

Comment impliquer les managers dans la marque employeur ?

Réponse courte

Les managers sont les **premiers ambassadeurs** de la marque employeur car ils incarnent quotidiennement la culture, les valeurs et les pratiques de l'entreprise auprès de leurs équipes et des candidats qu'ils rencontrent en entretien. Au Luxembourg, où les équipes sont souvent multiculturelles et multilingues, le rôle du manager est d'autant plus central pour traduire la proposition de valeur employeur en expérience concrète. L'implication des managers dans la marque employeur ne nécessite **aucune modification contractuelle** : elle relève de la mission normale d'encadrement, à condition de rester dans le cadre des fonctions prévues par le contrat de travail (art. [L.121-4](#)). En revanche, si l'entreprise demande aux managers de participer activement à la communication externe (publications LinkedIn, témoignages vidéo, interventions publiques), leur **consentement** est requis.

L'enjeu principal est de transformer les managers d'acteurs passifs en relais actifs de la marque employeur, en leur donnant les **outils**, la **formation** et la **motivation** nécessaires. Un manager qui comprend les enjeux de l'attractivité et qui sait recruter, intégrer et fidéliser ses collaborateurs est le meilleur atout d'une stratégie de marque employeur.

Définition

L'**implication des managers dans la marque employeur** désigne l'ensemble des actions par lesquelles les responsables d'équipe contribuent à renforcer l'image de l'entreprise en tant qu'employeur, tant en interne (qualité du management, expérience collaborateur) qu'en externe (participation au recrutement, communication, représentation). Cette implication se situe à l'intersection de trois domaines : le **management opérationnel** (encadrement quotidien des équipes), la **gestion des talents** (recrutement, intégration, développement) et la **communication employeur** (visibilité sur les réseaux, témoignages, événements).

Au Luxembourg, le rôle des managers dans la marque employeur est amplifié par la structure du marché : dans un environnement où les candidats disposent de nombreuses options, la qualité de l'interaction avec le futur manager lors du processus de recrutement est souvent déterminante dans la décision d'accepter ou de refuser une offre. Les enquêtes menées auprès des salariés luxembourgeois montrent régulièrement que la relation avec le manager direct est le premier facteur d'engagement et de rétention, devant la rémunération.

Conditions d'exercice

L'implication des managers dans la marque employeur doit respecter le cadre juridique applicable à la relation de travail.

| Situation | Cadre applicable |
|--|---|
| Management des équipes | Rélevé des fonctions normales du manager, pas de formalisme particulier |
| Participation au recrutement | Rélevé généralement des fonctions d'encadrement ; respect de la non-discrimination (art. L.251-1) |
| Publication sur les réseaux sociaux | Consentement du manager requis si cela excède ses fonctions contractuelles ; respect de la vie privée (art. L.121-6) |
| Temoignage vidéo ou écrit | Consentement libre, spécifique et révocable (art. L.261-1 , RGPD art. 7) |
| Formation aux pratiques RH | Peut être organisée pendant le temps de travail dans le cadre du pouvoir de direction de l'employeur |
| Évaluation sur la dimension RH | Possible si les critères sont objectifs, communiqués à l'avance et non discriminatoires (art. L.251-1) |

Modalités pratiques

L'implication des managers dans la marque employeur se déploie en quatre étapes.

1. Sensibiliser les managers aux enjeux de l'attractivité

Organiser des sessions de sensibilisation pour expliquer aux managers le lien entre leur action quotidienne et l'attractivité de l'entreprise : un manager qui recrute bien, intégré soigneusement et développé ses collaborateurs contribue directement à la réputation employeur. Présenter des données concrètes sur le marché du travail luxembourgeois (pénurie de talents, coût du turnover, impact des avis en ligne) pour ancrer la démarche dans la réalité business.

2. Former les managers aux compétences clés

Déployer un programme de formation couvrant les compétences essentielles pour la marque employeur : **techniques d'entretien de recrutement** (structuration, non-discrimination, expérience candidat), **onboarding** (accueil, intégration sur 90 jours, feedback), **management au quotidien** (communication, reconnaissance, développement), **retention** (détection des signaux de désengagement, entretien de réengagement) et **communication** (prise de parole, utilisation des réseaux sociaux professionnels). Au Luxembourg, intégrer les dimensions multiculturelles et multilingues du management.

3. Outiller et accompagner

Fournir aux managers des outils concrets pour faciliter leur contribution : **guide d'entretien de recrutement** (trame, questions, grille d'évaluation), **kit d'intégration** (checklist des 90 premiers jours, support d'accueil), **modèles de feedback** (entretien annuel, reconnaissance informelle), **contenu partageable** sur les réseaux sociaux (posts préparés, visuels, données clés sur l'entreprise). Mettre en place un référent RH accessible pour accompagner les managers dans les situations complexes.

4. Reconnaître et valoriser l'implication

Intégrer la dimension marque employeur dans l'évaluation et la reconnaissance des managers : mesurer la qualité de leur contribution au recrutement (taux d'acceptation des offres, satisfaction des candidats), à la retention (turnover de leur équipe, engagement) et à la communication (participation aux événements, publications). Valoriser les managers exemplaires en partageant leurs bonnes pratiques et en leur confiant des rôles de porte-parole lors d'événements de recrutement ou de conférences.

Pratiques et recommandations

Commencer par les managers volontaires et enthousiastes pour créer une dynamique positive, puis élargir progressivement à l'ensemble de la ligne managériale en s'appuyant sur les premiers résultats et les témoignages des pionniers.

Intégrer la dimension marque employeur dans les objectifs annuels des managers, avec des indicateurs mesurables (qualité de l'intégration des nouvelles recrues, score d'engagement de l'équipe, participation au recrutement) pour en faire un sujet de management à part entière.

Faciliter la prise de parole des managers sur LinkedIn en leur fournissant du contenu clé en main (posts préparés, visuels) tout en respectant leur liberté d'expression et le caractère volontaire de la démarche.

Former les managers à la non-discrimination dans le recrutement (art. [L.251-1](#)) pour éviter les risques juridiques et garantir une expérience candidat équitable, en insistant sur les critères objectifs de sélection.

Donner l'exemple au niveau de la direction : les managers s'impliqueront d'autant plus que le DRH et le CEO montrent l'exemple en matière de visibilité, de qualité de management et de communication employeur.

Mesurer l'impact de l'implication des managers sur les indicateurs de recrutement et de retention pour ajuster la stratégie et démontrer la valeur de la démarche.

Cadre juridique

| Référence | Objet |
|--|---|
| Art. L.121-4 Code du travail | Contenu du contrat de travail et fonctions du salarié |
| Art. L.121-6 Code du travail | Protection de la vie privée du salarié |
| Art. L.251-1 Code du travail | Non-discrimination dans le recrutement |
| Art. L.261-1 Code du travail | Protection des données personnelles |
| Art. L.414-1 Code du travail | Information et consultation de la délégation du personnel |
| Art. L.312-9 Code du travail | Droit à la déconnexion |
| Règlement (UE) 2016/679 (RGPD) | Consentement pour l'utilisation de l'image et des données |

L'implication des managers dans la marque employeur est un levier à fort impact et à coût réduit. Elle ne nécessite ni budget publicitaire ni outils sophistiqués, mais un investissement en formation, en accompagnement et en reconnaissance. Les managers convaincus et outillés sont les meilleurs ambassadeurs de l'entreprise sur le marché du travail luxembourgeois.

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.