

Quelles pratiques managériales renforcent les conflits ?

Réponse courte

Certaines pratiques managériales alimentent les conflits : le **favoritisme**, l'absence de règles claires, la communication descendante exclusive, le refus de reconnaître les tensions ou la sanction systématique sans dialogue préalable. Ces comportements créent un climat de méfiance qui fragilise la **cohésion d'équipe** et peut caractériser un harcèlement moral au sens de l'art. [L.246-3](#).

L'employeur, tenu par son **obligation de sécurité** (art. [L.312-1](#)), doit veiller à ce que les pratiques managériales ne deviennent pas un facteur de risque psychosocial. La jurisprudence luxembourgeoise sanctionne le management par la pression excessive ou l'isolement, constitutif d'un **harcèlement institutionnel**. La délégation du personnel (art. [L.414-3](#)) peut alerter sur ces pratiques et proposer des mesures correctives.

Définition

Les **pratiques managériales conflictogènes** désignent les comportements de direction ou d'encadrement, notamment de la **hiérarchie intermédiaire**, qui, par leur nature ou leur répétition, génèrent, entretiennent ou aggravent les tensions entre salariés ou entre la hiérarchie et les équipes. Elles se distinguent du management exigeant par leur caractère **disproportionné ou arbitraire**.

Conditions d'exercice

L'identification et la correction des pratiques managériales conflictogènes s'inscrivent dans un cadre précis.

Condition	Détail
Obligation de sécurité	L'employeur doit prévenir les risques psychosociaux liés au management (art. L.312-1)
Harcèlement moral	Un management abusif répété peut caractériser un harcèlement moral (art. L.246-3)
Pouvoir de direction	L'employeur peut modifier les pratiques managériales dans le cadre de son pouvoir de direction
Rôle de la délégation	La délégation du personnel peut alerter sur les pratiques conflictogènes (art. L.414-3)
Évaluation	L'employeur doit évaluer l'efficacité de ses mesures de prévention (art. L.246-3 §4)

Modalités pratiques

La détection et la correction des pratiques managériales conflictogènes suivent un processus structuré.

Élément	Détail
Audit managérial	Évaluation 360° des pratiques de chaque manager par ses subordonnés, pairs et supérieurs
Signaux d'alerte	Turnover élevé, absentéisme concentré, plaintes récurrentes, baisse de productivité dans un service
Entretien de recadrage	Discussion avec le manager identifié, en présence du N+1 et du service RH
Plan de développement	Formation ciblée en management, coaching individuel, tutorat par un pair expérimenté
Suivi	Réévaluation à 3-6 mois des indicateurs du service et du ressenti des équipes
Sanction	En cas de persistance, mesure disciplinaire contre le manager allant de l'avertissement au licenciement

Pratiques et recommandations

Identifier les pratiques à risque par des audits réguliers du climat social et des entretiens confidentiels avec les équipes, en croisant les données quantitatives (turnover, absentéisme) et qualitatives (plaintes, témoignages).

Interdire explicitement dans le règlement intérieur les pratiques de management par l'intimidation, l'isolement, la surcharge intentionnelle ou la rétention d'information, en les qualifiant de manquements disciplinaires.

Accompagner les managers en difficulté par un programme de coaching ou de formation avant d'envisager une sanction, sauf en cas de harcèlement moral avéré où l'employeur doit agir immédiatement (art. L.246-3 §2).

Valoriser les pratiques managériales favorisant la coopération, la transparence et la résolution constructive des tensions, en intégrant ces critères dans l'évaluation annuelle des managers.

Cadre juridique

Référence	Objet
Art. <u>L.312-1</u> Code du travail	Obligation générale de sécurité et de santé de l'employeur
Art. <u>L.246-3</u> Code du travail	Prévention et traitement du harcèlement moral par l'employeur
Art. <u>L.414-3</u> Code du travail	Rôle de la délégation du personnel dans l'amélioration des conditions de travail
Art. <u>L.124-10</u> Code du travail	Résiliation pour motif grave applicable au manager harceleur

La frontière entre management exigeant et harcèlement moral est appréciée au cas par cas par le tribunal du travail. La jurisprudence luxembourgeoise retient que des instructions légitimes données dans le cadre du pouvoir de direction ne constituent pas un harcèlement, à condition qu'elles soient proportionnées, justifiées et non discriminatoires.

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.