

# Comment préparer un plan de succession au Luxembourg ?

## Réponse courte

Un plan de succession est un dispositif RH qui identifie les **postes clés** de l'organisation et prépare les **successeurs potentiels** capables de les occuper en cas de départ du titulaire. Au Luxembourg, cette démarche n'est pas imposée par le Code du travail mais constitue une pratique stratégique indispensable pour assurer la **continuité d'activité**, en particulier dans les secteurs réglementés (finance, assurance) où les autorités de tutelle (CSSF, CAA) exigent une gouvernance solide et des plans de continuité. Le programme **GPEC de l'ADEM** (art. [L.514-1](#) à [L.514-6](#)) peut accompagner et cofinancer la mise en place d'un plan de succession.

La préparation du plan de succession doit respecter le **principe d'égalité de traitement** (art. [L.251-1](#)) dans l'identification et le développement des successeurs. Les critères de sélection 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.). Dans un marché luxembourgeois où la pyramide des âges annonce des départs massifs à la retraite dans les 10 prochaines années (génération baby-boom), le plan de succession est un enjeu de pérennité pour de nombreuses entreprises.

## Définition

Le **plan de succession** (ou succession planning) est un processus structuré d'identification, d'évaluation et de préparation des collaborateurs susceptibles de reprendre les postes clés de l'organisation. Il vise à garantir la continuité opérationnelle et managériale en cas de départ prévu (retraite, mobilité) ou imprévu (démission, maladie, décès) du titulaire d'un poste critique. Le plan de succession couvre généralement les postes de direction, les postes d'expertise rare et les postes dont la vacance aurait un impact significatif sur l'activité.

Le plan de succession se distingue du plan de remplacement (qui se limite à désigner un remplacement en urgence) par sa dimension **prospective et développementale** : il ne se contente pas d'identifier qui pourrait remplacer qui, mais investit dans le développement des successeurs pour qu'ils soient effectivement prêts le moment venu. Au Luxembourg, le plan de succession est particulièrement critique dans les PME et les entreprises familiales, où la dépendance à quelques personnes clés (dirigeant fondateur, expert technique unique, responsable client historique) constitue un risque majeur. Dans le secteur financier, les circulaires CSSF exigent des dispositifs de continuité et de gouvernance qui incluent implicitement des plans de succession pour les fonctions clés (dirigeant agréé, responsable compliance, responsable audit interne).

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

## Questions fréquentes

### Combien de successeurs identifier par poste clé ?

Identifier au moins deux successeurs potentiels par poste clé, à des niveaux de maturité différents : un prêt à court terme, un à développer à moyen terme. Cette redondance évite la dépendance à un seul individu qui pourrait lui aussi quitter l'entreprise.

### Comment évaluer le potentiel des successeurs ?

L'évaluation repose sur la performance passée (résultats sur plusieurs années), le potentiel d'évolution (capacité d'apprentissage, ambition, leadership), les compétences déjà acquises et les écarts à combler. Utiliser des outils validés (assessment centers, entretiens structurés, feedback 360) et documenter.

### Comment préparer un plan de succession au Luxembourg ?

Quatre étapes : identification des postes clés selon impact, rareté et délai de remplacement ; évaluation des successeurs potentiels (court, moyen, long terme) ; plans de développement individualisés sur 12 à 36 mois ; suivi et révision annuelle du plan de succession.

### Quelle différence entre plan de succession et plan de remplacement ?

Le plan de remplacement se limite à désigner un remplaçant en urgence. Le plan de succession est prospectif et développemental : il investit dans le développement des successeurs identifiés pour qu'ils soient effectivement prêts le moment venu, avec des plans de formation et missions transversales.

### Quelles actions de développement prévoir ?

Combiner formation formelle (cofinancée art. L.542-1), mentoring par le titulaire actuel ou un dirigeant senior, missions transversales et projets stratégiques pour élargir la vision, mobilité interne progressive, coaching individuel pour les postes de direction. Prévoir aussi le développement linguistique.

### Quelles exigences spécifiques au secteur financier ?

Les circulaires CSSF exigent des dispositifs de continuité et de gouvernance qui incluent implicitement des plans de succession pour les fonctions clés (dirigeant agréé, responsable compliance, responsable audit interne). Ces postes doivent figurer en priorité dans le plan.

### Quels indicateurs piloter pour le plan de succession ?

Suivre le taux de couverture des postes clés (objectif : 100 % des postes couverts par au moins un successeur), le nombre de successeurs prêts (ready now), le délai moyen de préparation, le taux de promotion interne sur les postes clés. Réviser annuellement.

## Conditions d'exercice

La mise en place d'un plan de succession s'inscrit dans un cadre légal qui protège l'équité et la transparence.

Condition	Detail
<b>Égalité de traitement</b>	Les critères d'identification des successeurs doivent être objectifs et non discriminatoires (art. <a href="#">L.251-1</a> )
<b>Transparence</b>	Les salariés concernés doivent être informés de leur inclusion dans le plan et des objectifs de développement (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 et les données de succession sont des données personnelles (RGPD)
<b>Formation continue</b>	Les plans de développement des successeurs 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 préparation d'un plan de succession au Luxembourg suit quatre étapes.

### 1. Identification des postes clés

Recenser les postes dont la vacance aurait un impact significatif sur l'activité, la conformité réglementaire où la relation client. Les critères d'identification incluent : le niveau de responsabilité, la rareté des compétences requises, le délai de remplacement estimé, l'impact financier ou opérationnel d'une vacance prolongée. Au Luxembourg, les postes soumis à agrément (dirigeants agréés CSSF, responsables de fonctions de contrôle) doivent figurer en priorité dans le plan de succession. Pour les PME, identifier également les postes où une seule personne détient une expertise critique (key person risk).

### 2. Évaluation des successeurs potentiels

Pour chaque poste cle, identifier les collaborateurs susceptibles de le reprendre à court terme (prêts dans moins d'un an), à moyen terme (prêts dans 1 à 3 ans) ou à long terme (potentiel à développer sur 3 à 5 ans). L'évaluation des successeurs repose sur : la performance passée (résultats d'évaluation sur plusieurs années), le potentiel d'évolution (capacité d'apprentissage, ambition, leadership), les compétences déjà acquises et les écarts à combler. Utiliser des outils valides (assessment centers, entretiens structures, feedback 360) et documenter les évaluations pour garantir l'objectivité.

### 3. Plans de développement des successeurs

Construire pour chaque successeur identifié un plan de développement individualisé sur 12 à 36 mois. Les actions de développement combinent : formation formelle (compétences techniques et managériales, cofinancées via l'art. [L.542-1](#) et s.), mentoring par le titulaire actuel du poste ou par un dirigeant senior, missions transversales et projets

stratégiques pour élargir la vision, mobilité interne progressive de responsabilités, et coaching individuel pour les postes de direction. Au Luxembourg, prévoir également le développement des compétences linguistiques si le poste cible exige une maîtrise différente de celle du successeur actuel.

#### 4. Suivi et révision du plan

Piloter le plan de succession par des indicateurs clés : taux de couverture des postes clés (objectif : 100 % des postes clés couverts par au moins un successeur identifié), nombre de successeurs prêts (ready now), délai moyen de préparation, taux de promotion interne sur les postes clés. Revoir le plan au minimum annuellement pour intégrer les mouvements de personnel (départs, arrivées, mobilités), les évolutions de la stratégie et les progrès des successeurs. Présenter les résultats à la direction et à la délégation du personnel sous forme agrégée.

### Pratiques et recommandations

**Identifier** au moins deux successeurs potentiels par poste clé, à des niveaux de maturité différents (un prêt à court terme, un à développer à moyen terme), pour éviter la dépendance à un seul individu qui pourrait lui aussi quitter l'entreprise.

**Impliquer** les titulaires des postes clés dans le processus de succession, en leur confiant un rôle actif de mentoring et de transfert de compétences vers leurs successeurs identifiés.

**Distinguer** le plan de succession du plan de carrière : le plan de succession part du besoin de l'organisation (quels postes doivent être couverts), tandis que le plan de carrière part des aspirations du collaborateur. Les deux doivent être articulés mais pas confondus.

**Prévoir** des scénarios de succession d'urgence (emergency succession) pour les postes les plus critiques, avec une désignation temporaire qui peut être activée immédiatement en cas de départ imprévu.

**Communiquer** avec transparence auprès des successeurs identifiés sur leur inclusion dans le plan, les objectifs de développement et les perspectives, sans créer de promesse de promotion automatique.

**Intégrer** la diversité comme critère dans le processus de succession, en vérifiant que les biais ne conduisent pas à reproduire systématiquement les mêmes profils aux postes de direction.

**Articuler** le plan de succession avec la cartographie des compétences et la gestion des talents, car ces trois dispositifs se nourrissent mutuellement et gagnent en efficacité lorsqu'ils sont intégrés.

## Cadre juridique

Référence	Objet
Art. <a href="#">L.251-1</a> Code du travail	Principe d'égalité de traitement entre salariés
Art. <a href="#">L.121-6</a> Code du travail	Information du salarié sur les conditions de la relation de travail
Art. <a href="#">L.414-1</a> et s. Code du travail	Information et consultation de la délégation du personnel
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.411-1</a> Code du travail	Délégation du personnel obligatoire des 15 salariés
Règlement (UE) 2016/679 (RGPD)	Protection des données personnelles d'évaluation

Le plan de succession n'est pas une garantie de promotion pour les successeurs identifiés. Il est essentiel de le communiquer comme un investissement dans le développement des collaborateurs, pas comme un engagement contractuel. Au Luxembourg, les entreprises du secteur financier sont soumises à des exigences spécifiques de gouvernance et de continuité qui rendent le plan de succession quasi obligatoire dans la pratique.

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.