

Les critiques répétées du travail peuvent-elles constituer du harcèlement moral ?

Réponse courte

Les **critiques répétées du travail** ne constituent pas automatiquement du harcèlement moral au Luxembourg. La qualification dépend de plusieurs facteurs essentiels : le caractère justifié ou injustifié des critiques, leur contexte professionnel, et leur impact sur la dignité du salarié. Le droit luxembourgeois établit une distinction fondamentale entre l'**exercice normal du pouvoir hiérarchique** et les agissements constitutifs de harcèlement.

Un supérieur hiérarchique dispose du **droit légitime** de contrôler le travail, d'évaluer les prestations et d'émettre des critiques ou observations sur le travail effectué dans le cadre du lien de subordination. Ces critiques professionnelles, même répétées, relèvent de la gestion normale lorsqu'elles sont **fondées, proportionnées et formulées avec respect**. Elles ne dépassent pas le cadre managérial légitime tant qu'elles portent sur des éléments objectifs du travail.

En revanche, des **critiques répétées injustifiées** peuvent constituer du harcèlement moral lorsqu'elles dépassent l'exercice normal du pouvoir hiérarchique. La loi du 29 mars 2023 définit le harcèlement moral comme toute conduite qui, par sa répétition ou sa systématisation, porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychique ou physique d'une personne. Les critiques deviennent problématiques lorsqu'elles sont formulées **sans fondement objectif**, de **manière disproportionnée**, avec une intention de **discréditer** la personne, ou lorsqu'elles créent un **environnement intimidant, hostile ou humiliant**.

La jurisprudence luxembourgeoise précise que la limite de l'abus est atteinte lorsque l'employeur exerce ses pouvoirs de manière **injustifiée** (sans aucun fondement) ou de manière **disproportionnée**. Le ressenti subjectif du salarié ne suffit pas à établir le harcèlement ; il faut démontrer un **processus objectif** d'agissements répétés attentatoires aux droits et à la dignité, aboutissant à une dégradation délibérée des conditions de travail.

Définition

Le **harcèlement moral** constitue, selon l'article L.246-2 du Code du travail luxembourgeois, toute conduite qui, par sa répétition ou sa systématisation, porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychique ou physique d'une personne. Cette définition s'applique à toutes les relations de travail, incluant les voyages professionnels, formations et communications liées au travail, même en dehors du temps de travail normal.

Les **critiques du travail** désignent les observations, évaluations et remarques formulées par un supérieur hiérarchique concernant l'exécution des tâches professionnelles d'un salarié. Dans le cadre du **pouvoir hiérarchique normal**, ces critiques constituent un outil de management légitime permettant de contrôler la qualité du travail, corriger les erreurs et améliorer les performances.

La distinction entre critique légitime et harcèlement repose sur trois critères cumulatifs : le **fondement objectif** (la critique est-elle justifiée par des faits professionnels réels ?), la **proportionnalité** (le ton et la fréquence sont-ils adaptés à la situation ?), et le **respect de la dignité** (la critique vise-t-elle le travail ou la personne elle-même ?).

Questions fréquentes

Comment le manager doit-il formuler des critiques constructives ?

Les critiques doivent être spécifiques, actionnables, basées sur des faits objectifs, formulées en entretien individuel privé (jamais publiquement), accompagnées de feedback équilibré reconnaissant aussi les points positifs et suivies de propositions de solutions. La fréquence doit être proportionnée à la gravité du problème.

Comment réagir face à des critiques répétées injustifiées ?

Documenter précisément chaque incident (date, heure, contexte, contenu, témoins), demander par écrit des explications et critères objectifs au supérieur, solliciter la délégation du personnel pour assistance et conseils, puis saisir l'ITM si la situation persiste. Conserver toutes les preuves écrites.

Le ressenti subjectif suffit-il à prouver un harcèlement par critiques ?

Non, le simple ressenti subjectif du salarié ne suffit pas. La législation luxembourgeoise n'instaure aucune présomption de harcèlement. Le salarié doit rapporter la preuve complète d'un processus objectif d'agissements répétés, attentatoires à ses droits et à sa dignité, dégradant ses conditions de travail.

Les critiques répétées du travail peuvent-elles constituer du harcèlement moral ?

Les critiques répétées ne constituent pas automatiquement un harcèlement moral. Tant qu'elles sont fondées, proportionnées et formulées avec respect, elles relèvent de l'exercice légitime du pouvoir hiérarchique. Elles deviennent harcèlement lorsqu'elles sont injustifiées, disproportionnées et créent un environnement hostile.

Quand la critique devient-elle constitutive de harcèlement moral ?

La critique devient harcèlement lorsqu'elle est injustifiée (sans fondement objectif), systématisée (acharnement quotidien), vise à discréditer la personne (saper la confiance, ternir la réputation) et crée un environnement intimidant, hostile, dégradant ou humiliant affectant la santé psychique du salarié.

Quels critères distinguent une critique légitime d'un harcèlement ?

Trois critères cumulatifs caractérisent une critique légitime : un fondement objectif vérifiable (faits réels), une proportionnalité (fréquence et ton adaptés à la gravité), et le respect de la dignité (critique du travail et non de la personne). L'absence d'un de ces critères peut faire basculer vers le harcèlement.

Conditions d'exercice

Critiques professionnelles légitimes (exercice normal du pouvoir hiérarchique) :

Pour qu'un supérieur hiérarchique puisse légitimement exercer son droit de critique, plusieurs conditions doivent être respectées. Les critiques doivent porter sur des **éléments objectifs et vérifiables** du travail effectué : qualité insuffisante, délais non respectés, erreurs constatées, procédures non suivies. Le **fondement factuel** doit être démontrable et documenté.

La **proportionnalité** constitue un critère essentiel : la fréquence et l'intensité des critiques doivent correspondre à la gravité et à la récurrence des problèmes identifiés. Une erreur ponctuelle ne justifie pas des remontrances quotidiennes, tandis que des manquements répétés peuvent légitimer un suivi rapproché.

Le **respect de la personne** demeure impératif : les critiques doivent se concentrer sur les aspects professionnels sans attaquer la personnalité, les capacités intellectuelles ou la dignité du salarié. Le ton doit rester professionnel, même ferme, sans verser dans l'humiliation ou l'insulte.

Critiques constitutives de harcèlement moral :

Des critiques deviennent constitutives de harcèlement lorsqu'elles présentent certaines caractéristiques systématiques. Le **caractère injustifié** se manifeste par des reproches sans fondement objectif, portant sur des aspects du travail correctement exécutés ou sur des éléments échappant au contrôle du salarié.

La **systematisation** ou répétition excessive transforme la critique en outil d'acharnement : reproches quotidiens disproportionnés, remarques négatives constantes même face à un travail de qualité, ciblage d'une personne spécifique alors que d'autres dans la même situation ne sont pas critiqués.

L'**intention de discréditer** se reconnaît lorsque les critiques visent manifestement à saper la confiance du salarié, à ternir sa réputation auprès des collègues ou à créer un dossier artificiel justifiant une sanction ultérieure.

Les **conséquences sur la dignité et l'intégrité** constituent le critère décisif : les critiques créent un environnement intimidant, hostile, dégradant ou humiliant, affectant la santé psychique ou physique du salarié.

Charge de la preuve :

La législation luxembourgeoise n'instaure aucune présomption de harcèlement. Le salarié qui allègue être victime de harcèlement moral doit rapporter la **preuve complète** d'un processus objectif d'agissements répétés, attentatoires à ses droits et à sa dignité, aboutissant à une dégradation délibérée de ses conditions de travail. Le simple ressenti subjectif ne suffit pas.

Modalités pratiques

Pour l'employeur - Prévention et gestion des critiques :

L'employeur doit former les managers à l'exercice légitime du pouvoir hiérarchique, en distinguant clairement critique constructive et comportement harcelant. Les **critères d'évaluation objectifs** doivent être établis et communiqués, permettant de justifier toute critique par des éléments factuels et mesurables.

La **documentation systématique** des évaluations et critiques constitue une protection : notes d'entretiens, comptes-rendus d'évaluation, courriels de suivi. Cette traçabilité permet de démontrer le caractère fondé et proportionné des remarques formulées.

Un **processus d'évaluation structuré** doit être mis en place : entretiens réguliers, feedback constructif équilibrant points d'amélioration et reconnaissance des réussites, fixation d'objectifs mesurables. La critique doit s'inscrire dans une démarche d'accompagnement professionnel.

Les **mesures de prévention du harcèlement moral** imposées par l'article [L.246-3](#) du Code du travail incluent : définition des moyens mis à disposition des victimes, investigation rapide et impartiale sur les faits signalés, sensibilisation des salariés et dirigeants, information de la délégation du personnel, formation continue.

Pour le salarié - Réaction face aux critiques répétées injustifiées :

Face à des critiques répétées ressenties comme injustifiées, le salarié doit d'abord **documenter précisément** chaque incident : date, heure, contexte, contenu exact des critiques, témoins présents, impact sur le travail et le bien-être. Cette documentation constituera la base de toute démarche ultérieure.

Une **demande d'explicitation** formelle peut être adressée au supérieur : par courriel, le salarié sollicite des explications précises sur les critiques formulées, demande des critères objectifs d'évaluation et exprime son incompréhension si les reproches ne correspondent pas à la réalité du travail effectué. Cette démarche crée également une trace écrite.

Le **recours aux représentants du personnel** constitue une étape importante : la délégation du personnel est chargée de veiller à la protection contre le harcèlement moral, peut proposer des actions de prévention et assister le salarié dans ses entrevues avec l'employeur dans le cadre d'une enquête.

Si la situation persiste malgré ces démarches, le salarié peut **saisir l'Inspection du Travail et des Mines (ITM)** selon la procédure de l'article [L.246-3](#). L'[ITM](#) mène une instruction du dossier, auditionne le salarié, l'auteur présumé et l'employeur, puis dresse un rapport avec recommandations. Le directeur de l'[ITM](#) peut enjoindre l'employeur de faire cesser les actes sous peine d'amende administrative jusqu'à 25.000 euros.

Procédure de signalement et d'enquête :

Lorsqu'un comportement de harcèlement est porté à la connaissance de l'employeur, celui-ci doit **agir immédiatement** : faire cesser les actes, mener une enquête interne impartiale, procéder à une évaluation de l'efficacité des mesures de prévention, consulter la délégation du personnel.

L'enquête doit être menée **rapidement et objectivement**, en recueillant les témoignages de toutes les parties concernées, en examinant les documents pertinents et en préservant la confidentialité. Pour garantir l'impartialité, notamment en cas de conflit d'intérêts, le recours à un enquêteur externe peut s'avérer nécessaire.

Protection contre les représailles :

L'article [L.246-4](#) du Code du travail protège expressément contre toute représaille le salarié qui proteste ou refuse un comportement de harcèlement, ainsi que les témoins. Tout licenciement en violation de cette protection est **nul de plein droit**. Le salarié peut demander au président de la juridiction du travail, dans les 15 jours suivant la résiliation, de constater la nullité et d'ordonner son maintien ou sa réintégration.

Pratiques et recommandations

Bonnes pratiques managériales pour éviter la confusion :

Les managers doivent adopter une approche de **feedback équilibré** : pour chaque critique, reconnaître également les aspects positifs du travail. Cette méthode maintient la motivation tout en permettant l'amélioration. Le feedback doit être **spécifique et actionnable** : plutôt que "votre travail n'est pas satisfaisant", préférer "le rapport doit inclure l'analyse financière demandée dans le brief initial".

La **fréquence proportionnée** évite l'acharnement : un problème mineur ponctuel justifie une remarque unique, un problème récurrent nécessite un entretien structuré avec plan d'action, une difficulté persistante peut conduire à un processus d'évaluation formel. Chaque intervention doit correspondre à la gravité de la situation.

L'**entretien individuel** préserve la dignité : les critiques substantielles doivent être formulées en privé, jamais publiquement devant les collègues. Un environnement confidentiel permet un échange constructif sans humiliation.

Le **suivi constructif** transforme la critique en opportunité : après avoir identifié un problème, proposer des solutions, offrir une formation si nécessaire, fixer des objectifs clairs et réalistes, prévoir un point de suivi pour évaluer les progrès.

Recommandations pour distinguer critique légitime et harcèlement :

L'employeur doit établir une **grille d'évaluation objective** commune à tous les salariés d'un même niveau, permettant de justifier les critiques par des critères transparents et équitables. Tout écart par rapport aux standards attendus doit pouvoir être documenté factuellement.

La **cohérence dans le traitement** évite la discrimination : un même niveau d'exigence doit s'appliquer à tous les salariés dans des situations comparables. Une personne systématiquement critiquée plus sévèrement que ses pairs pour des performances similaires peut légitimement s'estimer victime de harcèlement.

Les **formations spécifiques** renforcent la compétence managériale : management bienveillant et efficace, techniques de feedback constructif, prévention du harcèlement moral, gestion des situations difficiles sans dérapage. Ces formations sensibilisent aux limites légales du pouvoir hiérarchique.

Culture d'entreprise préventive :

L'établissement d'une **politique anti-harcèlement claire** communiquée à l'ensemble du personnel pose le cadre : définition du harcèlement moral, exemples de comportements interdits, procédures de signalement, garanties de confidentialité et de protection contre les représailles, sanctions encourues.

Les **canaux de signalement accessibles** facilitent les remontées précoces : personne de confiance désignée, délégation du personnel, service RH indépendant, possibilité d'alerte anonyme. Plus le signalement est précoce, plus l'intervention corrective est efficace.

Des **audits réguliers du climat social** permettent d'identifier les tensions avant qu'elles ne dégénèrent : enquêtes de satisfaction anonymes, indicateurs d'alerte (absentéisme, turnover, plaintes), entretiens individuels périodiques avec tous les salariés.

En cas de doute :

Face à une situation ambiguë où la frontière entre critique légitime et harcèlement semble floue, privilégier la **prévention active** : solliciter l'avis de la délégation du personnel, consulter un expert en droit du travail, demander conseil à l'ITM en amont. Une intervention précoce évite l'escalade vers des situations juridiquement problématiques.

La jurisprudence luxembourgeoise rappelle régulièrement que le simple **ressenti d'un salarié ne suffit pas** à caractériser le harcèlement, mais qu'un employeur avisé ne doit pas ignorer les signaux de mal-être. Une écoute attentive et une enquête objective permettent de clarifier la situation et de protéger à la fois le salarié et l'entreprise.

Cadre juridique

Référence	Objet
Loi du 29 mars 2023	Introduction du Chapitre VI "Harcèlement moral" dans le Code du travail
Art. <u>L.246-1</u> Code du travail	Champ d'application : salariés, stagiaires, apprentis, élèves et étudiants
Art. <u>L.246-2</u> Code du travail	Définition du harcèlement moral : toute conduite qui, par sa répétition ou sa systématisation, porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychique ou physique
Art. <u>L.246-3</u> Code du travail	Obligations de l'employeur : interdiction, cessation immédiate, mesures de prévention, évaluation interne, procédure <u>ITM</u>
Art. <u>L.246-4</u> Code du travail	Protection contre les représailles, nullité du licenciement discriminatoire
Art. <u>L.246-5</u> Code du travail	Rôle de la délégation du personnel dans la protection et l'assistance des victimes
Art. <u>L.246-6</u> Code du travail	Droit du salarié victime de résilier le contrat sans préavis pour motif grave
Art. <u>L.246-7</u> Code du travail	Sanctions pénales : amende de 251 à 2.500 euros, doublée en cas de récidive
Art. <u>L.614-13</u> Code du travail	Amende administrative jusqu'à 25.000 euros en cas de non-respect de l'injonction <u>ITM</u>
Convention du 25 juin 2009	Relative au harcèlement et à la violence au travail, déclarée d'obligation générale par règlement grand-ducal du 15 décembre 2009 (applicable jusqu'en 2023)
Art. 1134 al. 3 Code civil	Obligation d'exécuter les conventions de bonne foi, base de l'action en dommages et intérêts
Jurisprudence CSJ	Distinction entre pouvoir hiérarchique légitime et harcèlement moral : limite de l'abus atteinte en cas d'exercice injustifié ou disproportionné des pouvoirs

La frontière entre l'exercice légitime du pouvoir hiérarchique et le harcèlement moral reste parfois difficile à tracer dans la pratique. L'élément décisif réside dans le caractère **justifié et proportionné** des critiques formulées.

Un supérieur hiérarchique conserve le droit de contrôler le travail de ses subordonnés, d'évaluer leurs prestations et de formuler des critiques, même répétées, lorsque celles-ci sont fondées sur des éléments objectifs et formulées dans le respect de la dignité de la personne. Ce pouvoir de critique fait partie intégrante du lien de subordination inhérent au contrat de travail.

Toutefois, ce pouvoir trouve sa limite lorsqu'il est exercé de manière **injustifiée** (sans aucun fondement objectif) ou **disproportionnée** (de façon excessive par rapport à la situation). À ce stade, l'abus transforme l'exercice du pouvoir hiérarchique en harcèlement moral sanctionnable.

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.