



## LUTTE CONTRE LE HARCÈLEMENT SEXUEL EN ENTREPRISE : LES MANAGERS EN PREMIÈRE LIGNE

Selon une étude de l'IFOP, près d'une femme sur trois a déjà été confrontée à une situation de harcèlement sexuel au sein de son entreprise<sup>1</sup>. Le harcèlement sexuel, qui touche tous les secteurs d'activité et toutes les catégories professionnelles, peut concerner aussi bien les femmes que les hommes. Parfois difficile à identifier, il peut avoir de lourdes conséquences pour la victime. Dans ce contexte, les managers peuvent être des personnes ressources pour aider un collaborateur en souffrance. Comment réagir ? Quels sont les leviers d'action à leur disposition ? Tour d'horizon des bonnes pratiques à adopter pour lutter efficacement contre le harcèlement sexuel en entreprise.

<sup>1</sup> « Les Françaises face au harcèlement sexuel au travail, entre méconnaissance et résignation », IFOP, 28/02/18.

Selon le Code du travail, est qualifié de harcèlement sexuel les « propos ou comportements à connotation sexuelle répétés qui portent atteinte à la dignité en raison de leur caractère dégradant ou humiliant ou créent une situation intimidante, hostile ou offensante ». Le texte précise également qu'est assimilée au harcèlement sexuel « toute forme de pression grave, même non répétée, exercée dans le but réel ou apparent d'obtenir un acte de nature sexuelle »<sup>2</sup>. Le harcèlement sexuel couvre ainsi un large spectre de comportements, qui peuvent prendre diverses formes : **remarques déplacées sur l'apparence, propos suggestifs, questions intrusives, contacts physiques**

**non désirés, propositions sexuelles, envoi de messages ou d'images à caractère sexuel...**

### IDENTIFIER LES COMPORTEMENTS PROBLÉMATIQUES

Pour les managers, la première difficulté réside dans la détection d'une situation de harcèlement sexuel. En effet, certains de **ces comportements peuvent sembler à première vue anodins, être confondus avec de la séduction**. Cependant, la séduction, qui repose sur le

<sup>2</sup> Code pénal, article 222-33.

#### • NOS RENDEZ-VOUS •

**WEBINAIRE : « Comment prévenir et gérer le harcèlement sexuel au travail ? » avec Maître Diane LEMOINE, du cabinet ISSEO Avocats.**

> [Lundi 24 mars 2025 - 11h00](#)

Inscrivez-vous en cliquant sur les liens hypertextes associés aux dates ou sur [www.collecteam.fr](http://www.collecteam.fr)

consentement mutuel et le respect, se distingue nettement du harcèlement qui, lui, **s'impose à l'autre sans considération de son refus ou de son malaise**. Entre les deux, certains comportements inappropriés (remarques sur l'apparence, familiarités excessives) peuvent constituer les prémices d'une situation de harcèlement, s'ils persistent malgré les signaux de rejet.

Le manager doit également être attentif aux formes **plus subtiles ou normalisées de harcèlement sexuel, parfois minimisées sous couvert d'humour ou de traditions d'entreprise**. Blagues grivoises récurrentes, affichage de contenus à caractère sexuel, rituels d'intégration humiliants... Ces comportements peuvent créer un environnement de travail hostile, même en l'absence de victime directement ciblée.

Plusieurs signes peuvent alerter les managers : changement soudain de comportement d'un collaborateur (repli sur soi, irritabilité, absentéisme inhabituel), détérioration des performances professionnelles, évitement manifeste d'un collègue ou d'un supérieur, ou encore tensions perceptibles au sein d'une équipe. Ces signaux, bien qu'indirects, doivent inciter le manager à être vigilant et à créer les conditions d'un dialogue ouvert.

## LE RÔLE CLÉ DU MANAGER DANS LA LUTTE CONTRE LE HARCELEMENT SEXUEL

Selon le Code du travail, l'employeur doit prendre « *toutes dispositions nécessaires en vue de prévenir les faits de harcèlement sexuel, d'y mettre un terme et de les sanctionner* »<sup>3</sup>. Dans ce contexte, le manager joue un rôle clé au sein d'un dispositif plus large de prévention et d'action.

Sa mission comporte deux volets essentiels : **préventif, en contribuant à créer un environnement de travail respectueux où les comportements inappropriés sont proscrits ; et réactif, en intervenant rapidement lorsqu'un incident est signalé**. Pour être efficace, cette action managériale s'inscrit dans une coordination avec les autres acteurs de l'organisation : services RH, médecine du travail, représentants du personnel et référents harcèlement sexuel — **obligatoires dans les entreprises de plus de 250 salariés**<sup>4</sup>.

Malgré ce cadre structuré, intervenir face à des situations de harcèlement sexuel reste complexe. Plusieurs obstacles psychologiques peuvent entraver l'action du manager : relations personnelles avec l'auteur présumé, peur de se tromper, crainte de nuire à l'ambiance d'équipe ou difficulté à qualifier certains comportements ambigus. La minimisation des faits constitue un autre écueil fréquent. « *Ce n'est qu'une blague* », « *Elle est très sensible* »... Ces réactions contribuent à banaliser des comportements problématiques. Le manager doit donc être formé à reconnaître ces mécanismes afin d'agir efficacement.

## FACE À UN SIGNALEMENT, COMMENT INTERVENIR ?

Lorsqu'un collaborateur alerte sur une situation de harcèlement sexuel, la première réaction du manager est déterminante. Il doit permettre au collaborateur de s'exprimer en toute liberté, dans un lieu garantissant la confidentialité, sans minimisation des faits ou remise en question. Il est important de **noter de façon factuelle le déroulé des événements, avec, si possible, des repères précis, tels que les dates, heures ou témoins éventuels**. Le manager doit ensuite informer la personne des dispositifs existants dans l'entreprise et de ses droits.

Des mesures de protection immédiates peuvent s'avérer nécessaires : **aménagement temporaire du poste ou des horaires, afin d'éviter tout contact entre les personnes concernées**. Ces mesures, qui ne préjugent pas de la réalité des faits, visent à protéger la personne se disant harcelée.

Le manager doit également **transmettre l'information aux personnes compétentes selon le protocole en vigueur : service RH, référent harcèlement, direction**. Cette transmission doit respecter la confidentialité, avec l'accord de la personne concernée, sauf si la gravité de la situation impose une action immédiate.

## INSTAURER UNE CULTURE DE PRÉVENTION EFFICACE

La prévention reste le meilleur moyen de lutter contre le harcèlement sexuel. Les managers disposent de plusieurs leviers pour instaurer une culture de respect au sein de leurs équipes. La sensibilisation régulière est fondamentale : le manager peut organiser des sessions d'information sur les manifestations du harcèlement sexuel, le cadre légal et les procédures internes. Ces moments contribuent à libérer la parole, en montrant que l'entreprise prend ce sujet au sérieux. L'exemplarité du manager est tout aussi essentielle. Par son comportement quotidien et ses réactions face aux plaisanteries déplacées, il fixe le niveau d'exigence et les limites acceptables dans l'équipe.

## FORMER ET SOUTENIR LES MANAGERS : UNE NÉCESSITÉ POUR AGIR EFFICACEMENT

Pour que les managers puissent accompagner au mieux les collaborateurs victimes de harcèlement sexuel, ils doivent être eux-mêmes soutenus par leur organisation. Au-delà d'une simple sensibilisation, **les managers ont besoin d'une formation approfondie sur les aspects juridiques, les techniques d'écoute active et la gestion des situations complexes**.

**Le soutien des RH et de la direction est également essentiel** : les managers doivent pouvoir solliciter rapidement un conseil ou un appui lorsqu'ils font face à une situation délicate. Ce soutien peut, par exemple, prendre la forme d'un référent clairement identifié, d'un espace de discussion dédié ou de réunions régulières.

**Des groupes d'échanges entre pairs peuvent compléter ce dispositif**. Ces espaces permettent aux managers de partager leurs expériences, d'évoquer les situations complexes qu'ils ont rencontrées et de bénéficier de conseils dans un cadre bienveillant. Enfin, les ressources externes (associations spécialisées, consultants, psychologues du travail) représentent un appui précieux, notamment pour les situations les plus sensibles, ou lorsqu'une médiation est nécessaire.

**La lutte contre le harcèlement sexuel en entreprise représente ainsi un enjeu majeur, tant sur le plan humain que juridique**. Dans ce combat, les managers occupent une position stratégique, à l'interface entre les collaborateurs et l'organisation. **Leur efficacité repose sur une connaissance précise du cadre légal, des outils de détection et d'action, ainsi qu'un soutien clair de leur hiérarchie**. En formant leurs managers et en leur donnant les moyens d'agir, les organisations font un pas décisif vers des relations de travail plus respectueuses, au bénéfice de tous.

<sup>3</sup> Code du travail, article L1153-5.

<sup>4</sup> « *Harcèlement sexuel et agissements sexistes au travail : prévenir, agir, sanctionner* », travail-emploi.gouv.fr, 26/04/2019.



## > LE MOT DU PRO



**Maître  
Diane LEMOINE**  
Cabinet ISSEO Avocats

### Quelle différence faire entre les agissements sexistes et le harcèlement sexuel ?

Ces notions d'agissements sexistes et de harcèlement sexuel renvoient à des comportements distincts : C'est l'article L 1142-2-1 du code du travail qui la définition **des agissements sexistes** : « *Nul ne doit subir d'agissement sexiste, défini comme tout agissement lié au sexe d'une personne, ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à sa dignité ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant* ». Ex : des interpellations familières telles que s'adresser à une femme employant des termes tels que « *ma petite* », « *ma mignonne* », « *ma belle* », « *ma chérie* », la fausse séduction en faisant faire des remarques appuyées sur la tenue ou la coiffure. Concernant la notion **d'harcèlement sexuel**, il en existe deux types (L 1153-1 du Code du travail) :

- > **1<sup>er</sup> type** : la pression grave dans le but d'obtenir un acte de nature sexuelle : il s'agit d'un abus d'autorité, concrétisé par des menaces sur les conditions de travail, des actes de chantage à la promotion ou au licenciement, pour obtenir des actes sexuels.
- > **2<sup>e</sup> type** : les propos ou comportements à connotation sexuelle non désirés et répétés : cette seconde catégorie de harcèlement sexuel regroupe un ensemble de propos ou comportements, qui, du fait de leur caractère répété, insistant et non désiré, créent un climat intimidant, outrageant, ceci même sans l'expression de menaces évidentes.

### Est-ce que la prévention des agissements sexistes et du harcèlement sexuel est une action à part, ou entre-t-elle dans une action de prévention plus globale ?

La prévention des agissements sexistes et du harcèlement sexuel entre dans les actions de prévention

globales réalisées par l'employeur, conformément à son obligation de sécurité prévue par l'article L 4121-1 du Code du travail. En parallèle, il existe des obligations spécifiques de prévention prévues par l'article L 1153-5 du Code du travail. Au titre de ces obligations, on peut citer : l'information du personnel sur le harcèlement sexuel, la désignation d'un référent en matière de lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes etc.

### Quelle est la responsabilité de l'employeur sur la prévention dans l'apparition d'une situation et dans sa gestion quand il apprend que cela arrive ?

L'employeur qui manquerait aux obligations de prévention précitées engagerait à la fois sa responsabilité civile mais également pénale. Sur le plan civil, l'employeur encourt ainsi, si aucune mesure de prévention ou de traitement n'a pas été correctement mise en œuvre, le risque d'une condamnation par le Conseil des Prud'hommes à des dommages et intérêts à verser au salarié pour atteinte à la santé et sécurité au travail.

### Quelles sanctions peuvent être appliquées auprès des salariés ?

Un salarié qui se rendrait coupable d'un harcèlement sexuel ou d'agissements sexistes devra faire l'objet de sanctions disciplinaires pouvant aller d'un simple avertissement à un licenciement pour faute grave, en fonction des faits constatés (L 1153-5 et L 1153-6 du Code du travail).



## > PLUS D'INFOS

[www.collecteam.fr](http://www.collecteam.fr)  
rubrique « Actualité »



Propos recueillis  
par Sébastien VAUMORON,  
Responsable prévention  
Collecteam

Nos coordonnées

 02 36 56 00 00

 [prevention@collecteam.fr](mailto:prevention@collecteam.fr)

 collecteam

[www.collecteam.fr](http://www.collecteam.fr)

Collecteam, 13 Rue de Croquechâtaigne – BP 300 64 - 45380 La Chapelle-Saint-Mesmin - S.A au capital de 7 005 000 € - RCS Orléans 422 092 817 - N° Orias 07 005 898 - [www.orias.fr](http://www.orias.fr) - Société de courtage en assurances exerçant sous les modalités de l'article L 521-2-II-1°, b) du Code des Assurances (liste des Compagnies d'assurance disponible sur notre site internet) placé sous contrôle de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR), 4 place de Budapest, CS 92459, 75436 PARIS Cedex 09  
Service réclamation : [reclamation@collecteam.fr](mailto:reclamation@collecteam.fr) - Photos ©Adobestock



# VIOLENCES SEXISTES ET SEXUELLES AU TRAVAIL : DE QUOI S'AGIT-IL ?

## AGISSEMENTS SEXISTES

Les remarques et les blagues sexistes, les incivilités à raison du sexe, les interpellations familières, le sexisme bienveillant, les considérations sexistes sur les charges familiales...



Cette tenue te va encore mieux que celle d'hier...  
Hâte de voir ce que tu vas mettre pour la réunion de demain !



## HARCÈLEMENT SEXUEL

- Des propos ou comportements à connotation sexuelle, non désirés et répétés.
- Une pression grave dans le but d'obtenir un acte de nature sexuelle.

## AGRESSION SEXUELLE

Une atteinte sexuelle commise avec violence, contrainte, menace ou surprise.

