

# Comment accompagner les managers de proximité dans leur rôle RH au quotidien ?

## Réponse courte

Les managers de proximité sont les **premiers acteurs de la fonction RH** dans l'entreprise : ils recrutent, intègrent, évaluent, forment, recadrent et fidélisent au quotidien. Au Luxembourg, où les équipes sont souvent **multiculturelles et multilingues**, le rôle RH du manager est d'autant plus exigeant qu'il doit naviguer entre des attentes culturelles différentes et un cadre légal protecteur pour le salarié. Pourtant, la plupart des managers de proximité sont promus pour leurs compétences techniques sans formation spécifique au management des personnes.

L'accompagnement des managers par la fonction RH repose sur trois piliers : la **formation aux fondamentaux du droit du travail** luxembourgeois (contrat, sanction, licenciement, obligations envers la délégation), la **mise à disposition d'outils pratiques** (guides, modèles, processus standardisés) et le **coaching individuel** sur les situations complexes (conflit, sous-performance, burn-out). Le cofinancement étatique de la formation professionnelle (art. L.542-1 et s. Code du travail) permet de financer partiellement ces dispositifs. La responsabilité juridique de l'employeur reste engagée pour les décisions prises par le manager (art. L.121-9), ce qui rend l'accompagnement RH indispensable.

## Définition

Le **rôle RH du manager de proximité** désigne l'ensemble des responsabilités liées à la gestion des personnes exercées au quotidien par l'encadrement opérationnel : organisation du travail, fixation des objectifs, évaluation de la performance, gestion des absences, détection des risques psychosociaux, conduite des entretiens (annuel, recadrage, retour après absence), intégration des nouveaux collaborateurs et gestion des conflits interpersonnels.

Ce rôle est souvent qualifié de "RH de première ligne" car le manager est le premier point de contact du salarié pour les questions liées à son poste, son bien-être et son évolution. Au Luxembourg, la complexité de ce rôle est amplifiée par plusieurs facteurs : la **protection légale du salarié** (procédure de licenciement formalisée, protection des délégués du personnel, interdiction de certaines sanctions), la **diversité culturelle** des équipes et les **attentes différenciées** des générations en matière de management (autonomie, feedback, équilibre vie pro/perso). La fonction RH doit équiper les managers pour qu'ils exercent ce rôle en toute sécurité juridique.

Vous cherchez un SIRH adapté au Luxembourg ? myHR centralise vos processus RH dans une solution Made In Luxembourg. [Demander une démo ?](#)

## Conditions d'exercice

Le manager de proximité agit dans un cadre légal qui définit les limites de son pouvoir de direction et de sanction.

Domaine	Cadre applicable
<b>Pouvoir de direction</b>	Droit d'organiser le travail et de donner des instructions (art. <a href="#">L.121-1</a> et s.)
<b>Pouvoir disciplinaire</b>	Reserve à l'employeur ou son délégataire, procédure formalisée (art. <a href="#">L.124-2</a> )
<b>Entretien préalable au licenciement</b>	Obligatoire, convocation écrite (art. <a href="#">L.124-2</a> )
<b>Protection des délégués</b>	Interdiction de sanctionner un délégué pour l'exercice de son mandat (art. <a href="#">L.417-1</a> )
<b>Sécurité et santé</b>	Obligation de signaler les risques et de veiller à la sécurité (art. <a href="#">L.312-1</a> et s.)
<b>Harcelement</b>	Obligation de prévenir et de réagir (art. <a href="#">L.246-2</a> et s.)

## Modalités pratiques

L'accompagnement des managers de proximité s'organise en cinq axes complémentaires.

### 1. Formation initiale au rôle RH

Tout nouveau manager doit recevoir une formation aux fondamentaux de la gestion des personnes avant ou immédiatement après sa prise de poste. Cette formation couvre : les bases du droit du travail luxembourgeois (contrat, modification, sanction, licenciement), la conduite d'entretiens (annuel, recadrage, retour après absence), la détection des risques psychosociaux, la gestion des conflits et la communication managériale adaptée au contexte multiculturel. Les organismes de formation luxembourgeois (Chambre de Commerce, Chambre des Salaries, INFPC) proposent des modules spécifiques, éligibles au cofinancement étatique.

### 2. Mise à disposition d'outils pratiques

Créer une boîte à outils managériale comprenant : des guides de procédure pour les situations courantes (intégration, entretien annuel, gestion des absences, demande de formation, sanction), des modèles de documents (grille d'entretien, fiche de suivi de performance, courrier de convocation), des FAQ juridiques et un annuaire des interlocuteurs RH. Ces outils doivent être accessibles en ligne (intranet, SIRH) et mis à jour régulièrement.

### 3. Accompagnement sur les situations complexes

Garantir aux managers un accès rapide à un interlocuteur RH compétent pour les situations délicates : conflit entre collaborateurs, suspicion de harcèlement, gestion d'un salarié en difficulté, procédure de sanction ou de licenciement. Au Luxembourg, les erreurs de procédure dans la gestion des sanctions et des licenciements peuvent entraîner la nullité de la décision et des dommages-intérêts significatifs devant le tribunal du travail. Le manager ne doit jamais gérer seul une situation à risque juridique.

### 4. Coaching et mentorat managerial

Proposer un accompagnement individualisé aux managers confrontés à des défis spécifiques : prise de poste, gestion d'une équipe difficile, transformation organisationnelle, gestion d'un collaborateur en burn-out. Le coaching peut être assuré en interne par le DRH ou en externe par un coach certifié. Le mentorat par un manager expérimenté est une alternative moins coûteuse et efficace dans les PME.

## 5. Évaluation et reconnaissance du rôle RH

Intégrer la qualité du management des personnes dans l'évaluation de la performance des managers. Trop souvent, seuls les résultats opérationnels sont mesurés, ce qui envoie un signal implicite que la gestion des équipes est secondaire. Définir des indicateurs liés au management (turnover de l'équipe, résultats d'enquête d'engagement, délai de recrutement, taux de formation) et les intégrer dans les objectifs annuels.

## Pratiques et recommandations

**Former** systématiquement tout nouveau manager aux bases du droit du travail luxembourgeois avant sa prise de poste, car les erreurs les plus coûteuses (licenciement irrégulier, harcèlement non traité, discrimination) résultent souvent de l'ignorance du cadre légal.

**Créer** un référentiel de compétences managériales incluant explicitement les compétences RH (conduite d'entretien, gestion de conflit, détection des risques psychosociaux) et l'utiliser pour le recrutement et l'évaluation des managers.

**Rendre** accessible un interlocuteur RH en permanence pour les managers, car les situations urgentes (accident, conflit grave, démission soudaine) n'attendent pas les horaires de bureau du service RH.

**Organiser** des sessions d'échange entre pairs (communauté de managers) où les managers partagent leurs expériences et bonnes pratiques en toute confidentialité, avec un facilitateur RH.

**Impliquer** les managers dans la conception des politiques RH qui les concernent (processus de recrutement, grille d'évaluation, politique de télétravail) pour garantir leur adhésion et faciliter le déploiement sur le terrain.

**Reconnaître** publiquement les managers qui excellent dans la gestion de leurs équipes, pour envoyer un signal fort que le management des personnes est valorisé au même titre que la performance opérationnelle.

## Cadre juridique

Référence	Objet
Art. <u>L.121-1</u> et s. Code du travail	Contrat de travail, pouvoir de direction de l'employeur
Art. <u>L.121-9</u> Code du travail	Responsabilité de l'employeur pour les actes de ses preposes
Art. <u>L.124-2</u> Code du travail	Procédure de licenciement, entretien préalable
Art. <u>L.246-2</u> et s. Code du travail	Prévention et sanction du harcèlement moral
Art. <u>L.312-1</u> et s. Code du travail	Sécurité et santé au travail, obligations de l'employeur
Art. <u>L.542-1</u> et s. Code du travail	Cofinancement de la formation professionnelle continue

Le manager de proximité est le maillon essentiel entre la stratégie RH et sa mise en oeuvre quotidienne. Au Luxembourg, le cadre légal protecteur du salarié rend indispensable un accompagnement RH solide pour éviter les erreurs de procédure et les contentieux.

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.