

Comment organiser le transfert de compétences lors du départ d'un salarié clé ?

Réponse courte

Le Code du travail luxembourgeois n'impose pas d'obligation légale explicite de transfert de compétences lors du départ d'un salarié, mais l'employeur est tenu, en vertu des articles [L.312-8](#) et [L.542-9](#), d'assurer l'**adaptation continue** de ses salariés à leur poste et de planifier les formations nécessaires au maintien des compétences dans l'entreprise. Ces obligations créent un cadre indirect dans lequel le transfert de compétences s'inscrit comme une démarche de bonne gestion et de prévention des risques opérationnels.

En pratique, un transfert de compétences structuré repose sur trois piliers complémentaires : la **documentation des savoirs** détenus par le salarié sortant, la mise en place d'un dispositif de tutorat ou de binôme permettant une transmission progressive, et l'intégration de cette démarche dans le **plan de formation** de l'entreprise. L'entretien professionnel prévu par le Code du travail constitue également un moment opportun pour identifier les compétences critiques et anticiper les transferts nécessaires en cas de mobilité ou de départ.

Définition

Le transfert de compétences désigne l'ensemble des actions et dispositifs mis en place par l'entreprise pour transmettre les savoirs, savoir-faire et savoir-être détenus par un salarié à d'autres membres de l'organisation, afin de préserver le capital de connaissances de l'entreprise lors d'un départ, d'une mobilité interne ou d'une transition de poste. Il peut s'appuyer sur des mécanismes formels (tutorat, formation interne, documentation écrite) ou informels (compagnonnage, partage d'expérience en situation de travail).

La **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** (GPEC) constitue le cadre stratégique dans lequel s'inscrit le transfert de compétences : elle permet d'identifier les compétences critiques, les postes à risque de vacance et les actions de transmission à planifier dans le temps, en articulation avec le plan de formation et la politique de développement des ressources humaines.

Questions fréquentes

Comment organiser le transfert de compétences lors du départ d'un salarié clé au Luxembourg ?

Un transfert de compétences structuré repose sur trois piliers : la documentation des savoirs détenus par le salarié sortant, la mise en place d'un dispositif de tutorat ou de binôme permettant une transmission progressive, et l'intégration de cette démarche dans le plan de formation de l'entreprise. Bien que le Code du travail n'impose pas d'obligation légale explicite de transfert de compétences, les articles [L. 312-8](#) et [L. 542-9](#) créent un cadre indirect dans lequel cette démarche s'inscrit comme une obligation de bonne gestion.

Faut-il consulter la délégation du personnel pour organiser un transfert de compétences ?

La consultation de la délégation du personnel est requise avant la mise en œuvre d'un plan de formation incluant des actions de tutorat ou de réorganisation du travail, conformément à l'article [L. 414-1](#) du Code du travail. Cette consultation est particulièrement importante lorsque le départ d'un salarié clé implique une réorganisation substantielle des activités. La délégation peut proposer des mesures complémentaires pour accompagner la transition et prévenir les risques opérationnels.

Les séances de tutorat interne peuvent-elles être financées via le cofinancement public au Luxembourg ?

Oui, les séances de tutorat interne peuvent être intégrées au plan de formation et bénéficier du cofinancement public conformément à l'article L. 542-13 du Code du travail, qui inclut le coût salarial des formateurs internes et des participants dans les frais éligibles. Il est donc recommandé de formaliser le dispositif de tutorat ou de binôme dans le plan de formation pour le rendre éligible au cofinancement. La délégation du personnel doit être consultée avant la mise en œuvre du plan de formation incluant ces actions.

Quand faut-il commencer à planifier le transfert de compétences avant un départ ?

Il est recommandé d'anticiper le transfert de compétences dès que le départ d'un salarié clé est envisagé, sans attendre la remise de la lettre de démission ou la notification de la retraite. La cartographie des compétences critiques doit être un exercice régulier intégré à la démarche de GPEC de l'entreprise. La durée légale du préavis peut être mise à profit pour organiser la passation de poste et les sessions de transfert.

Quelles modalités pratiques pour documenter et assurer le transfert de compétences ?

Le transfert de compétences nécessite une cartographie des compétences critiques, un calendrier de passation structuré avec jalons sur la durée du préavis, la rédaction de fiches de poste actualisées, de procédures et de guides opératoires. Un entretien de sortie structuré permet de recueillir les connaissances clés et les recommandations du salarié sortant. Il convient de prévoir des sessions de partage ouvertes à plusieurs collaborateurs, et non seulement au successeur direct, pour éviter une reconcentration des savoirs sur une seule personne.

Conditions d'exercice

Bien qu'aucune obligation légale stricte ne contraigne l'employeur à organiser formellement un transfert de compétences, plusieurs dispositions du Code du travail créent un environnement favorable à sa mise en place. Le tableau suivant récapitule les principaux leviers applicables :

Condition ou levier	Détail
Obligation d'adaptation	L'employeur doit assurer l'adaptation des salariés à leur poste et veiller au maintien de leur employabilité (art. L.312-8 Code du travail)
Plan de formation	Le plan de formation peut inclure des actions de tutorat interne et de transfert de compétences éligibles au cofinancement public (art. L.542-9 Code du travail)
Entretien professionnel	Outil privilégié pour identifier les compétences critiques à transmettre et anticiper les besoins de formation liés aux départs
Consultation de la délégation du personnel	Requise avant la mise en œuvre d'un plan de formation incluant des actions de tutorat ou de réorganisation du travail (art. L.414-1 Code du travail)
Clause contractuelle	Possibilité d'inclure dans le contrat de travail ou dans un accord collectif une obligation de participation au transfert de compétences pendant le préavis
Préavis légal	La durée légale du préavis peut être mise à profit pour organiser la passation de poste et les sessions de transfert

Modalités pratiques

La mise en œuvre d'un transfert de compétences efficace requiert une planification anticipée dès que le départ du salarié est connu ou prévisible. Le tableau ci-dessous présente les modalités opérationnelles recommandées :

Modalité	Détail
Cartographie des compétences	Identification en amont des compétences critiques détenues par le salarié sortant, des processus, outils et réseaux relationnels associés à son poste
Binôme ou tutorat	Mise en place d'un dispositif de travail en binôme avec le successeur ou le collaborateur désigné, permettant une transmission progressive en situation réelle
Documentation écrite	Rédaction de fiches de poste actualisées, de procédures, de guides et de modes opératoires permettant de capitaliser les savoirs tacites
Calendrier de passation	Établissement d'un plan de passation structuré sur la durée du préavis, avec jalons et points d'avancement formalisés
Formation interne éligible	Les séances de tutorat interne peuvent être intégrées au plan de formation et bénéficier du cofinancement public (art. L.542-13 Code du travail)
Entretien de sortie	Réalisation d'un entretien de départ structuré permettant de recueillir les connaissances clés et les recommandations du salarié sortant

Pratiques et recommandations

Il est recommandé d'**anticiper** le transfert de compétences dès que le départ d'un salarié clé est envisagé, sans attendre la remise de la lettre de démission ou la notification de la retraite : la cartographie des compétences critiques doit être un exercice régulier, intégré à la démarche de GPEC de l'entreprise. Il convient de **formaliser** le dispositif de tutorat ou de binôme dans le plan de formation, afin de le rendre éligible au cofinancement public et de lui donner un cadre structuré reconnu par les parties prenantes, y compris la délégation du personnel.

Il est également conseillé de **documenter** systématiquement les processus, procédures et contacts clés détenus par le salarié sortant, en prévoyant un temps dédié à la rédaction de ces supports pendant le préavis. L'entreprise doit **prévoir** des sessions de partage ouvertes à plusieurs collaborateurs, et non seulement au successeur direct, afin d'éviter une reconcentration des savoirs sur une seule personne. Enfin, il est utile d'**évaluer** l'efficacité du transfert après le départ du salarié, à travers un bilan des compétences transmises et des lacunes identifiées, afin d'améliorer en continu les pratiques de gestion des connaissances.

Cadre juridique

Les principales dispositions applicables sont les suivantes :

Référence	Objet
Art. <u>L.312-8</u> Code du travail	Obligation de l'employeur d'assurer la formation à la sécurité et l'adaptation des salariés, y compris par des formations internes
Art. <u>L.542-9</u> Code du travail	Conditions d'accès à la formation et plan de formation incluant les actions de tutorat interne
Art. <u>L.542-13</u> Code du travail	Éligibilité au cofinancement du coût salarial des formateurs internes et des participants dans le cadre du plan de formation
Art. <u>L.414-1</u> Code du travail	Consultation de la délégation du personnel sur toute mesure affectant l'organisation du travail ou la formation
Art. <u>L.125-1</u> Code du travail	Dispositions relatives au préavis, période pendant laquelle le transfert de compétences peut être organisé

Le transfert de compétences ne fait l'objet d'aucune obligation légale autonome en droit luxembourgeois, mais sa mise en place s'inscrit dans les obligations générales d'adaptation et de formation pesant sur l'employeur. L'intégration d'actions de tutorat interne dans le plan de formation permet de bénéficier du cofinancement public et de donner un cadre légal à la démarche. Une approche anticipée et documentée réduit significativement les risques de perte de savoir-faire critique et les contentieux liés à des réorganisations consécutives à des départs non préparés.

Voir aussi

- [GPEC et gestion des compétences](#)
- [Tutorat interne et transmission des savoirs](#)
- [Qu'est-ce qu'un plan de formation d'entreprise ?](#)
- [Obligations légales de formation de l'employeur](#)

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.