

# Pénurie de main-d'oeuvre au Luxembourg : quelle stratégie RH adopter ?

## Réponse courte

Face à la pénurie de main-d'oeuvre qui touche de nombreux secteurs au Luxembourg, la stratégie RH doit combiner **attraction, rétention et développement des compétences internes**. L'employeur est tenu de déclarer les postes vacants auprès de l'**ADEM** (art. L.622-4) et de respecter la **non-discrimination** à l'embauche (art. L.251-1). Le recrutement de ressortissants de pays tiers nécessite une **autorisation de travail** préalable (art. L.572-1 et s.). La **formation professionnelle continue**, soutenue par le cofinancement de l'**INFPC** (art. L.542-1 et s.), constitue un levier stratégique pour adapter les compétences existantes aux besoins de l'entreprise.

Le marché luxembourgeois se caractérise par une dépendance structurelle aux **travailleurs frontaliers** (plus de 220 000, soit environ 46 % de la main-d'oeuvre) et une concurrence intense sur les profils qualifiés dans les secteurs finance, IT, santé et construction. La pénurie est amplifiée par le coût du logement qui limite l'installation de nouveaux résidents et par les exigences linguistiques spécifiques (FR/EN/DE/LU). La stratégie RH doit donc élargir les canaux de sourcing, améliorer l'attractivité de l'entreprise et investir dans la montée en compétences des collaborateurs en poste.

## Définition

La **pénurie de main-d'oeuvre** désigne une situation dans laquelle le nombre de postes vacants excède durablement le nombre de candidats qualifiés et disponibles sur le marché du travail. Au Luxembourg, l'**ADEM** publie régulièrement la liste des **métiers en tension** qui connaissent des difficultés de recrutement persistantes. Cette pénurie peut être **quantitative** (nombre insuffisant de candidats) ou **qualitative** (écart entre les compétences disponibles et les compétences requises).

La pénurie au Luxembourg est structurelle et non conjoncturelle : le pays crée chaque année plus d'emplois que le marché local ne peut en pourvoir, ce qui explique la proportion élevée de travailleurs frontaliers. Les secteurs les plus touchés sont l'**informatique** (développeurs, cybersécurité, data), la **finance** (compliance, gestion d'actifs, audit), la **construction** (métiers manuels qualifiés), la **santé** (soins infirmiers, médecins spécialistes) et l'**artisanat**. La stratégie RH face à la pénurie dépasse le seul recrutement pour englober la fidélisation, la formation et la transformation des modes de travail.

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

## Questions fréquentes

### Comment diversifier les profils recherchés ?

Revisiter les critères de sélection : assouplir les exigences linguistiques quand le poste le permet, accepter des profils en reconversion, valoriser l'expérience informelle et les compétences transférables. Développer les partenariats avec les universités de la Grande Région pour créer un vivier de talents.

### Comment recruter des ressortissants de pays tiers ?

Le recrutement de ressortissants de pays tiers nécessite l'obtention préalable d'une autorisation de travail délivrée par le ministère compétent (art. L.572-1 et s.) après vérification de la situation de l'emploi (aucun candidat résident ou communautaire disponible).

### Quel délai de recrutement viser au Luxembourg ?

Accélérer les processus pour ne pas perdre les candidats : un délai supérieur à 4 semaines entre le premier contact et l'offre ferme augmente significativement le risque de perte du candidat au profit de la concurrence dans un marché tendu où les profils qualifiés sont rares.

### Quel est le coût d'un départ en turnover ?

Chaque départ coûte à l'entreprise entre 50 et 200 % du salaire annuel du poste, en intégrant le recrutement, l'intégration et la perte de productivité. Le turnover moyen au Luxembourg se situe autour de 10 à 15 % selon les secteurs, avec des pics dans l'IT et le conseil.

### Quelle stratégie RH face à la pénurie de main-d'œuvre ?

Quatre axes : élargissement du bassin de recrutement (transfrontalier, international, partenariats écoles), renforcement de la marque employeur, fidélisation et réduction du turnover, développement des compétences internes via la formation cofinancée par l'INFPC (art. L.542-1).

### Quelles aides à l'embauche propose l'ADEM ?

L'ADEM propose des contrats d'initiation à l'emploi (CIE), des stages de professionnalisation et des aides à l'embauche de demandeurs d'emploi âgés ou de longue durée. Ces dispositifs réduisent le coût du recrutement et constituent un canal de sourcing complémentaire pour les entreprises.

### Quels secteurs sont en pénurie au Luxembourg ?

Les secteurs les plus touchés par la pénurie sont l'informatique (développeurs, cybersécurité, data), la finance (compliance, gestion d'actifs, audit), la construction (métiers manuels qualifiés), la santé (soins infirmiers, médecins spécialistes) et l'artisanat. La pénurie est structurelle au Luxembourg.

## Conditions d'exercice

L'employeur confronté à la pénurie de main-d'oeuvre doit respecter le cadre légal applicable au recrutement et à l'emploi.

Obligation	Detail
<b>Declaration des postes vacants</b>	Obligation de déclarer les postes vacants à l' <u>ADEM</u> (art. <u>L.622-4</u> )
<b>Non-discrimination</b>	Interdiction de toute discrimination dans le processus de recrutement (art. <u>L.251-1</u> , <u>L.241-1</u> )
<b>Autorisation de travail</b>	Obligatoire pour les ressortissants de pays tiers, délivrée par le ministre compétent (art. <u>L.572-1</u> et s.)
<b>Priorité de reembauche</b>	Les salariés licenciés pour motif économique bénéficient d'une priorité pendant un an (art. <u>L.125-9</u> )
<b>Formation professionnelle</b>	Cofinancement INFPC pour les plans de formation (art. <u>L.542-1</u> et s.)
<b>Conventions collectives</b>	Respect des minima conventionnels et des conditions d'embauche spécifiques au secteur
<b>RGPD</b>	Protection des données des candidats dans le processus de recrutement

## Modalités pratiques

La stratégie RH face à la pénurie s'organise autour de quatre axes.

### 1. Élargissement du bassin de recrutement

Diversifier les canaux de sourcing au-delà du marché local : recrutement **transfrontalier** actif (France, Belgique, Allemagne), recrutement international pour les profils rares, partenariats avec les universités et écoles de la Grande Région, présence aux salons emploi de l'ADEM et aux forums sectoriels. Au Luxembourg, l'ADEM propose des services d'aide au recrutement et des mesures d'aide à l'embauche (contrats d'initiation à l'emploi, stages de professionnalisation). Le recrutement de ressortissants de pays tiers nécessite l'obtention préalable d'une autorisation de travail après vérification de la **situation de l'emploi** (aucun candidat résident ou communautaire disponible). L'entreprise peut également développer un programme de **cooptation** incitatif pour mobiliser le réseau de ses collaborateurs.

### 2. Renforcement de la marque employeur

Construire une **proposition de valeur employeur** (EVP) différenciante qui répond aux attentes du marché : rémunération compétitive (le Luxembourg offre des niveaux de salaire supérieurs aux pays voisins), flexibilité (télétravail, horaires aménagés), développement professionnel (plan de formation, mobilité interne), qualité de vie au travail et environnement multiculturel. Communiquer cette proposition sur les canaux adaptés : site carrière, LinkedIn, partenariats écoles, presse spécialisée. Au Luxembourg, les **labels employeur** (Great Place to Work, ESR) constituent des signaux de crédibilité pour les candidats.

### 3. Fidélisation et réduction du turnover

Agir sur les facteurs de rétention pour limiter les départs qui aggravent la pénurie : politique salariale compétitive et révisée régulièrement (benchmarks sectoriels), parcours de carrière formalisés (entretiens annuels, mobilité interne, promotion), management de qualité (formation des managers), qualité de vie au travail (aménagement des espaces, congé parental, soutien psychologique). Au Luxembourg, le **turnover moyen** se situe autour de 10 à 15 % selon les secteurs, avec des pics dans l'IT et le conseil. Chaque départ coûte à l'entreprise entre 50 et 200 % du salaire annuel du poste (recrutement, intégration, perte de productivité).

#### 4. Développement des compétences internes

Investir dans la **formation et la reconversion** des collaborateurs en poste pour combler les écarts de compétences plutôt que de recruter systématiquement en externe. Le cofinancement INFPC (art. [L.542-1](#) et s.) couvre jusqu'à 15 % de l'investissement formation. Le programme GPEC de l'[ADEM](#) (art. [L.514-1](#) à [L.514-6](#)) accompagne les entreprises dans leur gestion prévisionnelle. Les parcours de formation certifiants, le mentorat et la mobilité interne permettent de répondre aux besoins en compétences tout en fidélisant les collaborateurs par des perspectives d'évolution.

### Pratiques et recommandations

**Anticiper** les besoins de recrutement en réalisant une cartographie prévisionnelle des compétences à 12-18 mois, intégrant les départs prévisibles (retraites, fin de CDD) et les besoins liés à la croissance.

**Accélérer** les processus de recrutement pour ne pas perdre les candidats au profit de la concurrence : un délai supérieur à 4 semaines entre le premier contact et l'offre ferme augmente significativement le risque de perte du candidat au Luxembourg.

**Investir** dans l'intégration des nouveaux collaborateurs (onboarding structuré sur 3 à 6 mois) pour réduire le turnover précoce, qui est particulièrement coûteux et fréquent dans les recrutements transfrontaliers.

**Diversifier** les profils recherchés en revisitant les critères de sélection : assouplir les exigences linguistiques quand le poste le permet, accepter des profils en reconversion, valoriser l'expérience informelle et les compétences transférables.

**Développer** les partenariats avec les écoles et universités de la Grande Région (Université du Luxembourg, universités de Lorraine, Trèves, Liège) pour créer un vivier de talents et proposer des stages et alternances.

**Exploiter** les aides à l'embauche de l'[ADEM](#), notamment les contrats d'initiation à l'emploi (CIE) et les aides à l'embauche de demandeurs d'emploi âgés ou de longue durée, qui réduisent le coût du recrutement.

## Cadre juridique

Référence	Objet
Art. <a href="#">L.622-4</a> Code du travail	Declaration des postes vacants à l' <a href="#">ADEM</a>
Art. <a href="#">L.572-1</a> et s. Code du travail	Autorisation de travail pour ressortissants de pays tiers
Art. <a href="#">L.251-1</a> Code du travail	Non-discrimination à l'embauche
Art. <a href="#">L.241-1</a> Code du travail	Égalité de traitement
Art. <a href="#">L.125-9</a> Code du travail	Priorité de reembauche
Art. <a href="#">L.542-1</a> et s. Code du travail	Formation professionnelle continue, cofinancement INFPC
Art. <a href="#">L.514-1</a> à <a href="#">L.514-6</a> Code du travail	Programme GPEC de l' <a href="#">ADEM</a>
Art. <a href="#">L.621-1</a> Code du travail	Missions de l' <a href="#">ADEM</a>

La pénurie de main-d'oeuvre au Luxembourg est structurelle et ne se résorbera pas à court terme. La stratégie RH doit combiner des actions de court terme (recrutement élargi, accélération des processus) et de moyen terme (marque employeur, formation, fidélisation). Les aides de l'[ADEM](#) et le cofinancement INFPC sont des leviers trop souvent sous-utilisés.

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.