

# L'absence de politique de gestion des carrières peut-elle constituer un manquement RH ?

## Réponse courte

L'absence de **politique de gestion des carrières** ne constitue pas en soi un manquement RH au Luxembourg, car aucune **obligation légale générale** n'impose sa formalisation, sauf dispositions spécifiques prévues par des accords collectifs ou dans certains secteurs réglementés.

Cependant, cette absence peut devenir un manquement si elle conduit à des **pratiques discriminatoires**, à un **défaut d'adaptation des salariés** à leur poste ou à une insuffisance de **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**, ce qui exposerait l'employeur à des risques de contentieux. L'employeur doit donc pouvoir démontrer le respect de ses obligations légales, notamment en matière d'**égalité de traitement**, de **formation** et de **traçabilité des décisions RH**.

## Définition

La **gestion des carrières** regroupe l'ensemble des dispositifs, procédures et pratiques permettant à l'employeur d'accompagner le développement professionnel des salariés. Elle vise à favoriser l'**évolution interne**, anticiper les besoins en compétences et assurer l'adaptation des effectifs aux évolutions de l'entreprise.

Elle inclut notamment l'**identification des potentiels**, la **planification des successions**, la **mobilité interne**, la **formation continue** et l'accompagnement des transitions professionnelles. L'absence de politique de gestion des carrières signifie que l'entreprise ne formalise ni n'organise ces démarches, laissant l'évolution professionnelle à l'initiative individuelle ou à l'appréciation ponctuelle des supérieurs hiérarchiques.

## Conditions d'exercice

Au Luxembourg, aucune disposition du Code du travail n'impose à l'employeur d'établir une **politique formalisée de gestion des carrières**, sauf dans certains secteurs réglementés ou en présence d'accords collectifs ou d'entreprise spécifiques.

Cependant, l'employeur reste soumis à des **obligations légales transversales**, telles que l'**égalité de traitement**, la **non-discrimination**, l'**adaptation des compétences** et la **prévention des risques psychosociaux**. L'absence de politique de gestion des carrières n'est pas en soi un manquement légal, mais elle peut être sanctionnée si elle conduit à des pratiques discriminatoires, à un défaut d'adaptation du salarié à son poste ou à une insuffisance de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

## Modalités pratiques

Concrètement, l'absence de politique de gestion des carrières se traduit par l'**absence de procédures formalisées** d'évaluation, de planification des mobilités internes, de recensement des besoins en formation ou de dispositifs d'accompagnement des évolutions professionnelles.

Cette carence peut générer des **difficultés dans la fidélisation des talents**, la motivation des équipes et la gestion des compétences clés. Elle expose également l'employeur à des **contestations individuelles**, notamment lors de refus de promotion, de licenciements pour insuffisance professionnelle ou d'inadéquation entre les compétences du salarié et les exigences du poste.

En cas de contentieux, les juridictions luxembourgeoises examinent la capacité de l'employeur à justifier l'**absence de discrimination** et le respect de ses obligations de formation et d'adaptation, ainsi que la **traçabilité des décisions RH**.

## Pratiques et recommandations

Il est recommandé aux employeurs luxembourgeois, quelle que soit la taille de l'entreprise, de **mettre en place des outils de gestion des carrières** adaptés à leur structure. Cela inclut la **formalisation de critères objectifs** d'évolution, la tenue d'**entretiens professionnels réguliers**, l'identification des **besoins en formation** et la **transparence sur les opportunités** de mobilité interne.

L'élaboration d'une politique de gestion des carrières contribue à **prévenir les risques de discrimination**, à **sécuriser les décisions RH** et à répondre aux attentes des salariés en matière de développement professionnel. En l'absence de telles mesures, l'employeur doit pouvoir démontrer que ses pratiques respectent les obligations légales, notamment en matière d'**égalité de traitement**, de **traçabilité des décisions** et d'**encadrement humain** des processus RH.

## Cadre juridique

- **Article L.241-1 du Code du travail** : égalité de traitement en matière d'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelle.
- **Article L.414-3 du Code du travail** : obligation d'adapter le salarié à l'évolution de son emploi, notamment par la formation.
- **Article L.245-1 et suivants du Code du travail** : interdiction de toute discrimination directe ou indirecte.
- **Article L.312-1 et suivants du Code du travail** : consultation et information du personnel sur les questions touchant à l'organisation du travail.
- **Conventions collectives et accords d'entreprise** : peuvent prévoir des obligations spécifiques en matière de gestion des carrières.
- **Jurisprudence nationale** : l'absence de dispositifs d'accompagnement peut être constitutive d'un manquement si elle aboutit à une discrimination ou à une insuffisance de gestion des compétences.

**L'absence de politique de gestion des carrières** n'est pas sanctionnée en tant que telle, mais elle **accroît le risque de contentieux** liés à la discrimination, à l'inadéquation des compétences ou à la gestion des mobilités internes. Il est conseillé de **formaliser les pratiques RH**, d'assurer la **traçabilité des décisions** et de garantir un **encadrement humain** pour sécuriser les décisions et limiter les risques juridiques.

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.