

Comment relier stratégie RH et plan de formation ?

Réponse courte

Le plan de formation constitue l'un des **leviers opérationnels principaux** de la stratégie RH au Luxembourg. L'alignement entre les deux repose sur une analyse des **écarts de compétences** entre les besoins stratégiques de l'entreprise et les qualifications disponibles, suivie de la construction d'un plan de formation qui comble ces écarts. Le Code du travail luxembourgeois n'impose pas de plan de formation obligatoire, mais les entreprises qui en formalisent un peuvent bénéficier du **cofinancement étatique** géré par l'INFPC (art. L.542-1 et s.), qui peut couvrir jusqu'à 15 % de l'investissement en formation.

La délégation du personnel doit être **consultée** sur les orientations de la formation professionnelle (art. L.414-1 et s.) et le principe d'**égalité d'accès** à la formation doit être garanti (art. L.241-1). Dans un marché luxembourgeois marqué par la pénurie de compétences spécifiques (IT, compliance, finance), la formation interne devient un outil stratégique d'**attraction et de rétention** : les candidats valorisent les employeurs qui investissent dans le développement de leurs collaborateurs.

Définition

Le **plan de formation** est un document structurant qui recense les actions de formation prévues par l'entreprise sur une période donnée (généralement annuelle), les publics concernés, les objectifs visés, le calendrier et le budget. Il traduit en actions concrètes les orientations de la stratégie RH en matière de **développement des compétences**, d'**adaptation au poste** et de **maintien dans l'emploi**.

Au Luxembourg, la formation professionnelle continue est régie par les articles L.542-1 et suivants du Code du travail. L'employeur a une obligation générale d'**adaptation des salariés** à l'évolution de leur emploi, mais le plan de formation en tant que document n'est pas légalement obligatoire. Il constitue néanmoins une condition préalable pour bénéficier du cofinancement étatique via l'INFPC. La distinction entre **formation obligatoire** (sécurité, conformité réglementaire) et **formation de développement** (compétences métier, soft skills, management) structure généralement le plan.

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

Conditions d'exercice

Le plan de formation n'est pas obligatoire en tant que document, mais son contenu est encadré par plusieurs dispositions légales.

Dispositif	Detail
Adaptation au poste	Obligation générale de l'employeur d'assurer l'adaptation des salariés à leur emploi (art. L.542-1)
Consultation de la délégation	Information et consultation obligatoires sur les orientations de la formation (art. L.414-1 et s.)
Égalité d'accès	Non-discrimination dans l'accès à la formation (art. L.241-1), critères objectifs de sélection
Cofinancement INFPC	Jusqu'à 15 % de l'investissement en formation, conditionne à un plan structure (art. L.542-8 et s.)
Congé individuel de formation	Droit des salariés à un congé formation de 80 jours sur l'ensemble de la carrière (art. L.542-14 et s.)
Programme GPEC	Accompagnement ADEM pour la gestion prévisionnelle, incluant le volet compétences (art. L.514-1 à L.514-6)

Modalités pratiques

La construction d'un plan de formation aligne sur la stratégie RH suit quatre étapes.

1. Diagnostic des compétences

Réaliser une cartographie des compétences actuelles de l'organisation en croisant les référentiels métier, les évaluations annuelles et les données du SIRH. Identifier les écarts entre les compétences disponibles et celles requises par la stratégie d'entreprise (nouveaux marchés, nouvelles technologies, nouvelles réglementations). Au Luxembourg, ce diagnostic doit intégrer les **compétences linguistiques** (français, anglais, allemand, luxembourgeois) et les spécificités sectorielles (compliance bancaire, gestion d'actifs, normes CSSF). Pour les entreprises éligibles, le programme GPEC de l'[ADEM](#) (art. [L.514-1](#) à [L.514-6](#)) peut financer cette phase de diagnostic.

2. Définition des priorités de formation

Hierarchiser les besoins de formation en trois catégories : **formations obligatoires** (sécurité, hygiène, conformité réglementaire), **formations stratégiques** (compétences clés pour la stratégie d'entreprise, transformation digitale, management) et **formations de développement** (soft skills, parcours de carrière, mobilité interne). Chaque action est chiffrée en termes de budget, de durée et de nombre de bénéficiaires. L'arbitrage doit respecter l'égalité d'accès (art. [L.241-1](#)) : les critères de sélection des bénéficiaires doivent être objectifs et documentés.

3. Formalisation et consultation

Rédiger le plan de formation en précisant pour chaque action : l'objectif, le public cible, le prestataire, la durée, le calendrier et le budget. Soumettre les orientations à la délégation du personnel pour consultation (art. [L.414-1](#) et s.). Dans les entreprises de 150 salariés et plus, le comité mixte est également informé. Pour bénéficier du

cofinancement INFPC, le plan doit respecter un format spécifique et être déposé dans les délais. Le plan de formation peut être intégré dans un plan RH plus large, couvrant également le recrutement, la mobilité et la gestion des carrières.

4. Déploiement et évaluation

Mettre en oeuvre les actions de formation selon le calendrier prévu, en assurant le suivi logistique et administratif. Évaluer l'efficacité à trois niveaux : la **satisfaction** des participants (évaluation à chaud), le **transfert des compétences** en situation de travail (évaluation à froid après 3 mois) et l'**impact sur les indicateurs RH** (productivité, qualité, turnover). Ces données alimentent le diagnostic pour l'année suivante et permettent d'ajuster le plan. La documentation des actions réalisées est indispensable pour le dossier de cofinancement INFPC.

Pratiques et recommandations

Aligner systématiquement le plan de formation sur les 3 à 5 objectifs prioritaires de la stratégie RH, en évitant la dispersion dans des formations déconnectées des besoins réels de l'entreprise.

Impliquer les managers de proximité dans l'identification des besoins de formation, car ils connaissent les écarts de compétences concrets de leurs équipes et peuvent faciliter le transfert des acquis en situation de travail.

Anticiper les besoins en compétences liés aux évolutions réglementaires luxembourgeoises (conformité CSSF, RGPD, droit du travail) qui imposent des formations régulières aux équipes concernées.

Exploiter le cofinancement INFPC en déposant le plan dans les délais requis et en documentant rigoureusement les actions réalisées, car le remboursement peut atteindre 15 % de l'investissement formation.

Intégrer la dimension linguistique dans le plan de formation, en proposant des cours de luxembourgeois aux salariés étrangers et des formations en anglais pour les équipes internationales, ce qui facilite l'intégration et la communication interne.

Mesurer le retour sur investissement de la formation par des indicateurs concrets (taux de remplissage des postes en interne, évolution des évaluations, réduction du turnover) plutôt que par le seul nombre d'heures de formation dispensées.

Cadre juridique

Référence	Objet
Art. <u>L.542-1</u> et s. Code du travail	Formation professionnelle continue, obligation d'adaptation
Art. <u>L.542-8</u> et s. Code du travail	Cofinancement étatique de la formation via l'INFPC
Art. <u>L.542-14</u> et s. Code du travail	Conge individuel de formation
Art. <u>L.414-1</u> et s. Code du travail	Information et consultation de la délégation du personnel
Art. <u>L.241-1</u> Code du travail	Égalité de traitement et non-discrimination dans l'accès à la formation
Art. <u>L.514-1</u> à <u>L.514-6</u> Code du travail	Programme GPEC géré par l' <u>ADEM</u>

Le plan de formation n'est pas légalement obligatoire mais constitue une condition préalable au cofinancement INFPC. L'alignement avec la stratégie RH garantit que l'investissement formation contribue directement à la performance de l'entreprise. La consultation de la délégation du personnel est obligatoire sur les orientations de formation.

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.