

Comment formaliser la vision RH et les valeurs d'entreprise au Luxembourg ?

Réponse courte

La formalisation de la vision RH et des valeurs d'entreprise est une **démarche volontaire** qui n'est pas imposée par le Code du travail luxembourgeois. Aucune disposition légale n'oblige l'employeur à rédiger une charte de valeurs ou un document de vision RH. En revanche, certains éléments de la vision RH peuvent avoir une **portée juridique** s'ils sont intégrés au règlement intérieur (obligatoire des 150 salariés, art. [L.162-12](#)) ou au contrat de travail : dans ce cas, ils deviennent opposables et engagent l'employeur.

La formalisation prend généralement la forme d'une **charte RH** ou d'un **projet d'entreprise** définissant les orientations stratégiques en matière de gestion du personnel, les valeurs fondamentales et les engagements de l'employeur. Au Luxembourg, ce document doit intégrer les **spécificités du marché** : diversité culturelle et linguistique, présence massive de frontaliers, coexistence de multiples nationalités au sein des équipes. La consultation de la [délégation du personnel](#) (art. [L.414-1](#)) est recommandée pour renforcer l'adhésion des salariés, même si elle n'est pas juridiquement obligatoire pour un simple document de valeurs.

Définition

La **vision RH** désigne l'ambition à long terme de l'entreprise en matière de gestion de son capital humain. Elle répond à la question : « Quel type d'employeur voulons-nous être ? ». Les **valeurs d'entreprise** sont les principes fondamentaux qui guident les comportements, les décisions et les pratiques au quotidien. Formalisées dans un document écrit, elles constituent le socle culturel sur lequel reposent les politiques RH.

La distinction entre vision RH et politique RH est importante : la vision définit la direction stratégique (« ou voulons-nous aller ? »), tandis que la politique traduit cette vision en règles et procédures opérationnelles (« comment y arrivons-nous ? »). Au Luxembourg, la formalisation des valeurs répond aussi à un enjeu de **cohésion multiculturelle** : dans les entreprises où cohabitent des salariés de 30 à 50 nationalités différentes, un cadre de référence commun aide à créer une identité collective. Les valeurs formalisées servent également de critère de [recrutement](#) et d'élément de la marque employeur, particulièrement utile dans un marché du travail compétitif où l'attraction des talents est un enjeu stratégique.

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

Questions fréquentes

Combien de valeurs définir ?

Les valeurs doivent être peu nombreuses (3 à 5), formulées de manière concrète et déclinables en comportements observables. Éviter les formulations génériques ("excellence", "innovation") au profit de principes spécifiques liés à l'identité de l'entreprise et au contexte luxembourgeois multiculturel et multilingue.

Comment éviter les valeurs ignorées ?

Décliner les valeurs en comportements concrets et observables pour chaque métier, intégrer dans les processus RH (recrutement, évaluation, intégration), assurer la cohérence entre valeurs affichées et pratiques réelles. Les salariés détectent immédiatement les incohérences. Mesurer l'appropriation par enquêtes d'engagement.

Comment formaliser la vision RH et les valeurs d'entreprise ?

Quatre étapes : diagnostic culturel (valeurs implicites, écarts discours/réalité), définition collaborative des valeurs avec les parties prenantes, formalisation et validation (charte, règlement intérieur ou contractuel), déploiement et intégration dans les processus RH. Démarche volontaire, non imposée par le Code du travail.

Comment intégrer la diversité culturelle dans les valeurs ?

Au Luxembourg, la diversité culturelle des équipes (jusqu'à 30-50 nationalités) impose un cadre de référence commun. Les salariés luxembourgeois, français, belges, allemands, portugais ont des attentes différentes en matière de management, communication et reconnaissance. Adapter le diagnostic culturel et la déclinaison opérationnelle.

Faut-il consulter la délégation sur les valeurs ?

La consultation est obligatoire si le document est intégré au règlement intérieur (art. L.162-12 et L.414-1). Pour une charte déclarative, la consultation n'est pas juridiquement obligatoire mais recommandée pour renforcer l'adhésion des salariés et la légitimité des valeurs définies.

Quel statut juridique pour la charte de valeurs ?

Trois options : charte déclarative (pas de contrainte si non contractuelle), intégration au règlement intérieur (obligatoire dès 150 salariés, art. L.162-12, soumis à consultation de la délégation), intégration au contrat de travail (engage l'employeur, ne peut être modifiée unilatéralement art. L.121-7).

Quelle différence entre vision RH et politique RH ?

La vision définit la direction stratégique (où voulons-nous aller ?), tandis que la politique traduit cette vision en règles et procédures opérationnelles (comment y arrivons-nous ?). La vision RH formalise l'ambition à long terme, la politique RH la met en œuvre par des dispositifs opérationnels concrets.

Conditions d'exercice

La formalisation de la vision RH et des valeurs est une initiative de gestion qui relève de l'autonomie de l'employeur. Certaines contraintes légales s'appliquent néanmoins selon le vecteur juridique choisi.

Vecteur	Contrainte légale
Charte de valeurs	Pas de contrainte spécifique si le document reste déclaratif et non contractuel
Règlement intérieur	Obligatoire des 150 salariés (art. L.162-12), soumis à consultation de la délégation du personnel
Contrat de travail	Toute clause intégrée au contrat engage l'employeur et ne peut être modifiée unilatéralement (art. L.121-7)
Convention collective	Les valeurs formalisées dans la CCT lient toutes les parties signataires
Communication interne	Doit respecter les principes de non-discrimination (art. L.251-1) et de protection de la vie privée
Multilinguisme	Pas d'obligation légale de traduction, mais recommandée pour atteindre l'ensemble du personnel

Modalités pratiques

La formalisation de la vision RH suit généralement quatre étapes.

1. Diagnostic culturel

Analyser la culture existante de l'entreprise en identifiant les valeurs implicites, les pratiques réelles et les écarts éventuels entre discours et réalité. Au Luxembourg, ce diagnostic doit intégrer la diversité culturelle des équipes : les salariés luxembourgeois, français, belges, allemands et portugais n'ont pas les mêmes attentes en matière de management, de communication et de reconnaissance. Des outils comme les enquêtes d'engagement, les focus groups où les entretiens individuels permettent de faire émerger les valeurs partagées et les points de tension.

2. Définition collaborative des valeurs

Impliquer les différentes parties prenantes (direction, managers, représentants du personnel, échantillon de salariés) dans la définition des valeurs pour garantir leur légitimité et leur ancrage dans la réalité de l'entreprise. Les valeurs doivent être peu nombreuses (3 à 5), formulées de manière concrète et déclinables en comportements observables. Éviter les formulations génériques (« excellence », « innovation ») au profit de principes spécifiques liés à l'identité de l'entreprise et au contexte luxembourgeois.

3. Formalisation et validation

Rédiger le document de vision RH et de valeurs en précisant le statut juridique choisi (charte déclarative, annexe au règlement intérieur, ou intégration contractuelle). Si le document est au règlement intérieur, la consultation de la délégation du personnel est obligatoire (art. [L.162-12](#) et [L.414-1](#)). Valider le document avec la direction générale et, idéalement, avec la délégation du personnel. Traduire le document dans les langues comprises par l'ensemble du personnel (français et anglais au minimum).

4. Déploiement et intégration

Communiquer les valeurs à l'ensemble des salariés par des canaux multiples (réunion plénière, intranet, affichage, livret d'accueil). Intégrer les valeurs dans les processus RH concrets : critères de recrutement, grille d'évaluation, programme d'intégration des nouveaux collaborateurs, formation des managers. Mesurer régulièrement l'appropriation des valeurs par des enquêtes d'engagement et des indicateurs comportementaux. Réviser la vision RH tous les 3 à 5 ans pour l'adapter aux évolutions de l'entreprise et du marché.

Pratiques et recommandations

Choisir délibérément le statut juridique du document de valeurs (déclaratif, réglementaire ou contractuel) en mesurant les conséquences de chaque option, car une charte intégrée au règlement intérieur ou au contrat engage juridiquement l'employeur.

Impliquer les salariés et la délégation du personnel dans la définition des valeurs pour garantir leur légitimité et éviter l'effet « valeurs placardées mais ignorées » qui décrédibilise la démarche.

Decliner les valeurs en comportements concrets et observables pour chaque métier et niveau hiérarchique, car des valeurs génériques sans traduction opérationnelle restent lettre morte.

Intégrer la dimension multiculturelle du Luxembourg dans les valeurs, en tenant compte de la diversité des attentes et des références culturelles au sein des équipes.

Assurer la cohérence entre les valeurs affichées et les pratiques réelles de l'entreprise, en particulier en matière de rémunération, promotion et gestion des conflits, car les salariés détectent immédiatement les incohérences.

Évaluer régulièrement l'appropriation des valeurs par des indicateurs concrets (score d'engagement, taux de recommandation employeur, retours en entretien annuel) et ajuster la communication si nécessaire.

Cadre juridique

Référence	Objet
Art. L.162-12 Code du travail	Règlement intérieur obligatoire des 150 salariés
Art. L.414-1 et L.414-3 Code du travail	Information et consultation de la délégation du personnel
Art. L.411-1 Code du travail	Délégation du personnel obligatoire des 15 salariés
Art. L.121-7 Code du travail	Modification du contrat de travail, accord du salarié requis
Art. L.251-1 à L.251-4 Code du travail	Non-discrimination et égalité de traitement
Art. L.261-1 Code du travail	Protection de la vie privée et des données des salariés

La vision RH et les valeurs d'entreprise ne constituent pas une obligation légale au Luxembourg. Leur force juridique dépend du vecteur choisi pour les formaliser. L'employeur doit veiller à la cohérence entre les valeurs affichées et les pratiques effectives, car les tribunaux luxembourgeois peuvent retenir les engagements formalisés comme obligations contractuelles implicites.

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.