

## Comment réagir en cas de harcèlement sexuel au travail ?

Le harcèlement sexuel au travail engage directement la responsabilité de l'employeur et, par extension, celle des managers et des ressources humaines. Lorsqu'un signalement survient, la manière dont il est accueilli et traité est déterminante, tant pour la protection des personnes concernées que pour la protection juridique de l'organisation. Il ne s'agit pas uniquement d'une question de conformité légale, mais également de prévention des risques. Cet article a pour objectif de rappeler le cadre légal du harcèlement sexuel et d'identifier les réflexes attendus des managers et des RH lorsqu'une situation est signalée, afin de permettre une réaction rapide et adaptée, dès les premiers échanges.

### Définition du harcèlement sexuel

Le harcèlement sexuel est défini par l'article L.1153-1 du Code du travail<sup>1</sup>. Il correspond à des propos ou comportements à connotation sexuelle ou sexiste répétés portant atteinte à la dignité de la personne. Il inclut également toute pression grave, même non répétée, exercée dans le but réel ou apparent d'obtenir un acte de nature sexuelle.

La loi ne prend pas en compte l'intention de la personne à l'origine des faits. Ce sont les propos ou comportements, ainsi que leurs effets sur la personne qui les subit, qui permettent de qualifier le harcèlement sexuel. Cette approche objective vise à recentrer l'analyse sur la situation vécue par la personne concernée.

La jurisprudence reconnaît aussi le harcèlement sexuel d'ambiance, qui se caractérise par des propos ou comportements à connotation sexuelle ou sexiste répétés créant un environnement de travail intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant, même s'ils ne visent pas spécifiquement une personne. Le climat de travail a donc toute son importance dans l'appréciation des faits.

### Pourquoi ce sujet concerne directement les managers et les RH ?

Lorsqu'un manager ou un service RH a connaissance de faits susceptibles de constituer un harcèlement sexuel, l'employeur est réputé informé et doit agir. À défaut de réaction appropriée, sa responsabilité peut être engagée.

Les managers et les RH sont fréquemment les premiers contacts des membres du personnel victimes ou témoins. Une réaction inadaptée peut aggraver la situation, fragiliser la personne concernée et exposer l'entreprise à un risque juridique important.

Réagir correctement suppose de connaître le cadre légal, les mécanismes du

harcèlement et les moyens d'agir, mais aussi d'adopter une posture professionnelle fondée sur l'écoute, la neutralité et la protection des personnes.

## **Que faire lorsqu'un signalement survient ?**

Les entreprises sont dans l'obligation d'élaborer une procédure de signalement et de traitement. Dès qu'un signalement est porté à la connaissance d'une ou d'un manager ou des RH, l'employeur a l'obligation de réagir sans attendre une qualification pénale définitive des faits. L'absence de plainte pénale ne fait pas obstacle à l'obligation d'intervention de l'employeur.

L'inaction ou la minimisation peuvent représenter un manquement à l'obligation de sécurité de l'employeur<sup>2</sup>. La priorité est de faire cesser les agissements et de protéger la personne qui a signalé les faits<sup>3</sup>, y compris lorsqu'ils sont encore en cours d'évaluation.

### **Accueillir la parole de la bonne manière**

La personne qui reçoit le signalement doit écouter sans juger, sans banaliser et sans remettre en cause la parole exprimée. Il est nécessaire de rappeler ses droits à la personne concernée.

Une réaction maladroite peut renforcer l'isolement et dissuader toute poursuite de la démarche. L'enjeu est donc de créer un cadre sécurisant, permettant à la personne de s'exprimer librement.

### **Les premières mesures à envisager**

Lorsque la situation le justifie, l'employeur peut décider de mesures conservatoires afin d'éviter tout contact professionnel susceptible de conduire à une répétition des faits signalés. Ces mesures peuvent consister, par exemple, à modifier temporairement l'organisation du travail, les horaires ou les modalités de collaboration entre les personnes concernées.

Elles peuvent également prendre la forme d'un changement provisoire d'affectation ou d'une réorganisation des missions, sans préjuger de la responsabilité de l'une ou l'autre des parties. Les mesures conservatoires doivent être proportionnées à la gravité des faits signalés et limitées dans le temps.

Toute mesure mise en place doit être formalisée par écrit afin d'en assurer la traçabilité et de sécuriser juridiquement l'employeur. Cette formalisation permet également d'éviter toute interprétation ultérieure comme une sanction déguisée.

### **L'enquête interne**

Lorsqu'un signalement est effectué, l'employeur doit diligenter une enquête interne sérieuse et impartiale<sup>4</sup>. L'enquête doit s'appuyer sur une méthodologie claire et des

éléments factuels. Les personnes concernées doivent être entendues dans le respect de la confidentialité, en veillant à recueillir les faits de manière objective.

L'enquête ne vise pas à établir une culpabilité pénale, mais à permettre à l'employeur de prendre des décisions adaptées au regard de ses obligations de prévention et de protection.

### **Le rôle des acteurs internes**

Le comité social et économique peut être saisi par une ou un salarié.e s'estimant victime de harcèlement sexuel<sup>5</sup>. En effet, un référent harcèlement sexuel et agissements sexistes est obligatoire au sein du CSE des entreprises d'au moins 250 salarié.es.

Il peut également alerter l'employeur et participer à l'analyse de la situation. Les référents harcèlement sexuel sont des relais d'information et d'orientation pour les membres du personnel.

Il est recommandé de former les RH et les managers au harcèlement sexuel au travail afin qu'ils puissent réagir de manière appropriée, notamment via des formations dédiées à la prévention du harcèlement sexuel et sexiste comme celle d'A Compétence Egale. Cette formation permet de connaître le cadre légal, de repérer les signaux d'alerte et d'avoir les compétences nécessaires pour sensibiliser et intervenir.

### **Les risques en cas de mauvaise gestion d'un signalement**

Une absence de réaction ou une réaction inadaptée après un signalement peut être qualifiée de manquement à l'obligation de sécurité de l'employeur. Ce manquement peut conduire à une condamnation de l'entreprise à verser des dommages et intérêts, indépendamment de toute procédure pénale.

En effet, l'absence d'enquête interne ou une enquête insuffisante peut être retenue contre l'employeur par le juge. Des décisions managériales mal encadrées peuvent être annulées et requalifiées en mesures de rétorsion.

De plus, une gestion défailante du signalement peut détériorer durablement le climat social et la confiance envers le management, avec des impacts à long terme sur l'organisation et la prévention des risques.

Pour savoir comment réagir en cas de harcèlement sexuel au travail, les managers et les RH doivent maîtriser le cadre juridique, savoir accueillir la parole et réagir de façon appropriée. Face à des situations souvent sensibles, la formation est un levier pour protéger les personnes et prévenir les erreurs de gestion susceptibles d'engager la responsabilité de l'employeur.

**Sources :**

<sup>1</sup>**Code du travail - Article L.1153-1** : Définition du harcèlement sexuel

<sup>2</sup>**Code du travail - Article L.4121-1** : Obligation de sécurité de l'employeur

<sup>3</sup>**Code du travail - Article L.1153-2** : Protection des victimes et des témoins

<sup>4</sup>**Jurisprudence constante de la Cour de cassation** relative à l'obligation de diligenter une enquête interne en cas de harcèlement

<sup>5</sup>**Code du travail - Article L.2312-5** : Attributions du CSE en matière de santé, sécurité et conditions de travail

Mars 2026