

# Comment anticiper les besoins en compétences de l'entreprise ?

## Réponse courte

Anticiper les besoins en compétences consiste à **identifier les écarts** entre les compétences disponibles dans l'entreprise et celles qui seront nécessaires à moyen terme (1 à 3 ans), puis à définir les actions pour les combler. Au Luxembourg, cette démarche s'appuie sur le programme **GPEC de l'ADEM** (art. [L.514-1](#) à [L.514-6](#)), qui offre un accompagnement structure et un cofinancement aux entreprises souhaitant formaliser leur gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. L'anticipation des compétences n'est pas une obligation légale en tant que telle, mais elle conditionne l'accès au cofinancement de la formation professionnelle (art. [L.542-1](#) et s.).

Le marché luxembourgeois impose une vigilance particulière sur plusieurs fronts : la **transformation digitale** qui modifie les métiers en profondeur, les **exigences réglementaires croissantes** (finance, ESG, protection des données) qui créent de nouveaux besoins de compétences, et la **rarefaction de certains profils** (IT, data, compliance, audit) qui obligent à anticiper les recrutements et les reconversions internes. La délégation du personnel doit être informée et consultée sur les perspectives d'évolution de l'emploi et les plans de formation associés (art. [L.414-1](#) et s.).

## Définition

L'**anticipation des besoins en compétences** (ou gestion prévisionnelle des compétences) désigne la démarche prospective qui permet à une entreprise d'identifier les compétences dont elle aura besoin dans le futur, de les comparer aux compétences actuellement disponibles et de planifier les actions nécessaires pour combler les écarts. Elle s'inscrit dans le cadre plus large de la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences), qui intègre également la dimension quantitative (nombre de postes) en plus de la dimension qualitative (nature des compétences).

Cette démarche repose sur deux analyses croisées : l'analyse **externe** (évolutions technologiques, réglementaires, concurrentielles et démographiques qui impactent les métiers) et l'analyse **interne** (pyramide des âges, départs prévisibles, potentiel de développement des collaborateurs en poste, capacité de recrutement). Au Luxembourg, l'anticipation doit intégrer les spécificités du marché transfrontalier : la dépendance à une main-d'œuvre frontalière (46 % de l'emploi salarié), les évolutions réglementaires européennes transposées en droit luxembourgeois, et les mutations sectorielles rapides (fintech, regtech, greentech) qui créent des besoins inédits.

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

## Questions fréquentes

### Comment anticiper les besoins en compétences de l'entreprise ?

Quatre étapes : analyse de l'environnement et des orientations stratégiques, diagnostic des compétences disponibles via cartographie, identification des écarts critiques et priorisation, plan d'action chiffré avec formation, recrutement, mobilité interne. Le programme GPEC de l'ADEM accompagne cette démarche.

### Comment exploiter les universités de la Grande Région ?

Nouer des partenariats avec les universités et centres de formation de la Grande Région (Université du Luxembourg, Metz, Trèves, Liège, Arlon) pour anticiper les viviers de compétences et co-construire des programmes adaptés aux besoins spécifiques des entreprises luxembourgeoises.

### Comment réviser le plan d'anticipation ?

Réviser annuellement le plan pour l'ajuster aux évolutions du marché et aux résultats obtenus, en maintenant une marge de flexibilité pour les besoins imprévus. Au Luxembourg, les évolutions réglementaires (transposition de directives, circulaires CSSF) créent régulièrement de nouveaux besoins de compétences.

### Faut-il privilégier le développement interne ou le recrutement ?

Privilégier le développement interne (upskilling et reskilling) avant le recrutement externe : plus rapide, moins coûteux, et renforce l'engagement des collaborateurs en leur offrant des perspectives d'évolution. Le recrutement externe ne comble que les écarts qui ne peuvent être résolus en interne.

### Qu'est-ce que le programme GPEC de l'ADEM ?

Le programme GPEC, prévu aux articles L.514-1 à L.514-6, accompagne et cofinance les démarches de gestion prévisionnelle des emplois et compétences. Conditions d'éligibilité : siège au Luxembourg, activité réelle depuis 3 ans minimum, ne pas être en difficulté économique.

### Quels enjeux de compétences anticiper au Luxembourg ?

Trois fronts critiques : transformation digitale modifiant les métiers, exigences réglementaires croissantes (DORA, CSRD, AI Act, ESG), raréfaction de profils (IT, data, compliance, audit). La forte proportion de frontaliers (46 % de l'emploi) ajoute des considérations spécifiques de fidélisation et reskilling.

### Quels indicateurs suivre pour la GPEC ?

Suivre le taux de couverture des compétences critiques, le nombre de collaborateurs formés, l'évolution des écarts d'une année à l'autre, le taux de mobilité interne. Les données du SIRH et les people analytics objectivent le diagnostic et permettent un pilotage continu de la démarche.

## Conditions d'exercice

L'anticipation des besoins en compétences s'inscrit dans un cadre légal qui favorise la démarche sans l'imposer strictement.

Dispositif	Detail
<b>Programme GPEC (ADEM)</b>	Accompagnement et cofinancement des démarches de gestion prévisionnelle (art. <a href="#">L.514-1</a> à <a href="#">L.514-6</a> )
<b>Éligibilité GPEC</b>	Siege au Luxembourg, activité réelle depuis 3 ans minimum, pas en difficulté économique
<b>Plan de formation</b>	Ouverture au cofinancement étatique si le plan est base sur une analyse des besoins (art. <a href="#">L.542-1</a> et s.)
<b>Consultation délégation</b>	Information et consultation sur l'évolution de l'emploi et les plans de formation (art. <a href="#">L.414-1</a> et s.)
<b>Égalité de traitement</b>	Les actions de développement doivent être accessibles sans discrimination (art. <a href="#">L.251-1</a> )
<b>Protection des données</b>	Les évaluations de compétences sont des données personnelles protegees (RGPD)

## Modalités pratiques

L'anticipation des besoins en compétences au Luxembourg suit quatre étapes.

### 1. Analyse de l'environnement et des orientations stratégiques

Partir de la stratégie d'entreprise à 3-5 ans pour identifier les évolutions qui impacteront les besoins en compétences : lancement de nouveaux produits ou services, penetration de nouveaux marchés, transformation digitale, évolution réglementaire, objectifs ESG. Au Luxembourg, les entreprises du secteur financier doivent intégrer les évolutions réglementaires européennes (DORA, CSRD, AI Act) qui créent des besoins massifs en compétences nouvelles (cybersecurite, reporting extra-financier, gouvernance de l'IA). Les PME de services doivent anticiper l'impact de l'automatisation et de l'IA sur leurs métiers.

### 2. Diagnostic des compétences disponibles

Réaliser une cartographie des compétences actuelles de l'entreprise : compétences techniques, comportementales et transversales de chaque collaborateur, avec des niveaux de maîtrise évalués. Croiser cette cartographie avec la pyramide des âges, les départs previsibles (retraites, fins de contrat, turnover historique) et le potentiel de développement identifié lors des entretiens annuels. Au Luxembourg, inclure les compétences linguistiques et la capacité à travailler en environnement multiculturel dans le diagnostic.

### 3. Identification des écarts et priorisation

Comparer les compétences disponibles aux compétences futures nécessaires pour identifier les écarts critiques. Prioriser les écarts selon leur impact sur l'activité et l'urgence temporelle. Classer les solutions possibles : formation des collaborateurs en poste (upskilling), reconversion interne (reskilling), recrutement externe, sous-traitance ou partenariats. Le programme GPEC de l'ADEM peut financer cette phase d'analyse via des consultants agréés.

### 4. Plan d'action et suivi

Formaliser un plan d'action chiffré et calendarisé : actions de formation (avec demande de cofinancement via l'art. [L.542-1](#) et s.), recrutements prévus, programmes de mobilité interne, partenariats avec des organismes de formation où des universités de la Grande Région. Présenter le plan à la délégation du personnel et à la direction. Suivre l'exécution par des indicateurs clés : taux de couverture des compétences critiques, nombre de collaborateurs formés, évolution des écarts d'une année à l'autre.

## Pratiques et recommandations

**Impliquer** les managers opérationnels dans l'identification des besoins futurs, car ils disposent de la meilleure visibilité sur les évolutions de leurs métiers et les compétences émergentes nécessaires.

**Exploiter** les données du [SIRH](#) et les *people analytics* pour objectiver le diagnostic : historique de formation, résultats d'évaluation, parcours de carrière, taux de turnover par compétence clé.

**Privilégier** le développement interne (*upskilling* et *reskilling*) avant le recrutement externe, car il est plus rapide, moins coûteux et renforce l'engagement des collaborateurs en leur offrant des perspectives d'évolution.

**Nouer** des partenariats avec les universités et centres de formation de la Grande Région (Université du Luxembourg, universités de Metz, TREVES, LIÈGE, ARLON) pour anticiper les viviers de compétences et co-construire des programmes adaptés.

**Intégrer** la veille réglementaire dans la démarche d'anticipation, car au Luxembourg les évolutions législatives (transposition de directives européennes, circulaires CSSF) créent régulièrement de nouveaux besoins en compétences.

**Réviser** le plan d'anticipation annuellement pour l'ajuster aux évolutions du marché et aux résultats obtenus, en maintenant une marge de flexibilité pour les besoins imprévus.

## Cadre juridique

Référence	Objet
Art. <a href="#">L.514-1</a> à <a href="#">L.514-6</a> Code du travail	Programme GPEC géré par l' <a href="#">ADEM</a>
Art. <a href="#">L.542-1</a> et s. Code du travail	Cofinancement de la formation professionnelle continue
Art. <a href="#">L.414-1</a> et s. Code du travail	Information et consultation de la délégation du personnel
Art. <a href="#">L.251-1</a> Code du travail	Égalité de traitement dans l'accès à la formation
Art. <a href="#">L.411-1</a> Code du travail	Délégation du personnel obligatoire des 15 salariés
Art. <a href="#">L.621-1</a> Code du travail	Missions de l' <a href="#">ADEM</a> , accompagnement des entreprises
Règlement (UE) 2016/679 (RGPD)	Protection des données d'évaluation des compétences

L'anticipation des besoins en compétences n'est pas un exercice ponctuel mais un processus continu. Les entreprises luxembourgeoises les plus matures intègrent cette démarche dans leur cycle de planification annuel, en lien direct avec la stratégie d'entreprise et le plan de formation soumis au cofinancement étatique.

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.