

Quels rôles pour la hiérarchie intermédiaire dans la gestion des conflits ?

Réponse courte

La hiérarchie intermédiaire constitue le premier niveau de détection et de traitement des conflits. Les managers de proximité, délégués du **pouvoir de direction**, ont la responsabilité d'identifier les tensions naissantes, de conduire les entretiens de recadrage et d'alerter le service RH. Leur inaction face à un conflit avéré, comparable au cas d'un manager inactif, engage la **responsabilité de l'employeur** au titre de l'obligation de sécurité (art. L.312-1).

Le rôle du manager est double : prévenir l'escalade par une intervention rapide et **documenter** les faits pour sécuriser une éventuelle procédure disciplinaire. Il ne dispose pas du pouvoir de prononcer des **sanctions formelles** (licenciement, mise à pied) sauf délégation expresse. En cas de harcèlement moral allégué, le manager doit alerter immédiatement la direction conformément à l'art. L.246-3.

Définition

La **hiérarchie intermédiaire** désigne les managers, chefs d'équipe et responsables de service qui exercent une autorité opérationnelle sur les salariés par délégation du pouvoir de direction de l'employeur. En matière de gestion des conflits, ils constituent le **relais essentiel** entre le terrain et la direction des ressources humaines.

Conditions d'exercice

L'intervention de la hiérarchie intermédiaire dans la gestion des conflits est encadrée par plusieurs principes.

| Condition | Détail |
|--------------------------------|---|
| Délégation de pouvoir | Le manager agit dans les limites de la délégation conférée par l'employeur |
| Obligation de vigilance | Le manager doit signaler tout conflit susceptible de porter atteinte à la santé ou à la sécurité (art. <u>L.312-1</u>) |
| Alerte harcèlement | Obligation d'alerter immédiatement la direction en cas de suspicion de harcèlement (art. <u>L.246-3 §4</u>) |
| Impartialité | Le manager ne doit pas prendre parti dans un conflit entre subordonnés |
| Confidentialité | Les informations recueillies lors des entretiens doivent rester confidentielles |
| Limite du pouvoir | Le manager ne peut prononcer un licenciement sans délégation expresse de l'employeur |

Modalités pratiques

L'exercice du rôle de la hiérarchie intermédiaire dans la gestion des conflits suit un processus structuré.

| Élément | Détail |
|----------------------|---|
| Détection | Observer les signaux faibles (absentéisme, retrait, tensions verbales) et agir rapidement |
| Entretien individuel | Recevoir chaque partie séparément pour recueillir les faits et les ressentis |
| Recadrage | Rappeler les règles de comportement et les obligations respectives |
| Documentation | Rédiger un compte rendu factuel de chaque intervention (date, faits, mesures prises) |
| Escalade | Transmettre le dossier au service RH si le conflit persiste ou s'aggrave |
| Suivi | Vérifier l'évolution de la situation et documenter les progrès ou la persistance des tensions |

Pratiques et recommandations

Former systématiquement les managers intermédiaires à la gestion des conflits via des formations dédiées, à la conduite d'entretiens de recadrage et à la détection du harcèlement moral, afin qu'ils puissent intervenir efficacement dès les premiers signes de tension.

Définir clairement le périmètre d'intervention de chaque niveau hiérarchique dans une procédure interne écrite, précisant les situations relevant du manager et celles nécessitant une escalade vers le service RH ou la direction.

Documenter chaque intervention du manager par un écrit factuel et daté, conservé dans le dossier de suivi du service, pour constituer un dossier probatoire en cas de procédure disciplinaire ultérieure.

Protéger le manager intermédiaire qui signale de bonne foi un conflit ou un harcèlement, en veillant à ce qu'il ne subisse aucune représaille de la part de la hiérarchie supérieure ou des parties au conflit.

Cadre juridique

| Référence | Objet |
|---|--|
| Art. L.312-1 Code du travail | Obligation générale de sécurité de l'employeur, englobant ses délégataires |
| Art. L.246-3 Code du travail | Obligation de l'employeur de faire cesser le harcèlement moral dès qu'il en a connaissance |
| Art. L.414-3 Code du travail | Rôle de la délégation du personnel dans la prévention du harcèlement et de la violence |
| Art. L.124-10 Code du travail | Résiliation pour motif grave en cas de manquement grave du salarié |
| Art. L.251-1 Code du travail | Égalité de traitement dans la gestion des conflits |

Le manager intermédiaire qui tolère ou minimise un conflit grave expose l'employeur à un risque contentieux significatif. La jurisprudence luxembourgeoise considère que la connaissance des faits par un représentant de l'employeur équivaut à la connaissance par l'employeur lui-même, ce qui fait courir le délai d'un mois pour le motif grave.

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.