

# Pourquoi et comment mettre en place une gestion des talents ?

## Réponse courte

La gestion des talents permet d'identifier, développer et fidéliser les collaborateurs dont les compétences où le potentiel sont **stratégiques pour l'entreprise**. Au Luxembourg, cette démarche répond à une nécessité de marché : la concurrence sur les profils qualifiés est intense en raison du bassin transfrontalier, de la concentration sectorielle (finance, IT, audit) et du multilinguisme exige. Aucune loi n'impose formellement une politique de gestion des talents, mais le programme **GPEC de l'ADEM** (art. [L.514-1](#) à [L.514-6](#)) offre un cadre structure et un cofinancement pour les entreprises qui souhaitent formaliser leur démarche.

La mise en place d'une gestion des talents doit respecter le **principe d'égalité de traitement** (art. [L.251-1](#)) : les critères d'identification des talents doivent être objectifs, documentés et non discriminatoires. La délégation du personnel doit être informée et consultée sur les dispositifs collectifs mis en place (art. [L.414-1](#) et s.). Le traitement des données personnelles liées à l'évaluation du potentiel est encadré par le RGPD. Une gestion des talents bien conduite réduit le turnover, accélère les promotions internes et renforce la capacité de l'entreprise à se transformer.

## Définition

La **gestion des talents** (ou talent management) désigne l'ensemble des processus RH dédiés à l'identification, l'évaluation, le développement, la rétention et le déploiement des collaborateurs considérés comme essentiels à la performance et à la pérennité de l'organisation. Elle couvre un cycle complet : détection des hauts potentiels, plans de développement individualisés, gestion des carrières, plans de succession et programmes de fidélisation.

La gestion des talents se distingue de la gestion des compétences classique par son caractère **selectif et prospectif** : elle ne vise pas l'ensemble des salariés mais cible les profils dont la perte où l'absence aurait un impact disproportionné sur l'activité. Au Luxembourg, cette dimension est particulièrement critique dans les secteurs réglementés (banque, assurance, fonds d'investissement) où certains profils répondent à des exigences de la CSSF ou du CAA en matière de compétences et d'honorabilité. La gestion des talents intègre également la dimension de **diversité** : dans un pays où plus de 170 nationalités coexistent, la capacité à gérer des talents issus de cultures différentes est un avantage concurrentiel.

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

## Questions fréquentes

### Comment identifier les talents dans l'entreprise ?

Définir des critères objectifs et mesurables : performance soutenue, potentiel d'évolution évalué (assessment centers, entretiens structurés, 360°), compétences critiques, alignement avec les valeurs. Au Luxembourg, intégrer compétences linguistiques et capacité multiculturelle. Documenter pour respecter l'égalité de traitement.

### Comment segmenter les talents identifiés ?

Segmenter via une matrice 9-box ou équivalente, en distinguant hauts potentiels (futurs leaders), experts critiques (compétences rares) et contributeurs clés (performance élevée). Cette segmentation permet d'allouer les ressources de développement de manière différenciée et adaptée aux profils.

### Pourquoi mettre en place une gestion des talents ?

La gestion des talents identifie, développe et fidélise les collaborateurs stratégiques. Au Luxembourg, elle répond à la concurrence intense sur les profils qualifiés (bassin transfrontalier, concentration sectorielle, multilinguisme). Le programme GPEC de l'ADEM (art. L.514-1 à L.514-6) offre un cadre structuré et un cofinancement.

### Quelle différence entre gestion des talents et gestion des compétences ?

La gestion des talents est sélective et prospective : elle cible les profils dont la perte aurait un impact disproportionné sur l'activité. La gestion des compétences classique vise l'ensemble des salariés. La gestion des talents se concentre sur la détection des hauts potentiels et la succession.

### Quelle durée pour un plan de développement talent ?

Construire un plan de développement individuel sur 12 à 24 mois combinant formation formelle (cofinancée art. L.542-1), coaching ou mentoring, missions transversales, projets stratégiques et mobilité interne ou internationale. Associer le manager direct et le talent dans la construction.

### Quels critères respecter pour la gestion des talents ?

Les critères d'identification doivent être objectifs et non discriminatoires (art. L.251-1). Les salariés doivent être informés des critères et méthodes (art. L.121-6). Les évaluations de potentiel constituent des données personnelles protégées par le RGPD.

### Quels indicateurs pour piloter la gestion des talents ?

Suivre le taux de rétention des talents identifiés, le taux de promotion interne, la couverture des postes clés par des successeurs prêts, le délai de remplacement des postes critiques. Revoir la cartographie annuellement pour intégrer nouveaux entrants et faire évoluer le dispositif.

## Conditions d'exercice

La mise en place d'une gestion des talents s'inscrit dans un cadre légal qui garantit l'équité et la transparence du dispositif.

Condition	Detail
<b>Égalité de traitement</b>	Les critères d'identification des talents doivent être objectifs et non discriminatoires (art. <a href="#">L.251-1</a> )
<b>Transparence</b>	Les salariés doivent être informés des critères et méthodes d'évaluation (art. <a href="#">L.121-6</a> )
<b>Consultation délégation</b>	Information et consultation obligatoires pour les dispositifs collectifs (art. <a href="#">L.414-1</a> et s.)
<b>Protection des données</b>	Les évaluations de potentiel constituent des données personnelles protégées par le RGPD
<b>Formation continue</b>	Les plans de développement des talents ouvrent droit au cofinancement étatique (art. <a href="#">L.542-1</a> et s.)
<b>Programme GPEC</b>	Accompagnement et cofinancement par l' <a href="#">ADEM</a> pour les entreprises éligibles (art. <a href="#">L.514-1</a> à <a href="#">L.514-6</a> )

## Modalités pratiques

La mise en place d'une gestion des talents au Luxembourg suit quatre étapes.

### 1. Identification des talents

Définir des critères objectifs et mesurables pour identifier les talents : performance soutenue sur plusieurs périodes, potentiel d'évolution évalué par des méthodes validées (assessment centers, entretiens structures, 360 degrés), compétences critiques pour l'activité, et alignement avec les valeurs de l'entreprise. Au Luxembourg, il est pertinent d'intégrer les compétences linguistiques et la capacité à travailler dans un environnement multiculturel. L'identification doit être documentée et traçable pour respecter le principe d'égalité de traitement. Éviter le biais de proximité : les talents ne se trouvent pas uniquement parmi les collaborateurs les plus visibles.

### 2. Évaluation et segmentation

Segmenter les talents identifiés selon leur potentiel et leur performance (matrice 9-box ou équivalent) pour adapter les parcours de développement. Distinguer les hauts potentiels (futurs leaders), les experts critiques (compétences rares) et les contributeurs clés (performance élevée dans leur rôle actuel). Cette segmentation permet d'allouer les ressources de développement de manière différenciée. Au Luxembourg, la segmentation doit tenir compte des spécificités réglementaires sectorielles : dans la finance, certains postes clés exigent des agréments CSSF qui conditionnent les parcours possibles.

### 3. Plans de développement individualisés

Construire pour chaque talent identifié un plan de développement sur 12 à 24 mois combinant formation formelle (cofinancée via l'art. [L.542-1](#) et s.), coaching ou mentoring, missions transversales, participation à des projets stratégiques et, le cas échéant, mobilité interne ou internationale. Les objectifs doivent être précis, mesurables et revus régulièrement. Associer le manager direct et le talent dans la construction du plan pour garantir l'adhésion et la faisabilité opérationnelle.

### 4. Suivi et révision du dispositif

Piloter la gestion des talents par des indicateurs clés : taux de rétention des talents identifiés, taux de promotion interne, couverture des postes clés par des successeurs prêts, délai de remplacement des postes critiques. Revoir la cartographie des talents annuellement pour intégrer les nouveaux entrants et sortir les collaborateurs dont le profil a évolué. Présenter les résultats agrégés à la direction et à la délégation du personnel pour maintenir l'engagement collectif.

## Pratiques et recommandations

**Définir** des critères d'identification objectifs et les communiquer de manière transparente à l'ensemble des salariés, pour éviter le sentiment d'opacité ou de favoritisme qui mine l'adhésion au dispositif.

**Associer** les managers opérationnels à l'identification et au développement des talents, car ils disposent de la connaissance terrain indispensable pour évaluer le potentiel réel au-delà des seuls résultats quantitatifs.

**Investir** dans des programmes de développement différenciés (formation continue, mentoring, missions stratégiques) plutôt que dans des augmentations salariales seules, car le développement professionnel est le premier facteur de fidélisation des hauts potentiels.

**Éviter** la rigidité : un talent identifié à un instant T peut ne plus l'être deux ans plus tard, et un collaborateur non identifié peut émerger. Le dispositif doit être dynamique et révisable annuellement.

**Intégrer** la dimension diversité et inclusion dans la gestion des talents, en vérifiant que les critères d'identification ne génèrent pas de biais systématiques défavorables à certaines catégories de salariés.

**Mesurer** le retour sur investissement de la gestion des talents par des indicateurs concrets (taux de remplacement interne des postes clés, coût évité du turnover, délai de pourvoi des postes stratégiques) et communiquer ces résultats à la direction.

## Cadre juridique

Référence	Objet
Art. <u>L.251-1</u> Code du travail	Principe d'égalité de traitement entre salariés
Art. <u>L.121-6</u> Code du travail	Information du salarié sur les conditions de la relation de travail
Art. <u>L.414-1</u> et s. Code du travail	Information et consultation de la délégation du personnel
Art. <u>L.514-1</u> à <u>L.514-6</u> Code du travail	Programme GPEC géré par l' <u>ADEM</u>
Art. <u>L.542-1</u> et s. Code du travail	Cofinancement de la formation professionnelle continue
Art. <u>L.411-1</u> Code du travail	Délégation du personnel obligatoire des 15 salariés
Règlement (UE) 2016/679 (RGPD)	Protection des données personnelles d'évaluation

La gestion des talents n'est pas réservée aux grandes entreprises. Les PME luxembourgeoises peuvent mettre en place des dispositifs simples (revues de talents annuelles, plans de développement pour les postes clés) en s'appuyant sur le programme GPEC de l'ADEM, qui offre un accompagnement adapté à leur taille et à leurs moyens.

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.