# Quelle est la différence entre harcèlement moral et management abusif ?

## Réponse courte

La distinction entre **harcèlement moral** et **management abusif** est fondamentale en droit du travail luxembourgeois. Le **pouvoir de direction légitime** permet à l'employeur et aux managers de donner des instructions, contrôler l'exécution du travail, évaluer les prestations, émettre des critiques ou observations sur le travail, et prendre des décisions managériales dans le cadre du lien de subordination. Ces actions ne constituent pas du harcèlement moral tant qu'elles restent justifiées et proportionnées.

Le **management abusif** se situe dans une zone intermédiaire. Il s'agit d'un style de management maladroit, excessif ou inadéquat qui peut générer du stress et des tensions, mais qui ne franchit pas nécessairement le seuil du harcèlement moral. Les comportements peuvent inclure une pression excessive, des critiques trop fréquentes mais justifiées, un manque de tact, ou une surcharge de travail liée au contexte professionnel. La jurisprudence luxembourgeoise précise qu'il faut distinguer le harcèlement moral d'une situation de tension ou de stress, même intense, liée à un contexte professionnel difficile, à la nature de la tâche ou à l'étendue des responsabilités.

Le **harcèlement moral**, défini par l'article L.246-2 du Code du travail, nécessite des **agissements fautifs répétés et délibérés** portant atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychique ou physique d'une personne. La limite de l'abus est atteinte lorsque l'employeur ou le manager exerce ses pouvoirs de manière **injustifiée** (sans aucun fondement) ou de manière **disproportionnée** par rapport aux circonstances. Le ressenti subjectif d'un salarié ne suffit pas à qualifier le harcèlement en l'absence de preuve objective de dépassement du cadre normal du pouvoir hiérarchique.

## Définition

**Management légitime**

Le **pouvoir de direction** est une prérogative fondamentale reconnue à l'employeur et aux managers dans le cadre du contrat de travail. Ce pouvoir permet de :

- Donner des **instructions** et directives de travail
- **Contrôler** l'exécution du travail et le respect des consignes
- **Évaluer** les prestations effectuées ou omises
- Émettre des **critiques justifiées** sur la qualité du travail
- Formuler des **observations** sur les comportements professionnels
- Prendre des **décisions d'organisation** du travail
- Exercer le **pouvoir disciplinaire** de manière proportionnée


© 2026 www.pixie.lu · IA/RH spécialisée en droit du travail luxembourgeois

Ce pouvoir s'exerce dans le respect de la personne du salarié et doit rester dans le cadre normal des relations professionnelles.

**Management abusif**

Le **management abusif** désigne un style de management inadéquat, maladroit ou excessif qui reste en deçà du seuil du harcèlement moral. Il peut inclure :

- Une **pression managériale excessive** mais liée aux objectifs de l'entreprise
- Des **critiques fréquentes** mais fondées sur des faits réels
- Un **manque de tact** ou de compétences relationnelles du manager
- Une **surcharge de travail** imposée par le contexte économique
- Des **tensions relationnelles** résultant de conflits non résolus
- Un **style de communication direct** perçu comme blessant mais sans intention de nuire

**Harcèlement moral**

Selon l'article L.246-2 du Code du travail et la jurisprudence, le harcèlement moral se caractérise par :

- Des **agissements fautifs, répétés et délibérés**
- Une **atteinte à la dignité** ou à l'intégrité psychique ou physique
- Un **environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant**
- Un **dépassement avéré** du cadre normal du pouvoir hiérarchique
- Des comportements **injustifiés ou disproportionnés**

La Convention du 25 juin 2009 (toujours en vigueur parallèlement à la loi de 2023) précise que les agissements ont pour objet ou pour effet de porter atteinte aux droits, compromettre l'avenir professionnel, ou altérer la santé physique ou psychique.

## Questions fréquentes

**L'employeur doit-il intervenir face à un management abusif ?**

Oui, bien que le management abusif ne soit pas juridiquement sanctionnable au titre du harcèlement, l'employeur doit intervenir rapidement par formation des managers, médiation ou réorganisation. Cela évite la dégradation vers un véritable harcèlement moral et protège la santé des salariés.

**Le ressenti du salarié suffit-il à caractériser un harcèlement moral ?**

Non, la jurisprudence luxembourgeoise est constante : le ressenti subjectif d'un salarié ne suffit pas. Une preuve objective de dépassement du cadre normal du pouvoir hiérarchique est nécessaire, démontrant des comportements injustifiés ou disproportionnés par rapport aux circonstances professionnelles.

**Qu'est-ce que le pouvoir de direction légitime ?**

Le pouvoir de direction permet à l'employeur de donner des instructions, contrôler l'exécution du travail, évaluer les prestations, émettre des critiques justifiées et prendre des décisions managériales. Il s'exerce dans le cadre du lien de subordination, en respectant la dignité du salarié.


© 2026 www.pixie.lu · IA/RH spécialisée en droit du travail luxembourgeois

**Quand un comportement managérial devient-il abusif ?**

Le management devient abusif lorsque les exigences dépassent le raisonnable sans intention de nuire, lorsque le manager manque de compétences relationnelles tout en agissant de bonne foi, ou lorsque les tensions sont liées à des contraintes organisationnelles objectives sans répétition systématique.

**Quelle est la différence entre harcèlement moral et management abusif ?**

Le management abusif désigne un style maladroit ou excessif générant du stress sans franchir le seuil du harcèlement moral. Le harcèlement moral, défini par l'article L.246-2, exige des agissements fautifs, répétés et délibérés portant atteinte à la dignité ou à l'intégrité de la personne.

**Quels critères distinguent une critique légitime du harcèlement ?**

Une critique légitime repose sur des faits objectifs, possède une justification professionnelle, est proportionnée et préserve la dignité du salarié. Le harcèlement implique l'absence de fondement, une disproportion manifeste, la répétition systématique et un effet destructeur sur la victime.

## Conditions d’exercice

### Critères du pouvoir de direction légitime

Le pouvoir hiérarchique reste légitime lorsque :

1. **Fondement objectif** : les décisions et critiques reposent sur des faits avérés et des objectifs professionnels légitimes
2. **Proportionnalité** : les mesures sont adaptées à la situation et ne dépassent pas ce qui est nécessaire
3. **Cohérence** : le traitement est appliqué de manière similaire aux salariés dans des situations comparables
4. **Respect de la personne** : les formes utilisées préservent la dignité du salarié

### Critères du management abusif

Le management devient abusif lorsque :

1. **Excès sans gravité** : la pression ou les exigences dépassent le raisonnable mais sans intention de nuire
2. **Maladresses répétées** : le manager manque de compétences relationnelles mais agit de bonne foi
3. **Contexte difficile** : les tensions sont liées à des contraintes organisationnelles objectives
4. **Absence de répétition systématique** : les comportements inadéquats sont ponctuels ou isolés

Le management abusif n'est pas juridiquement sanctionnable au titre du harcèlement moral, mais peut justifier des mesures correctives de la part de l'employeur.

### Critères du harcèlement moral

Le harcèlement moral est caractérisé lorsque :


© 2026 www.pixie.lu · IA/RH spécialisée en droit du travail luxembourgeois

1. **Absence de fondement** : les comportements n'ont aucune justification professionnelle légitime
2. **Disproportion manifeste** : les actions sont excessives par rapport aux circonstances
3. **Répétition ou systématisation** : les agissements se reproduisent dans le temps ou sont organisés méthodiquement
4. **Intention ou effet destructeur** : les comportements visent à nuire ou ont objectivement cet effet
5. **Atteinte avérée** : impact démontrable sur la santé, la dignité ou l'intégrité de la personne

## Modalités pratiques

### Tests pratiques de distinction

Pour distinguer ces trois situations, les responsables RH peuvent appliquer les tests suivants :

#### Test 1 : Fondement et justification

- Les critiques ou décisions sont-elles basées sur des **faits objectifs** ?
- Existe-t-il une **justification professionnelle légitime** ?
- Les reproches sont-ils **proportionnés** à la situation ?

? Si OUI à ces trois questions : management légitime ? Si NON mais sans intention de nuire : possiblement management abusif ? Si NON avec répétition : risque de harcèlement moral

#### Test 2 : Contexte et cohérence

- Le salarié est-il **seul visé** ou la situation affecte-t-elle plusieurs personnes ?
- Les exigences correspondent-elles au **contexte professionnel** (urgence, projet important, restructuration) ?
- Le traitement est-il **cohérent** avec celui d'autres salariés dans des situations similaires ?

? Si situation collective et contexte objectif : stress professionnel ou management abusif ? Si ciblage individuel sans justification : risque de harcèlement moral

#### Test 3 : Répétition et impact

- Les comportements sont-ils **répétés** dans le temps ?
- Y a-t-il une **systématisation** ou organisation méthodique ?
- Un **impact observable** sur la santé ou le bien-être du salarié est-il constaté ?

? Si répétition + impact avéré + absence de justification : harcèlement moral probable ? Si ponctuel ou justifié : management légitime ou abusif

### Exemples jurisprudentiels

La Cour d'appel luxembourgeoise (arrêt du 4 mars 2021, n°CAL-2020-00227) a considéré comme **management légitime** :


© 2026 www.pixie.lu · IA/RH spécialisée en droit du travail luxembourgeois

- La critique sur le manque d'autonomie d'une subordonnée
- Le reproche de mettre trop souvent le supérieur en copie des courriels
- Un style de communication direct et familier reconnu par plusieurs témoins

La jurisprudence a écarté la qualification de harcèlement moral en l'absence de preuve de dépassement avéré du cadre normal du pouvoir hiérarchique.

**Situations intermédiaires fréquentes**

Plusieurs situations créent une confusion entre les trois catégories :

1. **Surcharge de travail** : légitime si liée au contexte économique et affectant tous les salariés ; abusive si excessive et durable ; harcèlement si ciblée sur une personne sans justification

2. **Critiques sur le travail** : légitimes si fondées et proportionnées ; abusives si trop fréquentes mais justifiées ; harcèlement si injustifiées et répétées pour humilier

3. **Pression sur les objectifs** : légitime si alignée sur les capacités et le marché ; abusive si irréaliste mais générale ; harcèlement si impossible et visant une personne précise

4. **Surveillance et contrôle** : légitimes si proportionnés à la fonction ; abusifs si excessifs mais appliqués à tous ; harcèlement si ciblés et destinés à intimider

## Pratiques et recommandations

**Pour les responsables RH**

- **Former les managers** aux limites du pouvoir de direction et aux signes du management abusif
- **Établir des référentiels** clairs sur les pratiques managériales attendues dans l'entreprise
- **Documenter** les décisions managériales et leurs justifications objectives
- **Intervenir rapidement** en cas de signalement de management abusif avant qu'il ne dégénère
- **Accompagner** les managers en difficulté avec des formations en management et communication
- **Mettre en place** des médiations en cas de tensions relationnelles avant qu'elles ne s'aggravent

**Grille d'analyse pour les managers**

Avant toute décision ou critique, se poser les questions suivantes :


© 2026 www.pixie.lu · IA/RH spécialisée en droit du travail luxembourgeois

1. **Quel est mon objectif professionnel légitime ?**
2. **Les faits sont-ils établis objectivement ?**
3. **Ma réaction est-elle proportionnée à la situation ?**
4. **Comment puis-je préserver la dignité du salarié ?**
5. **Appliquerais-je la même approche à un autre salarié dans la même situation ?**

Si les réponses sont positives, le management reste dans le cadre légitime.

**Recommandations en cas de doute**

Pour les responsables RH face à une situation ambiguë :

1. **Écouter** le salarié qui se plaint et documenter précisément les faits allégués
2. **Analyser** le contexte professionnel et les justifications managériales
3. **Vérifier** s'il existe une répétition et un ciblage spécifique
4. **Consulter** la délégation du personnel si elle existe
5. **Agir** même si la qualification n'est pas claire : formation du manager, médiation, réorganisation
6. **Ne pas attendre** que la situation dégénère en harcèlement avéré

**Sensibilisation des managers**

Les formations doivent insister sur :

- La **distinction** entre critique du travail et critique de la personne
- L'importance du **feedback constructif** et de la **reconnaissance**
- Les **techniques de communication** respectueuse même en situation de tension
- La **gestion du stress** et la prévention de l'épuisement professionnel de l'équipe
- Les **limites** du pouvoir de direction et les risques du management abusif


© 2026 www.pixie.lu · IA/RH spécialisée en droit du travail luxembourgeois

## Cadre juridique

| Référence | Objet |
|---|---|
| Art. L.246-2 | Définition du harcèlement moral (répétition/systématisation + atteinte à la dignité) |
| Art. L.246-3 | Obligations de l'employeur en matière de prévention du harcèlement moral |
| Loi du 29 mars 2023 | Introduction de la protection contre le harcèlement moral dans le Code du travail |
| Convention du 25 juin 2009 | Convention sur le harcèlement et la violence au travail (coexiste avec la loi) |
| Règlement grand-ducal du 15 décembre 2009 | Déclaration d'obligation générale de la convention de 2009 |
| Cour d'appel, 4 mars 2021 (n°CAL-2020-00227) | Distinction entre exercice légitime du pouvoir hiérarchique et harcèlement moral |
| Cour d'appel, 16 octobre 2014 (n°39728) | Harcèlement moral comme motif de licenciement |
| Cour supérieure de justice, 6 novembre 2014 (n°39838) | Distinction entre stress professionnel et harcèlement moral |
| Cour supérieure de justice, 14 juin 2018 (n°41981) | Définition des agissements répétés créant un environnement hostile |
| Art. 1134 alinéa 3 du Code civil | Principe de bonne foi dans l'exécution des conventions (base jurisprudentielle) |

La jurisprudence luxembourgeoise est **constante** sur le principe que le ressenti subjectif d'un salarié ne suffit pas à qualifier un harcèlement moral. La preuve d'un **dépassement avéré du cadre normal** de l'exercice du pouvoir hiérarchique est nécessaire. La Cour d'appel rappelle régulièrement que la limite de l'abus est seulement atteinte lorsque l'employeur ou le manager exerce ses pouvoirs de manière **injustifiée** (sans fondement) ou de manière **disproportionnée** par rapport aux circonstances.

Le **management abusif** n'est pas une catégorie juridique autonome au Luxembourg, mais représente une **zone grise** entre le management légitime et le harcèlement moral. Les employeurs ont intérêt à intervenir dès le stade du management abusif pour éviter une dégradation vers le harcèlement moral, même si cette obligation n'est pas explicitement sanctionnée par la loi.

Les **tensions relationnelles** et les **conflits au travail** sont des phénomènes normaux dans toute organisation. La jurisprudence insiste sur la nécessité de les distinguer du harcèlement moral. Un simple désaccord, même répété, sur les méthodes de travail ou les objectifs ne constitue pas un harcèlement moral si les échanges restent dans le cadre professionnel.


© 2026 www.pixie.lu · IA/RH spécialisée en droit du travail luxembourgeois

L'enquête **Quality of Work Index 2023** de la Chambre des salariés révèle que deux salariés sur dix au Luxembourg estiment être victimes de harcèlement moral, mais les décisions judiciaires reconnaissant le harcèlement moral comme avéré restent **minoritaires**, principalement en raison de la difficulté à apporter la preuve du dépassement du cadre normal du pouvoir hiérarchique.

La **coexistence** de la loi du 29 mars 2023 et de la Convention de 2009 crée un cadre juridique complet mais complexe. Les employeurs doivent se conformer aux deux textes, qui prévoient des obligations similaires en matière de prévention et de traitement des situations de harcèlement moral.

Les contenus sont rédigés et mis à jour régulièrement à partir de sources officielles. Leur usage ne remplace pas une consultation juridique et doit être validé par un professionnel du droit.