Comment gérer un désaccord professionnel entre le conseil d'administration et le directeur RH ?

Réponse courte

Le directeur RH d'une ASBL est un salarié lié par un contrat de travail soumis au Code du travail. En cas de désaccord avec le conseil d'administration, les voies de résolution doivent respecter à la fois le droit du travail et la gouvernance associative définie par la loi du 7 août 2023. Le CA dispose du pouvoir de donner des instructions dans le cadre du **lien de subordination** (article L.121-4), mais ce pouvoir n'est pas illimité.

Le directeur RH peut légitimement s'opposer à une instruction **contraire à la loi**, notamment en matière de protection des salariés, de non-discrimination ou de santé et sécurité au travail. Le désaccord doit être **formalisé par écrit** et résolu en privilégiant le dialogue structuré. Si aucune solution n'est trouvée, une **médiation** interne ou externe peut être envisagée.

Le licenciement du directeur RH en représailles d'un refus d'exécuter une instruction illégale serait considéré comme **abusif** au sens de l'article L.124-12. Seul le refus d'exécuter un ordre licite et raisonnable peut constituer une faute professionnelle. Voir également la fiche relative à licenciement abusif dans une ASBL.

Définition

Le désaccord professionnel entre le CA et le directeur RH désigne une divergence de vues sur la stratégie, les pratiques ou les décisions relatives à la gestion du personnel. Il se distingue du conflit personnel et relève du fonctionnement normal d'une organisation. Dans une **ASBL**, le CA exerce collectivement le pouvoir de direction tandis que le directeur RH met en oeuvre la politique décidée dans le cadre de son **contrat de travail**.

Questions fréquentes

Comment formaliser un désaccord entre directeur RH et conseil d'administration ?

Le désaccord doit être formalisé par écrit. Le directeur RH expose ses réserves par courrier au président du CA, une réunion dédiée est organisée avec ordre du jour et compte rendu, et un avis juridique peut être sollicité si la légalité est en cause.

Comment gérer un désaccord professionnel entre le conseil d'administration et le directeur RH ?

Le directeur RH est lié par un contrat de travail soumis au Code du travail. Les voies de résolution doivent respecter à la fois le droit du travail et la gouvernance associative définie par la loi du 7 août 2023. Le dialogue structuré est privilégié.

La médiation est-elle envisageable en cas d'impasse entre direction et conseil d'administration ?

Oui, en cas d'impasse, le recours à un médiateur interne ou externe est possible. Une clause définissant les modalités de résolution des différends, incluant la médiation avant toute mesure disciplinaire ou de licenciement, peut utilement figurer dans le contrat de travail du directeur.

Le directeur RH peut-il refuser une instruction du conseil d'administration ?

Le directeur RH peut légitimement s'opposer à une instruction contraire à la loi, notamment en matière de protection des salariés, de non-discrimination ou de santé et sécurité au travail. Le pouvoir de direction du CA s'exerce dans la limite du lien de subordination légal.

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

Le licenciement d'un directeur RH refusant une instruction illégale est-il abusif ?

Oui, le licenciement en représailles d'un refus d'exécuter une instruction illégale serait considéré comme abusif au sens de l'article L.124-12 du Code du travail. Seul le refus d'exécuter un ordre licite et raisonnable peut constituer une faute professionnelle justifiant une sanction.

Quelle distinction faire entre désaccord légitime et insubordination du directeur RH ?

Il faut apprécier si le refus d'exécution porte sur une instruction illégale ou simplement sur une divergence de stratégie. Le refus d'exécuter un ordre licite et raisonnable constitue une faute professionnelle. Le refus d'une instruction illégale est protégé par le droit du travail.

Conditions d’exercice

La résolution du désaccord dépend du cadre juridique applicable et des circonstances factuelles.

Critère	Exigence
Lien de subordination	Le directeur RH est soumis aux instructions légitimes du CA (art. L.121-4)
Limites du pouvoir	Le CA ne peut imposer d'instructions contraires à la loi
Droit d'alerte	Le directeur RH peut signaler une situation illégale sans sanction
Formalisation	Le désaccord doit être documenté par écrit
Protection	Le licenciement en représailles d'un refus légitime est abusif (art. L.124-12)
Médiation	Recours possible à un médiateur interne ou externe

Modalités pratiques

La gestion du désaccord suit une progression structurée pour favoriser une issue constructive.

Étape	Action
Identification	Qualifier précisément l'objet du désaccord et ses enjeux juridiques
Formalisation écrite	Le directeur RH expose ses réserves par courrier au président du CA
Dialogue structuré	Organiser une réunion dédiée avec ordre du jour et compte rendu
Avis juridique	Solliciter un avocat spécialisé si le désaccord porte sur la légalité
Médiation	Faire appel à un tiers neutre en cas d'impasse
Décision formelle	Le CA tranche et motive sa décision par écrit

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

Pratiques et recommandations

Formaliser systématiquement les réserves par écrit lorsque le directeur RH estime qu'une décision du CA présente un risque juridique. Cette traçabilité protège les deux parties et constitue un élément de preuve en cas de contentieux ultérieur.

Prévoir dans le contrat de travail du directeur RH une clause définissant les modalités de résolution des différends avec le CA, incluant le recours à la médiation avant toute mesure disciplinaire ou de licenciement.

Distinguer le désaccord légitime de l'insubordination en appréciant si le refus d'exécution porte sur une instruction illégale ou simplement sur une divergence de stratégie. Seul le refus d'exécuter un ordre licite et raisonnable peut constituer une faute professionnelle. Voir également la fiche relative à conflits d'intérêt entre administrateurs et personnel.

Cadre juridique

Référence	Objet
Art. L.121-4 du Code du travail	Lien de subordination et contrat de travail
Art. L.124-12 du Code du travail	Licenciement abusif
Loi du 7 août 2023 sur les ASBL	Pouvoirs du conseil d'administration
Loi du 16 mai 2023	Protection des lanceurs d'alerte
Art. L.245-1 et s. du Code du travail	Protection contre le harcèlement moral

Le désaccord entre le CA et le directeur RH est une situation courante qui doit être traitée par le dialogue et la formalisation écrite. Le directeur RH bénéficie de la protection du droit du travail contre les représailles. Le recours à la médiation constitue souvent la voie la plus efficace pour préserver la relation de travail.

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.