation à établir. Elle peut recevoir une réponse différente de celle que le commanditaire attend.

Le périmètre doit conserver cette possibilité. Un mandat qui demande de démontrer comment une personne a contourné une règle tient déjà le contournement et son attribution pour acquis. Un mandat qui interdit d'examiner la règle elle-même risque, de son côté, de rendre invisible une explication organisationnelle. La neutralité du cadrage ne consiste pas à éviter les mots sensibles ; elle consiste à ne pas incorporer leur démonstration dans la question.

Il faut aussi distinguer une exclusion justifiée d'une question oubliée. Une période écartée parce qu'elle ne concerne pas l'événement, une donnée inaccessible et une piste abandonnée faute de pertinence ne produisent pas la même limite. Le lecteur final doit pouvoir comprendre ce qui n'a pas été examiné et ce que cette absence change réellement.

## La complétude n'est pas la suffisance

Un dossier peut être complet au regard de son plan de collecte et insuffisant pour répondre à sa question. Toutes les pièces prévues ont été obtenues, mais aucune ne permet de déterminer qui connaissait l'information au moment de la décision. Le plan a été exécuté ; le besoin de connaissance demeure.

L'inverse est possible : une question étroite peut être suffisamment instruite sans que tous les documents imaginables aient été collectés. La conservation d'une version signée, d'une règle applicable et de la trace d'une opération peut suffire à établir un écart précisément délimité, sans permettre une conclusion sur les pratiques de toute l'organisation. La suffisance porte sur une conclusion et son usage, non sur le volume absolu du dossier.

Dans leur domaine propre, les Normes internationales d'audit interne de l'IIA associent l'analyse à des informations pertinentes, fiables et suffisantes. Cette exigence concerne les missions d'audit ; elle fournit un point de comparaison utile, pas un seuil universel applicable à toute enquête. <sup>[1]</sup>

L'enjeu est de pouvoir rendre compte du lien entre le travail accompli et la réponse donnée. « Nous avons interrogé toutes les personnes prévues » décrit un avancement. « Les personnes susceptibles d'avoir observé cette décision ont été entendues, et leur apport a été confronté aux documents contemporains » commence à expliquer pourquoi l'instruction répond à une question.

## Quand plusieurs supports ne font qu'une seule confirmation

Supposons qu'un même propos apparaisse dans un courriel, sa capture d'écran, un compte rendu qui le cite et une synthèse qui reprend le compte rendu. Quatre supports existent. Pour vérifier la réalité du propos initial, ils ne constituent pas quatre origines indépendantes. Une erreur introduite au départ peut traverser l'ensemble de la chaîne sans rencontrer de contradiction.

Cette circulation n'est pourtant pas dénuée d'intérêt. La capture peut conserver l'apparence d'un message à une date donnée. Le compte rendu peut montrer que l'information a été portée à la connaissance d'une équipe. La synthèse peut expliquer sur quoi une décision ultérieure s'est appuyée. Leur contribution est réelle, mais elle ne porte pas toujours sur la vérité de l'événement initial.

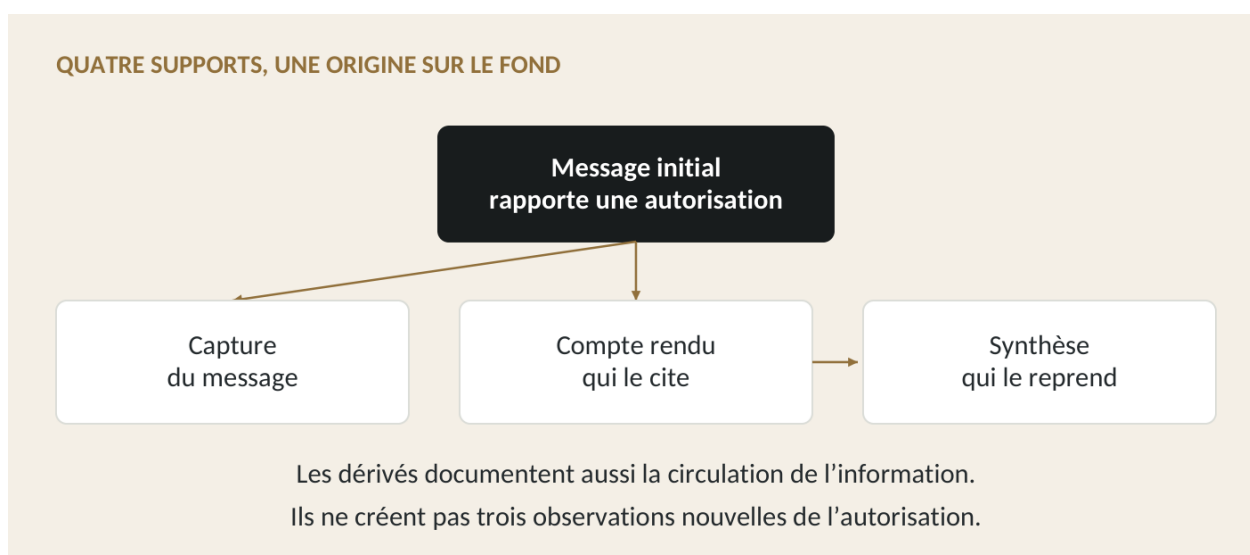


Figure 1. La multiplication des supports ne crée pas une indépendance des informations.

Le nombre de fichiers n'est donc pas le bon substitut au nombre de confirmations. Il faut examiner les lignées d'information et préciser ce que chacune apporte. La question n'est pas seulement « ces documents concordent-ils ? », mais « par quels chemins ont-ils acquis l'information sur laquelle ils concordent ? »

## Une abondance sélectionnée peut masquer ce qui manque

Un ensemble documentaire n'est pas une vue neutre du monde. Il résulte d'un accès, d'une période, de mots de recherche, de choix de personnes et de décisions de conservation. Ce que l'on ne collecte pas influence l'explication que l'on peut produire.

Ainsi, trois dérogations trouvées dans vingt opérations choisies parce qu'elles semblaient déjà atypiques ne donnent pas, à elles seules, le taux de dérogation de toute l'activité. Elles peuvent justifier une investigation ciblée et éclairer un mécanisme. Elles ne décrivent pas automatiquement sa fréquence générale. L'étendue du constat doit rester à l'échelle du périmètre examiné.

De même, rechercher uniquement les messages contenant le nom d'une personne ne permet pas d'affirmer que toutes les décisions la concernant ont été retrouvées. L'information peut être formulée par fonction, par projet ou par référence de dossier. Documenter le mode de recherche n'est pas un détail technique : c'est expliquer quelle part de la réalité l'instruction était en mesure de voir.

Un dossier démonstratif n'est pas celui qui a tout recueilli. C'est celui qui maîtrise le passage entre son périmètre d'observation et l'étendue de ses affirmations. Cette maîtrise commence par une lecture plus précise de chaque élément.

### CHAPITRE 02

## Ce qu'une pièce permet réellement d'affirmer

*La question décisive n'est pas « cette pièce est-elle forte ? », mais « pour quelle affirmation est-elle utile, et jusqu'où ? ». La valeur d'un élément dépend de ce qu'on lui demande d'établir.*

### L'authenticité ne garantit ni l'exactitude ni la pertinence

Un courriel peut être authentique et rapporter une information erronée. Une facture peut être régulière dans sa forme et ne pas démontrer la réalité du service facturé. Un procès-verbal peut restituer fidèlement une déclaration qui, elle-même, comporte une approximation. L'authenticité de l'objet ne se transmet pas automatiquement à la vérité de tout son contenu.

Il faut distinguer l'origine de la pièce, la stabilité de son contenu, l'exactitude de l'information et sa pertinence pour la question. Ces examens peuvent aboutir à des appréciations différentes. On peut être certain qu'une note émane d'un responsable sans savoir s'il a personnellement observé les faits qu'il y décrit. On peut connaître avec précision la date d'un document sans savoir à quelle date les faits évoqués se sont produits.

Une empreinte cryptographique illustre cette limite. La comparaison d'empreintes permet de vérifier la stabilité des octets entre deux états conservés, sous réserve de la fiabilité de la chaîne de contrôle. Elle ne certifie ni la sincérité de l'auteur, ni la vérité du contenu, ni l'absence d'une modification antérieure au premier calcul. Conserver correctement une pièce et établir son authenticité historique sont des questions liées, mais distinctes.

Les travaux du NIST sur l'investigation numérique distinguent collecte, examen, analyse et restitution. Cette séparation, élaborée pour les incidents informatiques, rappelle utilement que l'obtention d'une donnée et l'interprétation de son sens ne sont pas une seule opération. <sup>[2]</sup>

## Un compte, une opération, une personne : trois objets différents

Un journal indique qu'un compte a modifié un fichier à 17 h 52. Le constat peut être précis : système concerné, identifiant, opération, objet et heure d'enregistrement. Affirmer que le titulaire du compte a volontairement modifié le contenu ajoute deux propositions : l'attribution humaine et le caractère intentionnel de l'action.

Une délégation, une session laissée ouverte, une opération d'administration ou une synchronisation peuvent justifier des vérifications supplémentaires. Leur simple possibilité ne suffit pas à neutraliser la trace. Mais l'existence de la trace ne permet pas de les ignorer lorsque le contexte les rend plausibles. L'attribution doit tenir compte de ce que le système enregistre effectivement et de ce qu'il ne distingue pas.

Le même raisonnement s'applique en dehors du numérique. Une signature peut identifier celui qui a approuvé un document sans établir la profondeur du contrôle qu'il a réalisé. Être destinataire d'un message ne prouve pas nécessairement qu'on l'a lu avant une décision. Figurer dans une réunion ne signifie pas avoir entendu chaque échange ni partagé chaque conclusion.

La CNIL recommande la journalisation des opérations utiles, la protection des traces et la vérification de leur exploitabilité. Elle met également en garde contre les détournements de finalité et la conservation illimitée. Le journal doit donc être compris comme une source encadrée, non comme une autorisation générale de surveillance. <sup>[3]</sup>

*La précision d'une trace ne doit pas être confondue avec la précision de l'attribution qu'on en déduit.*

## La fiabilité s'apprécie au niveau de l'information

Il est tentant de classer les sources en deux catégories : fiables ou non fiables. Cette distinction globale efface ce que l'instruction devrait préciser. Une personne peut être bien placée pour décrire les critères d'une réunion et mal placée pour connaître les raisons d'une décision prise après son départ. Un document peut être exact sur les montants et incomplet sur les autorisations.

L'appréciation doit donc porter sur les conditions de connaissance. La source a-t-elle observé directement l'événement ? À quel moment l'a-t-elle rapporté ? Quels éléments connaissait-elle alors ? A-t-elle ensuite reçu des informations susceptibles de se mêler à son souvenir ? Dispose-t-on de son propos initial ou d'une reformulation ? Ces questions ne visent pas à distribuer des réputations de crédibilité. Elles servent à délimiter l'apport de chaque information.

Une formulation hésitante peut restituer honnêtement une limite. Une phrase assurée peut dissimuler une déduction. Ni l'assurance, ni le statut hiérarchique, ni l'aisance d'expression ne

remplacent l'examen du mode de connaissance. Le dossier doit permettre de savoir sur quoi porte exactement la certitude déclarée.

Il faut également éviter la préférence automatique pour l'écrit. Une note contemporaine peut apporter un point d'appui important, mais son silence peut résulter de sa fonction : un relevé de décisions n'a pas vocation à reproduire toutes les objections formulées. Un témoignage apporte parfois un élément que le document ne devait pas conserver. La comparaison doit respecter la nature de chaque source.

## L'indépendance est relative à la proposition examinée

Deux témoins ont lu le même message et décrivent la même accusation. Ils confirment peut-être indépendamment la réception du message, mais pas nécessairement la réalité du comportement accusé. Pour cette seconde question, l'origine peut rester unique.

À l'inverse, deux personnes appartenant à la même équipe peuvent avoir observé séparément des aspects différents d'un événement. Leur proximité organisationnelle ne rend pas automatiquement leurs informations dépendantes. Il faut examiner la circulation effective du récit, les occasions d'échange et ce que chacun a personnellement perçu.

Cette approche évite deux erreurs symétriques : compter plusieurs reprises comme plusieurs confirmations, ou écarter une convergence réelle parce que les sources ne sont pas socialement éloignées. L'indépendance n'est pas une étiquette attachée une fois pour toutes à une personne ou à un fichier ; elle se discute pour l'information précise que l'on cherche à corroborer.

Il ne faut pas davantage en déduire une règle universelle des « deux preuves ». Une seule source peut être très solide sur une question étroite ; plusieurs sources peuvent rester faibles sur une autre. Le nombre ne remplace ni la qualité, ni le cadre de preuve applicable. La recherche de corroboration améliore l'examen, mais ne doit pas devenir un prétexte automatique pour ignorer une information parce qu'elle est isolée.

## L'absence d'une trace n'est informative que si sa présence était attendue

Une équipe ne retrouve aucun message de validation dans une exportation. Peut-elle en déduire que la validation n'a jamais été donnée ? La réponse dépend d'abord de ce que l'exportation permettait d'observer.

Si la validation devait nécessairement passer par un circuit unique, si ce circuit enregistrerait toutes les validations, si les données de la période ont été intégralement conservées et si la recherche était adaptée, l'absence peut peser dans l'analyse. Si un accord oral était possible, si une messagerie secondaire n'a pas été examinée ou si les archives sont partielles, la même absence a une autre portée.

Il faut reconstituer la chaîne de visibilité : l'événement aurait-il produit une trace, cette trace aurait-elle été enregistrée, conservée, extraite et retrouvée ? Une rupture à l'une de ces étapes limite l'interprétation négative. Elle ne doit pas être remplacée par une impression générale selon laquelle « nous avons beaucoup cherché ».

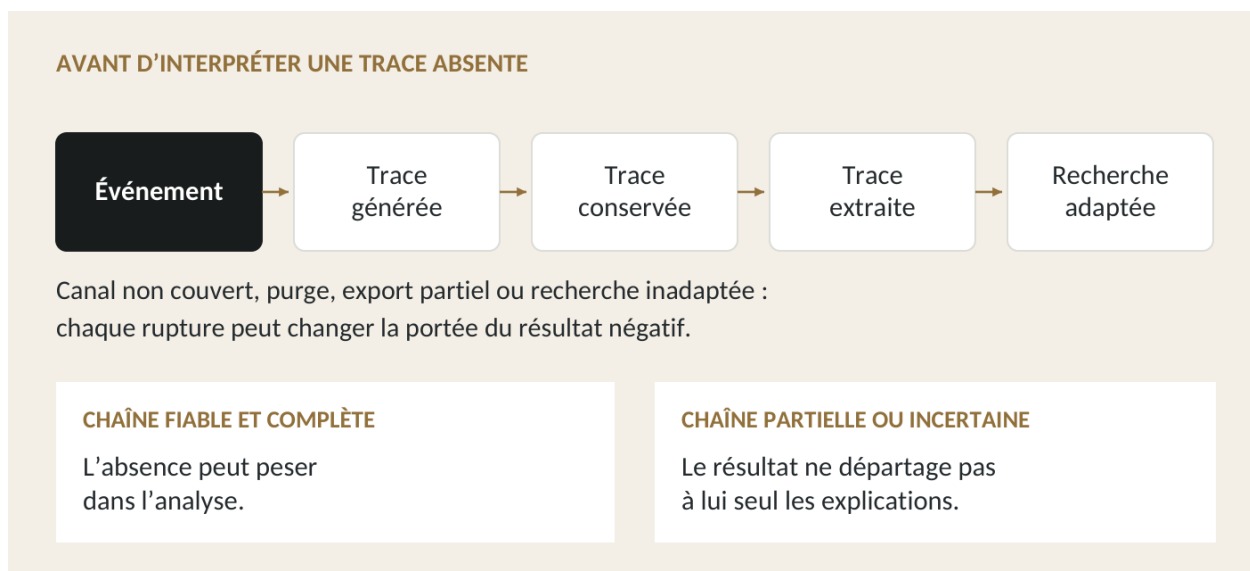


Figure 2. Une absence n'a pas la même portée selon ce que la recherche pouvait observer.

Cette distinction vaut aussi pour un témoignage. « Je n'ai pas entendu cette phrase » ne réfute pas sa prononciation si la personne avait quitté la salle. En revanche, une personne présente pendant tout un échange, dont les conditions d'écoute sont établies, apporte une information différente. Même dans ce cas, il reste nécessaire d'apprécier sa mémoire et la précision de la question posée.

Une absence documentée peut donc être un élément important ; une absence non qualifiée risque d'être un vide auquel on prête un sens. La formulation du résultat doit conserver cette différence : « aucune validation retrouvée dans les archives examinées » n'est pas équivalent à « aucune validation n'a eu lieu ».

## Les trois temps d'un fait

Une chronologie utile distingue au moins la date de l'événement, celle de sa trace et celle à laquelle l'information est devenue connue d'un acteur. Les confondre crée des erreurs de causalité et d'attribution.

Dans une situation fictive, une décision est prise le lundi, le compte rendu est rédigé le mercredi et un responsable découvre le vendredi un message qui aurait pu changer l'appréciation du risque. Le compte rendu du mercredi peut restituer une décision du lundi. Le message découvert le vendredi ne démontre pas que son destinataire disposait de cette information au moment de décider. Il faut établir sa disponibilité et, lorsque c'est pertinent, les conditions de sa prise de connaissance.

Un document ancien découvert tardivement peut pourtant modifier l'analyse actuelle. Il ne modifie pas rétrospectivement ce que chaque acteur savait. Cette distinction permet de traiter séparément la qualité initiale d'une décision, la conduite ultérieure après alerte et la compréhension présente de l'événement.

La chronologie doit aussi accepter les intervalles. « Entre la fin de la réunion et l'envoi du compte rendu » est parfois plus exact qu'une heure déduite sans base suffisante. Une frise nette n'autorise pas à combler ses incertitudes pour obtenir un ordre plus commode.

## Une synthèse n'est pas une confirmation supplémentaire

Le résumé d'un entretien ou d'un ensemble documentaire peut faciliter la lecture. Il reste une transformation de sources, non une observation nouvelle de l'événement. Sa contribution dépend de sa fidélité, des passages conservés, des omissions et des rapprochements qu'il opère.

Cette limite s'applique également aux synthèses produites avec une intelligence artificielle. Le NIST décrit le risque de contenus erronés présentés avec assurance et recommande de vérifier les sources et citations des réponses générées. <sup>[4]</sup> Mais la présence de citations ne règle pas tout : un passage peut exister sans soutenir la proposition à laquelle il est attaché.

Prenons « la décision a été discutée en comité ». Une source confirmant la tenue du comité ne suffit pas à soutenir cette phrase. La citation est réelle ; la relation entre la citation et l'affirmation reste à démontrer. Vérifier une synthèse consiste donc à contrôler aussi ses transitions, pas seulement à ouvrir ses références.

Une bonne lecture des pièces précise ce qu'elles apportent, ce qu'elles ne permettent pas d'affirmer et les questions qu'elles laissent ouvertes. Elle prépare l'étape suivante : comparer les explications sans transformer la première histoire plausible en conclusion.

### CHAPITRE 03

## Mettre les explications à l'épreuve

*Une explication n'est pas suffisamment soutenue parce qu'elle rend les faits racontables. Il faut examiner ce qu'elle explique mieux que les autres, ce qu'elle laisse sans réponse et ce qui pourrait obliger à la modifier.*

### Compatible n'est pas discriminant

Une exportation de fichier précède une fuite d'information. Cette séquence est compatible avec l'hypothèse selon laquelle l'exportation a permis la fuite. Elle peut aussi être compatible avec un usage professionnel normal, tandis que l'information a circulé par un autre chemin.

La question pertinente n'est donc pas seulement : « Aurait-on observé cette exportation si la fuite avait eu lieu par ce canal ? » Il faut aussi se demander si l'on aurait pu observer la même chose dans les explications concurrentes. Si l'export était une opération habituelle, sa présence distingue peu les scénarios. S'il portait sur une version très particulière dont des erreurs singulières se retrouvent dans le document divulgué, il mérite une appréciation différente.

Cela ne conduit pas à ignorer les éléments de contexte. Un élément peut être utile pour reconstruire la séquence sans suffire à préférer une explication. Le travail consiste à préciser sa fonction : situer, relier, confirmer, affaiblir ou départager.

Dans son domaine, l'ENFSI distingue l'évaluation des résultats au regard de propositions concurrentes de l'évaluation de la probabilité de ces propositions elles-mêmes. Ce cadre concerne l'expertise forensique ; il ne fournit pas un barème transposable aux dossiers d'entreprise. Il rappelle une précaution logique utile : la compatibilité d'un résultat avec une explication ne dit pas, à elle seule, que cette explication est vraie. <sup>[5]</sup>

Aucun pourcentage improvisé n'est nécessaire pour appliquer cette précaution. On peut rendre explicites les explications envisagées et décrire ce qui fait varier leur soutien, sans prétendre calculer une probabilité de faute à partir de documents hétérogènes.

## Les hypothèses ne sont pas toujours exclusives

Revenons à la grille de recrutement. Un besoin de mobilité internationale existait avant les entretiens. La pondération de ce critère a été ajoutée après les premiers échanges. Une personne affirme que cet ajout a conforté un choix déjà privilégié. Ces propositions peuvent coexister.

Présenter « besoin réel » et « rationalisation tardive » comme deux explications qui s'excluent oblige le dossier à choisir artificiellement. Il faut plutôt distinguer les dimensions : l'existence du besoin, sa traduction en critère, la date de cette traduction, son application aux candidats et son influence sur la décision.

Un message antérieur mentionnant des déplacements réduit l'incertitude sur l'existence du besoin. Il ne démontre pas que ce besoin avait été communiqué de la même manière à chacun, qu'une pondération de 20 % était prévue ou que le comité s'est effectivement fondé sur cette pondération. L'information nouvelle a un apport précis ; elle n'est pas une réponse globale à la contestation.

La même vigilance s'impose lorsqu'on oppose défaillance du système et comportement individuel. Une procédure mal conçue peut faciliter un acte volontaire. Une erreur humaine peut produire un dommage sans qu'il y ait de contournement intentionnel. Il faut éviter de transformer des explications de niveaux différents en adversaires obligatoires.

La comparaison devient plus utile lorsque chaque hypothèse désigne ce qu'elle cherche réellement à expliquer. On peut alors retenir plusieurs mécanismes complémentaires, écarter une branche particulière ou laisser une question ouverte sans déclarer tout le dossier indécidable.

## Définir ce qui ferait perdre une hypothèse

Une hypothèse qui absorbe toute information n'est plus réellement mise à l'épreuve. Si un document tardif prouve une dissimulation et qu'un document ancien prouve une préparation de la dissimulation, le raisonnement s'est fermé : aucune observation ne pourrait le modifier.

Pour éviter cette fermeture, il faut préciser les attentes associées à une explication. Si l'on suppose qu'un critère avait été défini avant les entretiens, quels éléments pourrait-on raisonnablement attendre : une version antérieure, une consigne aux recruteurs, une communication aux candidats, des notes indépendantes ? Une réponse possible doit également être prévue lorsque ces éléments ne sont pas retrouvés.

Cette démarche ne transforme pas toute hypothèse en théorie scientifique expérimentalement réfutable. Dans une enquête, les traces sont parfois incomplètes et les événements ne se rejouent pas. Elle oblige néanmoins à distinguer une explication soutenue par des éléments d'une explication simplement protégée contre les objections.

Il faut aussi accueillir un résultat qui contredit la manière dont la question avait été formulée. Si les versions montrent que deux critères ont changé et non un seul, le périmètre de l'analyse doit être revu. Continuer à tester uniquement le critère initial permettrait peut-être de répondre à la première question, mais pas nécessairement à celle que le dossier pose désormais.

## Une contradiction exige deux propositions effectivement incompatibles

Deux éléments ne sont contradictoires que si, correctement compris, ils ne peuvent être vrais ensemble sur le point examiné. Une différence de date, de vocabulaire ou de précision peut justifier une vérification sans constituer encore une incompatibilité.

L'affirmation « le critère a été défini avant les entretiens » et la création d'une grille après les entretiens ne s'excluent pas nécessairement : une formalisation peut être tardive. En revanche, l'affirmation « cette grille a été envoyée à tous les recruteurs le 6 mars » entre en tension avec un journal fiable montrant qu'elle n'existait pas sous cette forme à cette date, sous réserve d'une version ou d'un canal non encore identifié.

De même, « la réunion a commencé vers 9 heures » et « à mon arrivée à 9 h 20, elle avait déjà commencé » sont compatibles. Y voir une contradiction parce que les horaires diffèrent reviendrait à comparer des nombres sans comparer les affirmations.

Avant d'interpréter un écart, il faut donc préciser l'objet, la période, le sens des termes et la portée de chaque source. Une divergence sur une instruction reçue n'est pas identique à une divergence sur la date de sa mise par écrit. Une omission dans un relevé de décisions n'a pas la même signification qu'une négation explicite en entretien.

La matérialité de l'écart vient ensuite. Un décalage périphérique peut ne rien changer à la conclusion ; une variation de quelques minutes peut au contraire déterminer si une personne disposait de l'information avant d'agir. L'importance n'est pas dans la taille apparente de la différence, mais dans la proposition qu'elle affecte.

## Une objection n'est pas toujours un élément contraire

Une personne invoque une procédure habituelle pour expliquer une opération contestée. Cette explication est pertinente à examiner. Elle ne réfute pas, par sa seule existence, une trace de contournement dans l'opération concernée. Il faut établir que les conditions de la procédure habituelle étaient effectivement réunies.

Symétriquement, une information favorable à une personne ne neutralise pas tous les faits qui la concernent. De bons résultats commerciaux peuvent expliquer une préférence de recrutement sans exclure qu'un critère ait été ajouté tardivement. Le raisonnement doit préserver les deux apports plutôt que les traiter comme des arguments qui s'annulent globalement.

Un élément contraire doit atteindre une proposition précise. Il peut la rendre impossible, diminuer son soutien, limiter sa portée ou imposer une autre explication. Dire laquelle de ces opérations il accomplit rend l'analyse vérifiable. Cela évite de remplir une colonne « contre » avec des informations simplement rassurantes ou défavorables à une autre hypothèse.

Le désaccord d'une personne mise en cause n'est pas une preuve de fausseté ; son incapacité à expliquer immédiatement un élément n'est pas, inversement, une preuve d'intention. L'instruction doit rechercher les informations accessibles et appliquer le régime pertinent, non remplacer son travail par une exigence générale d'autojustification.

## Ce qu'un recalcul démontre — et ce qu'il ne démontre pas

Une analyse contrefactuelle consiste ici à examiner ce qui aurait changé dans un calcul si une règle particulière n'avait pas été appliquée. Elle peut éclairer la sensibilité d'un classement. Elle ne reconstitue pas automatiquement le processus humain de décision.

Dans l'illustration ci-dessous, les scores initiaux sont exprimés sur 100. Un critère de mobilité, noté sur la même échelle, reçoit ensuite un poids de 20 %, les critères initiaux représentant les 80 % restants. Les nombres servent uniquement à exposer le raisonnement.

### L'effet d'une pondération sur un classement

| Élément du calcul                             | Candidature A | Candidature B |
|-----------------------------------------------|---------------|---------------|
| Critères initiaux, sur 100                    | 86            | 82            |
| Mobilité, sur 100                             | 30            | 90            |
| Score pondéré : 80 % initiaux + 20 % mobilité | 74,8          | 83,6          |
| Classement sans le critère de mobilité        | 1re           | 2e            |
| Classement avec le critère de mobilité        | 2e            | 1re           |

Illustration chiffrée fictive. Le calcul mesure une incidence arithmétique, non l'influence effectivement exercée sur un comité.

Le classement s'inverse avec cette formule. Le recalcul démontre l'effet arithmétique du critère dans ce modèle. Il ne démontre pas, à lui seul, que le comité a réellement utilisé ce modèle, que les notes initiales étaient comparables ou que la décision aurait nécessairement été différente en son absence.

Il faut donc examiner la place effective de la grille : imposait-elle le choix, guidait-elle la discussion ou justifiait-elle une décision déjà arrêtée ? Une décision aurait-elle été motivée par d'autres éléments, et ces éléments étaient-ils contemporains ou reconstruits après coup ? Le calcul pose ces questions avec plus de précision ; il ne les remplace pas.

L'absence d'inversion ne résoudrait pas davantage toute contestation. Un critère peut avoir affecté l'évaluation ou le traitement d'une candidature sans changer le résultat final d'un calcul.

L'incidence numérique, la régularité de la procédure et la qualification juridique demeurent distinctes.

*Une analyse peut démontrer l'effet d'une règle dans un modèle sans démontrer le rôle de cette règle dans la décision réelle.*

## Réviser une conclusion sans tout remettre au même niveau

Lorsqu'une nouvelle pièce arrive, deux mauvaises réponses sont possibles : la minimiser pour préserver l'analyse initiale, ou rouvrir indistinctement toutes les questions comme si rien n'avait été établi. Une réévaluation utile localise ce qui change.

Dans l'exemple du recrutement, le message ancien sur la mobilité renforce l'existence du besoin. Il peut affaiblir l'idée selon laquelle ce besoin aurait été entièrement inventé après les entretiens. Il ne règle pas la date de la pondération, l'égalité d'information des candidats ou l'influence effective du

critère. Les conclusions sur ces points doivent être réexaminées seulement dans la mesure où elles dépendaient de l'affirmation désormais modifiée.

Une conclusion est ainsi un ensemble de relations de soutien, pas un bloc indivisible. Identifier la prémisse touchée permet de suivre ses conséquences jusqu'aux affirmations et décisions qui en dépendent. La correction reste intelligible : ce qui est maintenu, ce qui est affaibli et ce qui nécessite une nouvelle vérification sont distingués.

Le professionnalisme ne consiste pas à ne jamais changer d'avis. Il consiste à pouvoir expliquer pourquoi l'analyse a changé, sans donner au lecteur l'impression que la conclusion actuelle était déjà celle du dossier initial.

#### CHAPITRE 04

## Choisir la vérification qui peut changer l'analyse

*Un acte d'instruction n'est pas utile parce qu'il ajoute une pièce. Il l'est parce qu'il permet de mieux répondre à une question, de préserver une possibilité de vérification ou de satisfaire une obligation qui s'impose au dossier.*

### Une tâche n'est pas encore une stratégie de connaissance

« Obtenir les courriels », « entendre le responsable » ou « analyser les versions » désignent des actions. Leur utilité dépend de la question à laquelle elles sont reliées. Avant de les engager, il faut préciser l'information recherchée et ce qu'elle pourrait modifier.

Si l'on cherche à savoir quand un besoin a été formulé, une recherche dans les échanges antérieurs peut être pertinente. Si l'on cherche à savoir pourquoi il a reçu une pondération particulière, ces mêmes échanges risquent de ne pas suffire. Si la question porte sur l'information donnée aux candidats, les consignes et messages qui leur ont été adressés deviennent essentiels.

Cette précision transforme la conduite du dossier. Elle permet de comparer plusieurs actes possibles et d'éviter une collecte très large qui produirait beaucoup d'informations sans traiter le point décisif. Elle rend aussi les résultats négatifs interprétables : on sait ce que l'on cherchait, où et avec quelle capacité raisonnable de le trouver.

Un acte peut remplir plusieurs fonctions. Préserver une archive avant sa suppression protège une possibilité de connaissance future, même si son apport exact n'est pas encore établi. Entendre rapidement une personne peut répondre à un besoin de protection autant qu'à une question factuelle. L'utilité analytique n'est donc pas le seul critère ; elle doit être distinguée des autres raisons d'agir.

### Prévoir trois issues, pas seulement la réponse espérée

Une vérification peut produire un élément qui soutient une proposition, un élément qui la fragilise ou un résultat qui ne permet pas de départager. Prévoir seulement le premier résultat expose à interpréter toute absence comme un échec de recherche à prolonger jusqu'à obtenir la réponse attendue.

Prenons une recherche de consignes antérieures à un entretien. Un message daté et adressé aux recruteurs peut soutenir l'existence de la consigne à cette date. Une instruction explicite de ne pas appliquer le critère peut fragiliser une version contraire. Une archive incomplète ne tranche pas : elle décrit une limite d'accès à l'information.

### La même recherche peut conduire à trois résultats de nature différente

| Résultat de la recherche                                                                          | Apport à l'analyse                                                                 | Limite à conserver                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Consigne datée, adressée avant les entretiens</b>                                              | Soutient l'existence de cette consigne à cette date.                               | Ne démontre ni son application uniforme ni son poids réel dans la décision.                              |
| <b>Archives complètes d'un circuit qui enregistrait nécessairement la consigne ; aucune trace</b> | Peut affaiblir l'affirmation d'une formalisation dans ce circuit et cette période. | La conclusion dépend de la fiabilité du circuit et du caractère effectivement exhaustif de la recherche. |
| <b>Archives partielles ou canal non couvert</b>                                                   | Établit une limite de la recherche réalisée.                                       | Ne permet pas de conclure à l'absence de consigne.                                                       |

Il faut parfois revoir l'acte lui-même. Une personne ne peut pas répondre à une question qui excède sa position d'observation ; un système ne peut pas produire une trace qu'il n'enregistrait pas. Insister davantage ne crée pas nécessairement une meilleure information. Le dossier doit alors rechercher une autre source ou qualifier l'incertitude qui subsiste.

## Prioriser sans transformer le coût en excuse

Deux vérifications peuvent être pertinentes sans être également urgentes. Un journal susceptible d'être écrasé demande une attention différente d'un document conservé durablement. Une mesure de protection peut ne pas attendre que toutes les explications aient été départagées. L'ordre des actes doit tenir compte de ces irréversibilités.

Parmi les démarches compatibles avec les droits, les obligations et le mandat, on peut ensuite privilégier celles qui éclairent le plus directement une question déterminante. Une version antérieure de document peut départager plusieurs explications à la fois ; dix entretiens supplémentaires risquent de répéter une information déjà bien établie. Ce choix doit être argumenté, pas seulement présenté comme un gain de temps.

L'économie de moyens ne justifie pas l'abandon silencieux d'une vérification nécessaire. Lorsqu'un acte important n'est pas réalisé, il faut distinguer l'absence de pertinence, l'impossibilité, le risque disproportionné, la contrainte de délai ou le refus d'accès. Ces motifs n'autorisent pas tous la même conclusion. Une limitation subie ne devient pas, par commodité, une démonstration suffisante.

Une bonne priorisation reste révisable. La découverte d'un compte partagé, d'une délégation ou d'une nouvelle version peut rendre secondaire une vérification prévue et indispensable une autre. Le plan doit suivre les questions du dossier, non défendre les tâches déjà programmées.

## Entendre pour apprendre, pas pour faire confirmer un tableau

Le choix d'une personne à entendre doit reposer sur ce qu'elle peut savoir. Celui qui a conçu une grille, celui qui l'a remplie, celui qui l'a reçue et celui qui a décidé n'ont pas nécessairement accès

aux mêmes informations. Leur distribuer arbitrairement les hypothèses du dossier produit un plan ordonné, mais pas un plan justifié.

Un entretien peut d'abord éclairer le fonctionnement d'un processus. Cette compréhension aide ensuite à formuler des questions plus précises sur un événement particulier. Elle évite de traiter comme anormal un comportement dont on ne comprend pas encore le contexte, tout en permettant de repérer les explications de principe qui ne correspondent pas aux traces du cas.

Les pièces ne doivent pas seulement servir à confronter. Elles peuvent aider une personne à situer une séquence, distinguer deux versions ou préciser les informations dont elle disposait. Leur présentation peut toutefois modifier les souvenirs et les réponses. Il est donc important de conserver la différence entre ce que la personne a relaté spontanément et ce qu'elle a précisé après avoir vu un document.

Un entretien utile peut aussi produire une nouvelle question plutôt qu'une confirmation. « Je n'ai pas modifié la grille, j'ai repris le fichier envoyé par le cabinet » déplace le chemin d'information. Il faut rechercher ce fichier, sa date et son contenu au lieu de réduire la réponse à une simple dénégaration de responsabilité.

## Rechercher des comparaisons pertinentes

Comparer une décision à d'autres peut aider à comprendre une pratique. Encore faut-il choisir des situations comparables sur les dimensions qui comptent. Un critère utilisé dans un autre recrutement ne prouve pas qu'il a été appliqué de la même manière dans celui qui est contesté.

La comparaison doit préciser la période, le poste, la règle, les acteurs et les conditions opérationnelles. Une différence peut relever d'un contexte distinct ; une similitude peut révéler une pratique récurrente. Ni l'une ni l'autre n'a de sens indépendamment de ces caractéristiques.

Il faut également rendre visible le choix du groupe de comparaison. Retenir seulement les décisions favorables à l'explication actuelle biaise l'examen ; choisir des situations trop hétérogènes peut, à l'inverse, masquer un motif réel. Le dossier doit pouvoir expliquer pourquoi les cas comparés éclairent la question et quelles limites leur comparaison conserve.

Cette exigence ne commande pas de tout élargir. Le rapprochement doit répondre à un besoin précis et rester compatible avec les habilitations et les finalités applicables. La pertinence d'une comparaison ne donne pas, à elle seule, le droit d'accéder à un autre dossier.

## Savoir ce qu'un acte a effectivement apporté

Une fois la vérification réalisée, il ne suffit pas de marquer la tâche comme terminée. Il faut relier son résultat à la question initiale : résolue, mieux documentée, déplacée ou toujours ouverte. Une recherche infructueuse peut avoir été correctement conduite ; un entretien abondant peut n'avoir rien apporté sur le point recherché.

L'information inattendue doit, elle aussi, être appréciée. Elle peut justifier une extension formalisée, une transmission vers un autre circuit ou l'exclusion de données sans lien avec la mission. Elle ne doit pas élargir automatiquement le dossier parce qu'elle est disponible ou intéressante.

À ce stade, l'instruction progresse par révision argumentée : la question guide l'acte, l'acte produit une information, l'information modifie l'analyse et cette modification guide la suite. Ce mouvement n'a de valeur que si les personnes qui le conduisent disposent réellement de la liberté et des conditions nécessaires pour corriger leur compréhension.

# Préserver les conditions d'une instruction impartiale

*L'impartialité n'est pas seulement une qualité personnelle. Elle dépend de la façon dont les questions sont formulées, les sources accessibles, les désaccords traités et les conclusions relues.*

## Le cadrage peut orienter avant même la collecte

Un commanditaire peut demander sincèrement une enquête tout en ayant déjà arrêté son explication. L'orientation ne prend pas nécessairement la forme d'une consigne explicite. Elle peut apparaître dans un mandat centré sur une personne, dans l'exclusion d'une période gênante ou dans la sélection des seuls documents qui expliquent une décision de manière favorable.

Il faut pouvoir discuter ce cadrage sans dénier la légitimité du besoin initial. Une suspicion doit être traitée ; elle ne doit pas devenir une prémisse indiscutable. Le mandat gagnera à préciser les questions factuelles, les autorités compétentes, les possibilités d'extension et la manière de traiter un élément qui mettrait en cause le circuit habituel de décision.

L'indépendance des moyens compte autant que celle du jugement. Une équipe qui peut librement rédiger, mais ne peut obtenir qu'une sélection de pièces effectuée par les personnes concernées, ne maîtrise pas entièrement son périmètre d'observation. Elle peut travailler dans ce périmètre ; elle doit en exposer les conséquences.

Le Défenseur des droits articule ses recommandations sur les enquêtes en matière de discrimination dans l'emploi autour de la confidentialité, de l'impartialité, de l'objectivité et de la rigueur. Le guide AFA-PNF traite, pour sa part, des enquêtes internes anticorruption dans le respect des droits et libertés. Ces cadres professionnels apportent des repères importants, mais leur champ doit être conservé : aucune procédure unique ne couvre indistinctement toutes les situations sensibles. <sup>[6][7]</sup>

## Séparer les fonctions qui peuvent entrer en conflit

Définir les questions, recueillir les informations, apprécier les conclusions et décider des suites sont des fonctions différentes. Elles peuvent être exercées par des personnes proches dans une petite organisation, mais leurs tensions doivent rester visibles.

Celui qui doit défendre une décision antérieure peut être une source essentielle pour la comprendre. Il ne devrait pas être, à lui seul, l'arbitre de la suffisance des vérifications qui la concernent. Celui qui connaît parfaitement le processus peut apporter une expertise utile tout en étant impliqué dans sa conception. L'implication ne rend pas sa parole inutilisable ; elle appelle une appréciation de son rôle et des vérifications qui ne dépendent pas uniquement de lui.

La réponse n'est pas nécessairement une séparation absolue de tous les intervenants. Elle peut passer par un autre valideur, une relecture indépendante, une récusation sur certains points ou une expertise extérieure ciblée. Le choix doit tenir compte des conflits identifiés, de la sensibilité de la question et des pouvoirs réellement exercés.

Un prestataire extérieur n'est pas indépendant du seul fait qu'il est extérieur. Il faut examiner son mandat, ses relations antérieures, son accès effectif aux sources et la liberté de ses conclusions. À l'inverse, une équipe interne peut disposer de garanties sérieuses. L'indépendance doit être rendue concrète, plutôt que déduite d'une étiquette.

## Permettre une réponse utile sans promettre un secret absolu

La confidentialité et la possibilité de répondre aux éléments défavorables peuvent créer une tension. Divulguer tout le dossier peut exposer une source ou des informations sans rapport avec la question. Ne donner que des reproches vagues empêche une réponse réellement utile.

Sur le plan méthodologique, il faut rechercher le niveau d'information nécessaire à l'explication : un fait, une période, une décision, un passage précis. Le choix de ce qui peut être communiqué dépend aussi de la procédure et des droits applicables. Une enquête interne n'est pas assimilable en tous points à une procédure juridictionnelle ; cette différence ne dispense pas de réfléchir à la qualité des réponses que l'on cherche à recueillir.

Par exemple, demander « pourquoi avez-vous favorisé ce candidat ? » contient déjà la conclusion. Demander quand le critère a été fixé, par qui et dans quels documents il apparaît permet une réponse vérifiable. Présenter ensuite une divergence précise donne la possibilité de l'expliquer, sans exiger d'emblée la divulgation de toutes les déclarations recueillies.

La confidentialité se travaille aussi dans les détails. Une date très précise, une fonction unique ou un extrait reconnaissable peuvent révéler l'identité d'une source même sans la nommer. Le risque doit être apprécié avant la transmission, non uniquement lors de la suppression des noms dans le rapport final.

La protection ne doit cependant pas devenir une promesse que l'organisation ne peut tenir. Les personnes doivent recevoir une information exacte sur l'usage de leur parole et les limites de sa circulation, dans le cadre applicable. Un document confidentiel peut être utile à l'instruction sans pouvoir être distribué à tous les destinataires d'une synthèse.

## Organiser le désaccord avant la validation finale

Une relecture efficace ne consiste pas seulement à vérifier l'orthographe, la présence des annexes et la cohérence apparente du récit. Elle examine les transitions sensibles : quelle proposition repose sur quelle source, quelle explication a été écartée et pour quelle raison, quel élément contraire a reçu une réponse insuffisante ?

Le relecteur doit pouvoir formuler la meilleure objection à la conclusion, pas une objection facile à repousser. Si une décision est attribuée à une personne, il peut vérifier séparément l'acte, le pouvoir d'agir, la connaissance disponible et le mécanisme invoqué. Si une récurrence est affirmée, il peut interroger le périmètre de comparaison et la dépendance entre les sources.

La contradiction interne n'a pas pour fonction d'entretenir artificiellement le doute. Elle sert à distinguer une conclusion qui résiste à l'examen d'une conclusion que l'équipe a cessé de discuter. Une objection résolue peut renforcer le raisonnement ; une objection non résolue doit en limiter la portée ou entraîner un travail supplémentaire.

Il est utile de conserver les désaccords matériels et la façon dont ils ont été traités. Non pour multiplier les versions concurrentes du rapport, mais pour montrer qu'une réserve n'a pas disparu par simple reformulation. La validation doit porter sur une analyse identifiée, avec ses limites, et non sur un fichier dont le contenu peut évoluer ensuite sans nouvelle appréciation.

## Les droits d'accès font partie de la qualité du raisonnement

La minimisation des données, la limitation des finalités et de la conservation, ainsi que leur sécurité relèvent notamment du RGPD. Le choix d'une base juridique et, le cas échéant, les conditions propres aux données sensibles ou relatives aux infractions doivent être examinés selon le traitement concerné. La simple utilité d'une information pour l'enquête ne règle pas ces questions. <sup>[8]</sup>

Cette contrainte juridique a une conséquence intellectuelle : le périmètre visible par un intervenant n'est pas forcément le périmètre complet du dossier. Une personne habilitée à lire une synthèse peut ne pas être autorisée à consulter une pièce restreinte. Il faut éviter que cette restriction soit transformée en affirmation d'absence : « rien ne soutient ce point » peut être excessif lorsque l'on veut seulement dire « le périmètre qui m'a été confié ne permet pas de l'apprécier ».

La formulation dépend toutefois de ce qu'il est permis de révéler. L'existence même d'une pièce ou d'une autre affaire peut être confidentielle. Une limite de restitution peut être indiquée sans divulguer l'objet protégé ; une vérification peut être confiée à un professionnel habilité plutôt qu'étendue à toute l'équipe.

Pour les dispositifs d'alertes professionnelles, le référentiel de la CNIL précise notamment les questions de finalité, de destinataires et de conservation. Il concerne la protection des données dans ces dispositifs et ne doit pas être présenté comme le régime complet de toute investigation. <sup>[9]</sup>

Conserver un raisonnement ne signifie pas tout conserver indéfiniment. Le dossier doit distinguer les données utiles, les éléments sans lien avec la mission, les versions nécessaires pour comprendre une correction et les règles qui encadrent leur conservation. La traçabilité n'est pas une exception générale aux droits des personnes.

## Ne pas confondre impartialité et passivité

Une investigation peut être inachevée alors qu'un risque impose déjà une décision de protection ou de préservation. Attendre une certitude complète peut rendre la suite impossible ou laisser un risque se poursuivre. À l'inverse, l'urgence ne transforme pas une suspicion en fait établi.

L'organisation doit donc distinguer la justification de la mesure provisoire de celle d'une conclusion sur le fond. Une restriction temporaire peut répondre à un risque d'altération des données ; elle ne démontre pas que la personne concernée a déjà altéré des données. Une réorganisation provisoire peut protéger les personnes sans préjuger de la qualification finale.

Les modalités, l'autorité compétente, les garanties et les délais dépendent du cadre applicable. Ils doivent être examinés en parallèle de l'instruction, et non découverts à sa clôture. Il faut vérifier les incidences de l'enquête sur ces échéances au lieu de supposer qu'elles sont suspendues.

Cette séparation permet de tenir ensemble deux exigences : agir lorsque c'est nécessaire et conserver un raisonnement qui reste ouvert aux éléments à venir. Elle prépare une conclusion qui ne confondra pas ce qui a été fait pour protéger la situation avec ce qui a été établi sur les faits.

# Conclure sans fabriquer de certitude

*Conclure ne consiste pas à faire disparaître les questions ouvertes. Il faut répondre à celles qui peuvent l'être, préciser la portée des autres et transmettre au décideur une analyse dont les limites restent utilisables.*

## Une conclusion est une réponse bornée, pas une impression générale

« Le dossier est préoccupant » ou « les explications sont peu convaincantes » peuvent exprimer une appréciation. Ces formulations ne disent pas encore ce qui est établi. Une conclusion utile identifie la proposition retenue, les éléments qui la soutiennent, l'explication des principaux écarts et les limites matérielles de l'examen.

Il faut éviter qu'un jugement global sur une personne ou sur la situation remplace cette précision. Une instruction peut établir une modification de document, ne pas pouvoir en attribuer l'initiative et laisser ouverte son influence sur une décision. Ces résultats ne sont pas incohérents. Ils portent sur des questions différentes dont le niveau d'étayage peut varier.

Une limite n'a pas non plus la même portée selon son emplacement. L'absence d'une pièce périphérique ne fragilise pas nécessairement la conclusion principale. L'incertitude sur la source unique d'une affirmation centrale peut au contraire la rendre inutilisable. Le rapport doit montrer cette hiérarchie, plutôt que placer toutes les réserves dans un paragraphe final indifférencié.

## Les mots de la certitude doivent décrire un raisonnement

Les termes « établi », « plausible », « contesté » ou « non démontré » ne forment pas naturellement une seule échelle. Une proposition peut être fortement étayée et contestée par une personne. Une autre peut n'être contestée par personne tout en reposant sur une source fragile. Le désaccord et la qualité de l'étayage sont deux dimensions distinctes.

Il convient aussi de distinguer ce que l'on n'a pas démontré, ce qui est contredit par les éléments et ce que le périmètre ne permet pas d'apprécier. « Non démontré » ne signifie pas « faux ».

« Contredit » exige de préciser la proposition incompatible. « Non apprécié » indique une limite de mission ou de connaissance, qui ne doit pas être présentée comme une conclusion sur le fond.

Le vocabulaire choisi doit être expliqué par les raisons. Une étiquette de confiance élevée n'apprend rien si le lecteur ne sait pas quels éléments indépendants soutiennent l'affirmation et quelles explications demeurent possibles. Un pourcentage peut donner une illusion de mesure lorsqu'il ne repose ni sur une méthode justifiée ni sur des données adaptées.

Il ne s'agit pas d'exiger une certitude absolue. Il s'agit de formuler une appréciation proportionnée à l'étayage et au cadre concerné. Une conclusion nuancée peut être très ferme sur son objet : « la version a été modifiée après la réunion » peut être solidement établi, même si les raisons de cette modification restent discutées.

## L'épreuve de robustesse

Avant de conclure, une question est particulièrement utile : que reste-t-il de l'analyse si l'on retire l'élément le plus fragile qui la soutient ? Il ne s'agit pas de supprimer arbitrairement des preuves, mais d'identifier les dépendances critiques.

Si toute une conclusion repose sur une paraphrase dont l'entretien original n'est plus disponible, le problème doit apparaître. Si plusieurs sources de nature différente soutiennent séparément le même événement, la perte d'un appui périphérique peut avoir un autre effet. La conclusion doit rendre visible cette différence de robustesse.

Une seconde épreuve consiste à formuler l'explication concurrente la plus sérieuse dans sa version la plus solide. Répondre à une caricature rassure l'équipe sans améliorer l'analyse. Montrer pourquoi une autre explication demeure moins soutenue, sur quels points elle conserve un apport et ce qui serait nécessaire pour la reconsidérer rend la conclusion plus résistante à une relecture réelle.

Cette épreuve n'impose pas de réfuter toutes les possibilités imaginables. Une possibilité abstraite, sans lien avec les éléments et sans conséquence vérifiable, ne doit pas recevoir le même poids qu'une explication appuyée. Mais la faiblesse d'une alternative ne crée pas à elle seule les éléments qui manquent à l'hypothèse retenue.

## Ne pas confondre constat factuel et qualification juridique

Une grille modifiée après des entretiens peut révéler une irrégularité de procédure. Elle ne démontre pas automatiquement une discrimination. À l'inverse, la seule existence d'un besoin professionnel ou l'absence d'intention individuelle établie ne suffisent pas à écarter toute question de discrimination.

En droit français, la discrimination indirecte vise notamment un critère ou une pratique neutre en apparence susceptible de créer un désavantage particulier lié à un motif protégé, sauf justification objective par un but légitime et des moyens nécessaires et appropriés. La recherche d'une intention personnelle ne résume donc pas cet examen. <sup>[10]</sup>

Dans les litiges relevant de l'article L. 1134-1 du Code du travail, le candidat ou salarié présente des faits laissant supposer une discrimination ; la partie défenderesse doit ensuite justifier sa décision par des éléments objectifs étrangers à toute discrimination. Il s'agit d'un régime contentieux précis, non d'un barème de certitude à appliquer indistinctement à toute enquête. <sup>[11]</sup>

Pour l'instruction, la conséquence est de ne pas fusionner les questions : quel traitement a eu lieu, quel critère est en cause, quels effets et comparaisons sont documentés, quelles justifications existaient, et quel cadre juridique doit être appliqué ? Le travail factuel prépare cette appréciation. Il ne doit ni lui substituer un verdict intuitif, ni s'arrêter à la formule « l'intention n'est pas prouvée ».

## Écrire le raisonnement, pas seulement sa conclusion

La différence apparaît dans la rédaction. Considérons une illustration fictive d'autorisation de paiement.

### Une formulation qui va trop loin

« Le directeur financier a contourné les règles de validation pour faire payer le fournisseur avant approbation. »

La phrase attribue un acte, une connaissance de la règle et une volonté de contournement. Elle ne dit ni ce que les traces établissent, ni comment les explications alternatives ont été examinées.

### **Une formulation qui restitue ce que le dossier permet de dire**

« Le paiement a été exécuté à 14 h 41, alors que l'approbation enregistrée dans l'application de gestion est datée de 15 h 12. La comparabilité des références horaires a été vérifiée. La procédure applicable prévoit une approbation préalable, sauf dérogation d'urgence documentée. Aucune dérogation écrite n'a été retrouvée dans les archives examinées pour cette opération. Le responsable invoque un accord oral antérieur ; les éléments recueillis ne permettent pas, à ce stade, de confirmer cet accord ni d'en déterminer la portée. »

Cette rédaction ne banalise pas l'écart. Elle établit la séquence enregistrée, identifie la règle, restitue l'explication recueillie et indique la limite. Elle permet ensuite de distinguer les questions : défaut de formalisation, régularité d'une éventuelle dérogation, rôle de chaque intervenant et caractère intentionnel ou non du contournement allégué.

La recommandation peut alors être séparée : « Clarifier le circuit d'urgence et sa traçabilité ne dépend pas de l'attribution définitive de l'initiative dans cette opération. Les suites individuelles nécessitent une appréciation des faits attribuables et du cadre applicable. » Le choix de corriger le processus n'est pas présenté comme la preuve d'une faute déjà conclue.

Le guide AFA-PNF recommande, pour les enquêtes anticorruption, un rapport qui expose les actes réalisés, les faits et les éléments confortant ou levant le soupçon, ainsi que les limites rencontrées dans l'accès à l'information. Cette exigence donne un appui professionnel à une restitution qui ne masque ni les résultats défavorables à l'hypothèse initiale, ni les obstacles à l'examen. <sup>[7]</sup>

## **Décider n'est pas prolonger automatiquement la conclusion**

Entre la conclusion et la décision interviennent des règles, des responsabilités, des risques et des garanties. Le rapport peut éclairer plusieurs options sans les transformer en conséquences obligatoires de son seul raisonnement factuel.

Une décision de prévention n'exige pas nécessairement d'avoir attribué tous les comportements individuels. Une sanction doit être appréciée selon ses conditions propres. Une communication externe, une transmission à une autorité et une modification du contrôle interne ne reposent pas sur le même mandat ni sur les mêmes effets. Les confondre expose à utiliser une conclusion au-delà de l'usage pour lequel elle est suffisamment étayée.

Le caractère réversible d'une mesure peut compter dans l'appréciation de l'action. Il ne change pas la vérité des faits. Il serait incorrect de présenter une proposition comme mieux établie simplement parce que l'action envisagée paraît prudente ou peu coûteuse. L'analyse dit ce que l'on sait ; la décision explique ce que l'on choisit de faire dans ces conditions.

Il faut également considérer le coût de l'inaction, sans en faire un argument pour forcer la qualification. Une organisation peut devoir traiter un risque persistant tout en maintenant ouvertes certaines questions. La motivation doit alors décrire ce risque et les raisons de la mesure, non déguiser une décision de précaution en constat de culpabilité.

## **Clôturer sans prétendre prévoir toute information future**

Dire qu'une enquête peut s'arrêter lorsqu'aucune information nouvelle ne changerait la décision paraît séduisant, mais suppose de connaître l'inconnu. Une clôture plus rigoureuse examine les

vérifications raisonnablement identifiables, leur accessibilité, leur importance pour les questions encore ouvertes et les obligations du dossier.

Une question importante peut rester non résolue parce qu'une source a disparu, qu'un accès est juridiquement impossible ou que les éléments disponibles ne départagent pas les versions. Cette limite doit être exprimée. Elle ne commande ni une investigation infinie, ni une conclusion forcée.

La clôture doit expliquer pourquoi les vérifications restantes ne sont pas poursuivies ou ne peuvent l'être, et quel effet cela a sur les conclusions. Elle doit aussi préciser les suites encore actives : protection, correction d'un processus, démarche juridique, suivi d'une mesure ou conservation encadrée de certaines pièces.

Il est utile d'identifier ce qui justifierait un réexamen : une version antérieure jusque-là inaccessible, un témoignage indépendant sur le point décisif, un élément remettant en cause la provenance d'une pièce centrale. Ces conditions ne sont pas une promesse de réouverture permanente ; elles rendent la clôture intelligible et proportionnée à ses limites.

## Transmettre un raisonnement qui supporte la reprise

Un lecteur qui découvre le dossier n'a pas suivi les discussions, les changements d'hypothèse ni les hésitations de l'équipe. Le rapport doit lui éviter deux reconstructions : retrouver les éléments dispersés et deviner pourquoi certains ont reçu plus de poids que d'autres.

La transmission doit donc permettre d'identifier la question, la réponse apportée, les sources décisives, les explications concurrentes traitées, les limites matérielles et les décisions distinctes de l'analyse. Les annexes permettent la vérification ; elles ne doivent pas devenir l'endroit où le lecteur est contraint de fabriquer lui-même la démonstration.

Lorsqu'une analyse est corrigée, il importe de conserver ce qui rend la correction compréhensible : le point initial, l'information nouvelle ou l'erreur identifiée, le raisonnement révisé et les conséquences sur les suites. Il faut éviter de continuer à diffuser une conclusion dépassée, tout en respectant les règles de rectification et de conservation applicables aux données concernées.

La mémoire utile d'un dossier n'est pas l'accumulation de toutes ses versions. C'est la possibilité, pour les personnes habilitées, de comprendre le résultat actuel et les raisons des changements qui l'ont rendu possible.

## CONCLUSION

# La rigueur se reconnaît à la portée des affirmations

Une instruction peut recueillir beaucoup d'informations et apprendre peu. Elle peut aussi transformer la compréhension d'une situation grâce à une distinction précise : un document authentique ne rend pas son contenu nécessairement vrai ; plusieurs reprises ne créent pas plusieurs origines ; une explication compatible n'est pas forcément celle que les éléments soutiennent le mieux.

Ces distinctions ne sont pas des précautions de langage ajoutées à la fin. Elles modifient le travail. Elles changent la question posée à un témoin, le document recherché, la façon de lire un résultat négatif et la décision de poursuivre ou de clôturer. Elles évitent qu'un dossier devienne progressivement la justification de son intuition de départ.

Le raisonnement ne gagne pas en solidité à mesure qu'il élimine toute réserve. Il en gagne lorsqu'il situe les réserves à leur juste place. Ce qui est établi doit être affirmé. Ce qui dépend encore d'une explication doit être examiné comme tel. Ce qui n'a pas pu être apprécié doit rester distinct d'une conclusion négative.

Cette discipline permet aussi d'agir. Elle évite de subordonner toute mesure utile à la découverte d'une intention individuelle, sans autoriser pour autant une accusation mal étayée. Elle donne au décideur une compréhension plus précise des risques, des options et des limites, plutôt qu'un récit simplifié qu'il devra ensuite défendre sans pouvoir le vérifier.

L'enjeu n'est pas de faire disparaître le jugement professionnel derrière une procédure. Aucune grille ne choisit à la place de l'enquêteur la bonne question, aucune accumulation de sources ne remplace leur appréciation et aucune trace de validation ne garantit la justesse d'une conclusion. Les outils servent la rigueur lorsqu'ils rendent ces choix visibles et discutables.

Un dossier sensible atteint ainsi une forme de maturité : une autre personne compétente peut reprendre ses conclusions, identifier leurs appuis, comprendre les objections sérieuses et situer ce qui demeure incertain. Elle n'est pas obligée d'adopter sans examen l'avis de l'équipe. Elle dispose des moyens de le comprendre et de le discuter loyalement.

L'art d'instruire est cette capacité à produire une compréhension qui résiste à la reprise. Non parce qu'elle a réponse à tout, mais parce qu'elle ne confond pas ce qui est connu, ce qui est expliqué et ce qui reste à décider.

*Instruire, ce n'est pas seulement réunir les éléments d'un récit. C'est rendre visible ce qui autorise à conclure — et ce qui oblige encore à discuter.*

## REPÈRES

# Références et champ d'application

Les textes juridiques, recommandations institutionnelles et cadres professionnels cités n'ont ni le même statut ni le même périmètre. Les renvois dans le livre identifient leurs apports précis. Les développements de raisonnement et les illustrations sont une analyse éditoriale ; ils ne constituent pas une consultation juridique sur une situation particulière.

Références consultées le 7 septembre 2026. Les illustrations sont fictives.

## [1] The Institute of Internal Auditors (IIA) — Normes internationales d'audit interne

Publication du 9 janvier 2024 ; entrée en application le 9 janvier 2025. Norme 14.1, « Collecte d'informations pour l'analyse et l'évaluation », p. 111-112 de l'édition française. Cadre professionnel de l'audit interne.

[Consulter l'édition française](#)

## [2] National Institute of Standards and Technology (NIST) — Guide to Integrating Forensic Techniques into Incident Response

Special Publication 800-86, août 2006, chapitre 3. Référence méthodologique sur les étapes de l'investigation numérique ; non utilisée ici comme description des technologies actuelles ni comme règle de droit français.

[Consulter la publication](#)

## [3] Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) — Sécurité : tracer les opérations

Fiche publiée le 14 mars 2024. Recommandations sur l'utilité, la protection, l'exploitation et la conservation des journaux, ainsi que les usages à proscrire.

[Consulter la fiche](#)

## [4] National Institute of Standards and Technology (NIST) — Artificial Intelligence Risk Management Framework: Generative Artificial Intelligence Profile

NIST AI 600-1, juillet 2024. Section 2.2, « Confabulation », et action MS-2.5-003 : vérification des sources et citations. Cadre de gestion des risques, non garantie de fiabilité d'une réponse particulière.

[Consulter le profil de risques](#)

## [5] European Network of Forensic Science Institutes (ENFSI) — Guideline for Evaluative Reporting in Forensic Science

2015, version approuvée 3.0, sections 2 et 4 et glossaire « Principles for evaluation ». Le cadre concerne l'évaluation forensique : le livre en retient une distinction logique, sans transposer ses échelles ni ses calculs aux enquêtes d'entreprise.

[Consulter les lignes directrices](#)

## [6] Défenseur des droits — Décision-cadre n° 2025-019 du 5 février 2025

Recommandations générales aux employeurs publics et privés sur le recueil des signalements et les enquêtes internes en matière de discrimination et de harcèlement sexuel dans l'emploi. Présentation publique publiée le 6 février 2025.

[Consulter la décision-cadre](#)

## [7] Agence française anticorruption et Parquet national financier (AFA-PNF) — Les enquêtes internes anticorruption — Guide pratique

Publication du 14 mars 2023. Notamment section 2.3.4, p. 29-31, sur le rapport et les limites de l'enquête. Guide de bonnes pratiques en matière anticorruption ; son périmètre n'est pas celui de toute procédure sensible.

[Consulter le guide](#)

**[8] Union européenne — Règlement (UE) 2016/679 — Règlement général sur la protection des données**

Notamment articles 5 et 6, articles 9 et 10 lorsque les données concernées relèvent de ces catégories, et article 32.  
Texte réglementaire : principes, licéité, conditions particulières et sécurité du traitement.

[Consulter le règlement](#)

**[9] Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) — Référentiel relatif aux dispositifs d'alertes professionnelles**

Délibération n° 2023-064 du 6 juillet 2023, présentée le 24 juillet 2023. Repères relatifs à la protection des données dans les dispositifs d'alerte, notamment finalités, destinataires et conservation.

[Consulter le référentiel et sa présentation](#)

**[10] Droit français — Loi n° 2008-496 du 27 mai 2008, article 1er**

Définition des discriminations directe et indirecte, dans la version consultée le 7 septembre 2026. Le texte précise notamment les conditions d'examen d'un critère neutre en apparence.

[Consulter l'article](#)

**[11] Droit français — Code du travail, article L. 1134-1**

Aménagement de la charge de la preuve en matière de discrimination, dans la version consultée le 7 septembre 2026. Régime contentieux à distinguer des conventions de classement utilisées dans un dossier d'instruction.

[Consulter l'article](#)

**LUCENONE**

Les décisions sensibles méritent un raisonnement vérifiable. Pour échanger sur la manière dont votre organisation instruit ses dossiers et conserve les raisons de ses décisions :

[Échanger avec LucenOne](#) · [lucen.one](https://lucen.one)

© 2026 LucenOne. Ce document peut être partagé dans son intégralité en conservant son attribution.