

Comment organiser la mobilité interne au Luxembourg ?

Réponse courte

La mobilité interne désigne tout changement de poste, de fonction ou de lieu de travail d'un salarié au sein de la même entreprise, sans rupture du contrat de travail. Au Luxembourg, elle est encadrée par les dispositions relatives à la **modification du contrat de travail** (art. [L.121-7](#)) : toute modification d'un élément essentiel du contrat (fonction, rémunération, lieu de travail, horaires) nécessite l'**accord écrit du salarié**. L'employeur ne peut pas imposer unilatéralement une mobilité qui modifie substantiellement les conditions contractuelles. La délégation du personnel doit être consultée sur les projets de mobilité collective (art. [L.414-1](#) et s.).

La mobilité interne est un levier stratégique pour les entreprises luxembourgeoises : elle permet de retenir les talents en leur offrant des perspectives de carrière, de combler les écarts de compétences sans recourir au recrutement externe, et de préparer les **plans de succession** pour les postes clés. Dans un marché où le coût d'un recrutement externe est estimé entre 15 et 25 % du salaire annuel brut du poste, la mobilité interne représente une alternative économiquement avantageuse. Le cofinancement étatique de la formation (art. [L.542-1](#) et s.) facilite l'accompagnement des transitions.

Définition

La **mobilité interne** recouvre l'ensemble des mouvements de personnel au sein d'une même entité juridique. Elle peut prendre plusieurs formes : la mobilité **verticale** (promotion à un poste de niveau supérieur), la mobilité **horizontale** (changement de fonction à niveau de responsabilité équivalent), la mobilité **géographique** (changement de site ou de bureau), et la mobilité **fonctionnelle** (changement de métier ou de département). Certaines mobilités combinent plusieurs dimensions (promotion avec changement de site, par exemple).

La mobilité interne se distingue de la mutation au sens du droit du travail luxembourgeois : la mutation implique un changement de lieu de travail qui peut être imposé par l'employeur si le contrat contient une clause de mobilité géographique et que le changement reste raisonnable. En revanche, un changement de fonction constitue une modification substantielle qui requiert l'accord du salarié. Au Luxembourg, la mobilité interne est facilitée dans les grandes organisations (banques, Big Four, institutions européennes) qui disposent d'une diversité de métiers et de services, mais elle reste sous-exploitée dans les PME qui constituent pourtant la majorité du tissu économique.

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

Questions fréquentes

Comment articuler mobilité et frontaliers ?

Intégrer les considérations transfrontalières en évaluant l'impact fiscal et social d'un changement de lieu de travail pour les frontaliers. Prévoir des dispositions spécifiques dans la charte de mobilité sur l'impact d'un changement de lieu sur la fiscalité et la sécurité sociale.

Comment organiser la mobilité interne au Luxembourg ?

Quatre étapes : formalisation de la politique de mobilité (charte, critères, conditions), publication des opportunités et gestion des candidatures (priorité interne avant externe), accompagnement de la transition (avenant, formation, tuteur), suivi et retour d'expérience à 6 et 12 mois.

L'employeur peut-il imposer une mobilité interne ?

Non, l'employeur ne peut pas imposer unilatéralement une mobilité qui modifie substantiellement les conditions contractuelles. Toute modification d'un élément essentiel (fonction, rémunération, lieu de travail, horaires) nécessite l'accord écrit du salarié selon l'article L.121-7.

Pourquoi prévoir un droit au retour ?

Prévoir un droit au retour temporaire (3 à 6 mois) permet au salarié de retrouver son ancien poste ou un poste équivalent si la mobilité ne convient pas. Cette sécurité lève les freins à la mobilité interne et encourage les candidatures sur les postes ouverts.

Quel taux de mobilité interne viser ?

L'objectif recommandé est de 20 à 30 % des postes pourvus en interne. Les indicateurs à suivre incluent : taux de mobilité interne, taux de candidatures internes, taux de réussite des transitions, performance dans le nouveau poste à 6 et 12 mois, satisfaction du salarié et du manager.

Quelle procédure pour modifier le contrat ?

L'employeur notifie la modification par lettre recommandée. Le salarié dispose d'un mois pour refuser selon l'article L.121-7. En cas de refus, l'employeur ne peut ni sanctionner ni licencier pour ce seul motif, sauf à démontrer un motif réel et sérieux distinct.

Quelles formes de mobilité interne existent ?

Quatre formes : mobilité verticale (promotion à un poste supérieur), horizontale (changement de fonction à niveau équivalent), géographique (changement de site ou bureau), fonctionnelle (changement de métier ou département). Certaines mobilités combinent plusieurs dimensions, comme une promotion avec changement de site.

Conditions d'exercice

L'organisation de la mobilité interne au Luxembourg est encadrée par plusieurs dispositions du Code du travail.

Condition	Detail
Accord du salarié	Obligatoire pour toute modification substantielle du contrat : fonction, rémunération, lieu de travail (art. L.121-7)
Procédure de modification	L'employeur notifie la modification par lettre recommandée ; le salarié dispose d'un mois pour refuser (art. L.121-7)
Clause de mobilité	Si le contrat contient une clause de mobilité géographique, l'employeur peut muter le salarié dans les limites prévues
Égalité de traitement	Les critères de sélection pour la mobilité ne doivent pas être discriminatoires (art. L.251-1)
Consultation délégation	Information et consultation obligatoires pour les projets de mobilité collective (art. L.414-1 et s.)
Formation d'adaptation	L'employeur doit assurer la formation nécessaire à la prise de poste (art. L.542-1 et s.)

Modalités pratiques

L'organisation d'une politique de mobilité interne au Luxembourg suit quatre étapes.

1. Formalisation de la politique de mobilité

Rédiger une charte de mobilité interne définissant les principes, les critères de sélection, les conditions d'accompagnement et les garanties offertes aux salariés. Préciser les types de mobilité possibles (verticale, horizontale, géographique), les conditions d'éligibilité (ancienneté minimale dans le poste, niveau de performance), et le processus de candidature. Soumettre la charte à la délégation du personnel pour avis. Au Luxembourg, il est recommandé de prévoir des dispositions spécifiques pour les frontaliers (impact d'un changement de lieu de travail sur la fiscalité et la sécurité sociale).

2. Publication des opportunités et gestion des candidatures

Mettre en place un système de publication interne des postes vacants avant tout recrutement externe. Les offres doivent décrire clairement le poste, les compétences requises, les conditions (rémunération, lieu, horaires) et le processus de sélection. Au Luxembourg, la publication interne peut se faire via l'intranet, le SIRH où des communications dédiées. Les candidatures internes doivent être traitées avec le même professionnalisme que les candidatures externes : entretien structure, feedback systématique, justification documentée de la décision.

3. Accompagnement de la transition

Lorsqu'un salarié est retenu pour un poste en mobilité interne, formaliser le changement par un avenant au contrat de travail si la modification est substantielle (changement de fonction, de rémunération ou de lieu de travail). Prévoir un plan de transition comprenant : la passation du poste précédent, la formation d'adaptation au nouveau poste (cofinancée via l'art. [L.542-1](#) et s.), une période d'intégration avec des points de suivi réguliers, et un tuteur ou référent dans la nouvelle équipe. Au Luxembourg, les grandes entreprises prévoient généralement une période d'adaptation de 3 à 6 mois avec un bilan formel à mi-parcours.

4. Suivi et retour d'expérience

Évaluer la réussite de la mobilité par des indicateurs : performance du salarié dans son nouveau poste à 6 et 12 mois, satisfaction du salarié et de son nouveau manager, délai d'atteinte de la pleine productivité. Recueillir les retours d'expérience pour améliorer le processus. Suivre les indicateurs globaux de la politique de mobilité : taux de mobilité interne (objectif recommandé : 20 à 30 % des postes pourvus en interne), taux de candidatures internes, taux de réussite des transitions.

Pratiques et recommandations

Donner la priorité aux candidatures internes pour les postes ouverts, en publiant systématiquement les opportunités en interne avant de lancer un recrutement externe, pour envoyer un signal fort de valorisation des collaborateurs en place.

Accompagner les transitions par de la formation continue, du coaching ou du mentoring, car un salarié promu ou repositionné sans préparation à un risque d'échec élevé qui pénalise à la fois le collaborateur et l'organisation.

Prévoir un droit au retour temporaire (3 à 6 mois) permettant au salarié de retrouver son ancien poste où un poste équivalent si la mobilité ne convient pas, pour sécuriser les candidatures internes et lever les freins à la mobilité.

Former les managers à jouer un rôle de facilitateur de mobilité plutôt que de reteneur de talents, en intégrant la mobilité sortante de leur équipe comme un indicateur positif de leur management.

Communiquer régulièrement sur les exemples de mobilités réussies pour créer une culture de la mobilité et inspirer les collaborateurs hésitants.

Articuler la politique de mobilité avec la gestion des talents et les plans de succession, pour que la mobilité interne serve les objectifs stratégiques de l'entreprise et pas seulement les souhaits individuels.

Intégrer les considérations transfrontalières dans la politique de mobilité, en évaluant systématiquement l'impact fiscal et social d'un changement de lieu de travail pour les frontaliers.

Cadre juridique

Référence	Objet
Art. <u>L.121-7</u> Code du travail	Modification du contrat de travail : procédure et accord du salarié
Art. <u>L.251-1</u> Code du travail	Égalité de traitement entre salariés
Art. <u>L.414-1</u> et s. Code du travail	Information et consultation de la délégation du personnel
Art. <u>L.542-1</u> et s. Code du travail	Cofinancement de la formation professionnelle continue
Art. <u>L.121-4</u> Code du travail	Éléments essentiels du contrat de travail
Art. <u>L.411-1</u> Code du travail	Délégation du personnel obligatoire des 15 salariés
Art. <u>L.514-1</u> à <u>L.514-6</u> Code du travail	Programme GPEC géré par l' <u>ADEM</u>

La mobilité interne ne peut jamais être imposée unilatéralement si elle constitue une modification substantielle du contrat de travail. En cas de refus du salarié, l'employeur ne peut ni sanctionner ni licencier le collaborateur pour ce seul motif, sauf à démontrer un motif réel et sérieux distinct. La jurisprudence luxembourgeoise est constante sur ce point.

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.