

# Comment les RH peuvent-elles piloter les compétences dans une organisation en mouvement ?

## Réponse courte

Les RH peuvent piloter les compétences dans une organisation en mouvement en identifiant, évaluant et anticipant les besoins en compétences à travers des outils comme la cartographie des compétences, les entretiens d'évaluation, le plan de formation et la gestion de la mobilité interne. Elles doivent adapter en continu le référentiel de compétences en fonction des évolutions structurelles, technologiques et stratégiques de l'entreprise.

Ce pilotage s'effectue dans le respect du cadre légal luxembourgeois, notamment l'obligation d'adaptation des salariés, le droit à la formation, l'égalité de traitement et la consultation obligatoire de la délégation du personnel. Il est essentiel de formaliser et documenter chaque étape du processus, d'impliquer les managers de proximité et d'associer systématiquement les représentants du personnel lors de toute évolution impactant les compétences requises.

## Définition

Le pilotage des compétences correspond à l'ensemble des démarches visant à identifier, évaluer, anticiper et développer les compétences individuelles et collectives nécessaires à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Dans un contexte d'évolution organisationnelle, il s'agit d'adapter en continu le référentiel de compétences aux changements structurels, technologiques et stratégiques, tout en respectant les obligations légales luxembourgeoises en matière de gestion des ressources humaines.

Ce processus implique la mise en place d'outils et de méthodes permettant d'assurer la cohérence entre les besoins de l'entreprise et les compétences détenues par les salariés, dans le respect du principe d'égalité de traitement et de non-discrimination.

## Conditions d'exercice

L'employeur est tenu de garantir l'adéquation permanente entre les compétences des salariés et les exigences de leur poste, conformément à l'article [L.121-6](#) du Code du travail. Cette obligation s'étend à l'adaptation des salariés à l'évolution de leur emploi, notamment par la formation professionnelle continue (articles [L.542-1](#) à [L.542-11](#)).

Le pilotage des compétences doit s'exercer dans le respect du principe d'égalité de traitement (article [L.241-1](#)) et de la consultation obligatoire de la délégation du personnel sur les questions de formation et de gestion des compétences (articles [L.414-3](#) et [L.414-4](#)). Toute mesure collective impactant les compétences requiert l'information et la consultation préalable des représentants du personnel.

## Modalités pratiques

La gestion des compétences s'appuie sur plusieurs outils opérationnels :

- Cartographie des compétences : élaboration d'un référentiel précis des compétences requises par poste et par service, régulièrement actualisé.
- Entretiens d'évaluation : organisation annuelle d'entretiens individuels pour identifier les écarts entre compétences détenues et attendues, conformément à l'article [L.121-6](#).
- Plan de formation : construction et mise en œuvre d'un plan de formation adapté, tenant compte des priorités de l'entreprise et des droits individuels à la formation (articles [L.542-1](#) et suivants).
- Mobilité interne : mise en place de dispositifs favorisant la mobilité professionnelle et la polyvalence, dans le respect des procédures prévues en cas de modification du contrat de travail.
- Gestion prévisionnelle : anticipation des besoins futurs en compétences, notamment lors de projets de transformation ou de réorganisation, en associant les instances représentatives du personnel.

La traçabilité des actions menées (entretiens, formations, mobilités) doit être assurée pour répondre aux exigences de contrôle interne et d'audit social.

## Pratiques et recommandations

Il est recommandé de formaliser la démarche de gestion des compétences dans une politique RH écrite, validée par la direction et communiquée à l'ensemble des salariés. L'implication des managers de proximité dans l'identification des besoins et l'accompagnement des évolutions est essentielle pour garantir l'efficacité du dispositif.

La documentation systématique des actions entreprises (entretiens, formations suivies, mobilités réalisées) permet de répondre aux exigences de l'Inspection du travail et des mines (ITM) et de prévenir les risques de contentieux. En cas de restructuration ou de transformation, il convient d'associer en amont la délégation du personnel et, le cas échéant, la délégation à l'égalité, afin de prévenir tout risque de discrimination ou de litige.

## Cadre juridique

Le pilotage des compétences s'inscrit dans le cadre du Code du travail luxembourgeois, notamment :

- **Article [L.121-6](#)** : Obligation d'adaptation des salariés à l'évolution de leur emploi.
- **Articles [L.542-1](#) à [L.542-11](#)** : Droit individuel à la formation professionnelle continue et obligations de l'employeur en matière de formation.
- **Articles [L.414-3](#) et [L.414-4](#)** : Consultation obligatoire de la délégation du personnel sur les questions de formation et de gestion des compétences.
- **Article [L.241-1](#)** : Principe d'égalité de traitement en matière d'accès à la formation et à l'évolution professionnelle.

La jurisprudence nationale confirme l'obligation pour l'employeur de veiller à l'employabilité des salariés, notamment lors de changements organisationnels, sous peine d'engager sa responsabilité en cas de licenciement pour insuffisance professionnelle non précédé d'actions d'adaptation.

Le défaut d'anticipation ou de formalisation du pilotage des compétences constitue un manquement de l'employeur, susceptible d'être sanctionné lors d'un contrôle de l'Inspection du travail et des mines (ITM) ou d'un contentieux prud'homal. Il est impératif de documenter chaque étape du processus et d'associer systématiquement les représentants du personnel lors de toute évolution impactant les compétences requises.

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.