



TALENT4LUXEMBOURG

**34 recommandations pour renforcer l'attractivité,
le développement et la rétention des talents au Luxembourg**

Table des matières

Résumé exécutif	3
Introduction	5
Orientation 1 : Dresser un panorama des talents pour anticiper les compétences recherchées et renforcer celles disponibles	10
Orientation 2 : Positionner le Luxembourg comme un talent hub international attractif pour les talents et leurs familles.....	16
Orientation 3 : Simplifier et accélérer les démarches administratives liées à l'arrivée et l'accueil des talents internationaux	21
Orientation 4 : Structurer un environnement favorable à l'installation et à l'intégration des talents et de leurs familles	26
Orientation 5 : Valoriser l'expérience des talents 45+ et 55+ comme ressource stratégique .	29
Orientation 6 : Renforcer les compétences nécessaires à la diversification continue de l'économie: les exemples de la Défense et de l'IA	33
L'enjeu des talents dans le domaine de l'intelligence artificielle.....	33
L'enjeu des talents dans le domaine de la défense	35
Conclusion	38
Les membres du GT Talents de la Chambre de Commerce	43
Références	44

RESUME EXECUTIF

Le Luxembourg fait face à des défis majeurs liés à la pénurie de compétences, au **vieillessement démographique** et à une **dépendance structurelle aux talents étrangers**. Dans ce contexte, la compétitivité nationale doit reposer sur une stratégie ambitieuse d'attraction, de rétention et de développement des talents tout en intégrant la montée en compétences et l'innovation.

Bien que relativement jeune avec un âge médian de 39-40 ans, le pays est celui dont le coût du vieillissement sera le plus élevé d'Europe, avec une hausse projetée des dépenses de **+10,7 points de PIB d'ici 2070**. Parallèlement, les besoins en main-d'œuvre sont considérables : **335 000 recrutements** seront nécessaires d'ici 2040, soit **68 % de l'emploi salarié actuel**, pour compenser les départs à la retraite et pourvoir les nouveaux postes. Cette pression s'exerce dans un contexte où **74 % des salariés sont de nationalité étrangère**, illustrant la forte dépendance à la main-d'œuvre internationale.

La Chambre de Commerce a lancé un premier **groupe de travail « Talents » en 2022-2023**, suivi d'une **publication dédiée lors des élections législatives de 2023**, puis une **deuxième édition du groupe de travail « Talents » en 2024-2025** qui a approfondi la réflexion en s'appuyant sur la logique du **Candidate Journey**, c'est-à-dire de l'attraction des talents jusqu'à leur intégration durable au sein du pays. Ces travaux ont abouti à **6 orientations stratégiques et 34 recommandations concrètes** pour instaurer un dialogue structuré avec les parties prenantes et définir des leviers d'action prioritaires. En parallèle, le Gouvernement a instauré en 2024 un **Haut Comité pour l'attraction, la rétention et le développement des talents**, présidé par le ministère de l'Économie, afin d'orienter les politiques nationales en matière de talents, où la Chambre de Commerce est également représentée.

ORIENTATIONS POUR UNE CANDIDATE JOURNEY EFFICACE ET DURABLE



Elles visent d'abord à **mieux anticiper les besoins en structurant la gouvernance des données et en consolidant les informations sur les compétences disponibles**. Miser sur des **profils clés et transversaux**, **renforcer la formation continue** ainsi que le **cofinancement de la formation en entreprise** sont des leviers essentiels pour répondre aux incertitudes du marché du travail. Le **développement du vivier local de talents** passe également par une **adaptation de l'offre scolaire**, un **renforcement de l'orientation vers les filières scientifiques et techniques**, la **promotion des secteurs stratégiques** et une **intégration systématique des**

stages, afin d'aligner les compétences des jeunes et des talents internationaux avec les besoins du marché et les priorités économiques du pays.

Le Luxembourg doit également **se positionner en tant que hub international attractif pour les talents et leurs familles**. Cela implique de **renforcer la visibilité du pays à l'échelle mondiale, de créer une marque employeur nationale impactante et de développer un dispositif d'accueil et d'accompagnement**, digital et physique, à destination des talents, de leurs familles et des employeurs. **La simplification des démarches administratives constitue un autre axe stratégique** et passe notamment par la fluidification des procédures, la facilitation de la reconnaissance des diplômes, **ainsi que la mise en place d'une interface centralisée permettant une gestion et un suivi transparent de l'avancement des dossiers en temps réel**.

Au-delà de l'attraction, la fidélisation des talents repose sur un **environnement favorable à leur intégration professionnelle et sociale**. Il s'agit de faciliter **l'insertion professionnelle des conjoint(e)s, d'augmenter l'offre scolaire internationale, de promouvoir le vivre-ensemble interculturel et d'adapter l'environnement linguistique en intégrant l'anglais comme langue officielle** tout en préservant le multilinguisme du pays.

Dans un contexte de vieillissement accéléré, **la valorisation des talents 45+ et 55+ devient une ressource stratégique**. Il est nécessaire de promouvoir les dispositifs d'aide à l'embauche des demandeurs d'emploi 45+, de renforcer l'accès à la formation continue des seniors et de favoriser la transmission intergénérationnelle. Enfin, **la montée en compétences dans les secteurs stratégiques tels que l'intelligence artificielle et la défense est cruciale pour la souveraineté et la compétitivité du pays**. Cela suppose une vision ambitieuse portée par des projets d'envergure et la création de passerelles entre recherche, industrie et secteur public.

Pour préserver sa compétitivité et sa cohésion sociale, **le Luxembourg doit se donner les moyens pour attirer davantage de talents de l'étranger, notamment dans les secteurs stratégiques, tout en valorisant pleinement le potentiel du vivier local**. Il est dès lors impératif de mettre en œuvre une stratégie talents ambitieuse, fondée sur l'attractivité internationale, la simplification administrative, la formation continue et l'innovation, ainsi que sur la valorisation des seniors et l'inclusion interculturelle pour transformer les défis démographiques et technologiques en opportunités.

Ce document propose une **vision cohérente et ambitieuse pour structurer l'action collective en matière de talents, en initiant un dialogue renforcé avec les acteurs institutionnels** afin d'examiner les enjeux d'attraction, de rétention et de développement des compétences, et de co-construire des solutions concrètes pour renforcer la compétitivité et la résilience du Luxembourg à l'échelle internationale.

INTRODUCTION

Le [rapport 2025 de l'OCDE](#) sur les perspectives de l'emploi met clairement en évidence l'enjeu stratégique majeur que constitue la question des talents à l'échelle mondiale. **Les talents sont un levier essentiel pour renforcer la résilience des organisations et soutenir leur compétitivité.** Dans ce contexte, la transition démographique, qui s'opère de manière irréversible, est un phénomène sociétal souvent sous-estimé, considérant qu'il bouleverse les équilibres économiques et sociaux et touche donc directement à la question des talents, la main-d'œuvre n'étant pas infinie.

« Pour préserver la croissance de la productivité, il est crucial de développer les compétences des travailleurs et de renforcer leur mobilité professionnelle. À défaut, la pénurie de talents risque de devenir un frein structurel à la prospérité »

Rapport 2025 de l'OCDE sur les perspectives de l'emploi

Le Luxembourg n'échappe pas à cette réalité. Bien que relativement jeune avec un âge médian qui se situe entre 39 et 40 (contre une moyenne européenne de 45 ans), le Luxembourg est paradoxalement le pays dont le coût du vieillissement sera le plus élevé d'Europe. Selon le Ageing Report 2024 de la Commission européenne, les dépenses liées aux pensions, à la santé et à la dépendance pourraient augmenter de 10,7 points de PIB d'ici 2070, un chiffre qui place le Luxembourg en tête des pays européens en termes de coût du vieillissement. Ce record s'explique notamment par un âge de départ effectif à la retraite parmi les plus précoces d'Europe, ce qui accentue l'impact sur les finances publiques. **Or, l'inversion de la pyramide des âges avec le recul des naissances et le vieillissement de la population va réduire à terme le vivier des travailleurs disponibles au Luxembourg et dans la Grande Région, alors que les besoins en main-d'œuvre qualifiée s'intensifient.** [Selon les projections de l'IGSS](#), le nombre d'actifs devra passer de 490.000 en 2022 à 645.000 en 2040. Au total, **335.000 personnes devront être recrutées tous secteurs confondus d'ici 2040**, dont 180.000 pour remplacer les départs à la retraite et 155.000 pour pourvoir les nouveaux postes créés, ce qui représente environ 68 % de l'emploi salarié intérieur total actuel (491.323 au deuxième trimestre 2025). Ces projections, toutes choses étant égales par ailleurs, traduisent non seulement l'ampleur du défi démographique, mais aussi les besoins indispensables pour assurer la soutenabilité du financement du système de sécurité sociale à moyen et long terme, sans prendre en compte à ce stade l'impact encore difficile à estimer de l'intelligence artificielle sur les gains d'échelle et la transformation des emplois.

Pour garantir la pérennité du système de sécurité sociale, il sera donc nécessaire de prolonger la durée d'activité professionnelle. C'est précisément l'objectif de la réforme actuelle du régime des pensions, qui vise à rapprocher l'âge effectif de départ à la retraite de l'âge légal. Dans cette perspective, la valorisation du travail des seniors devient essentielle, tant pour maintenir leur employabilité que pour renforcer leur contribution au système. Au-delà de la période d'activité, **l'ancrage local des retraités devra également être encouragé, notamment parce qu'un nombre significatif de pensions est aujourd'hui versé à l'étranger, générant ainsi des flux financiers sortants qui pèsent sur l'économie nationale.**

En plus de l'allongement du temps de travail, les projections esquissées soulignent clairement combien la croissance de l'emploi reste indispensable. Or, le rythme de croissance s'affaiblit : selon le STATEC, la hausse de l'emploi est passée de +1,7 % en 2023 à seulement +0,9 % en 2024. Cette évolution s'inscrit dans **un contexte de pénurie de main-d'œuvre, particulièrement**

marquée dans des secteurs stratégiques comme la défense, la santé, la finance et les technologies de l'information, où les entreprises peinent à recruter tant des profils hautement qualifiés que des techniciens spécialisés, freinant ainsi leur développement. A cela s'ajoute le constat que la croissance de l'emploi repose largement sur des salariés étrangers. En 2024, près d'un salarié résident sur deux ne possédait pas la nationalité luxembourgeoise, et 74 % de tous les salariés étaient de nationalité étrangère. Ces chiffres traduisent une forte dépendance du marché du travail, en particulier du secteur privé, de la main-d'œuvre internationale.

Dans ce contexte déjà tendu, la fonction publique luxembourgeoise exerce une pression supplémentaire sur le marché du travail, avec des écarts de rémunération pouvant atteindre 28 % par rapport au secteur privé, notamment pour les premières fonctions occupées à l'issue des études. Cette attractivité salariale et la stabilité offerte par le secteur public séduisent des talents souvent formés par les entreprises. Renforcer l'attractivité du territoire et du secteur privé doit donc devenir une priorité stratégique, non seulement pour attirer de nouveaux talents, mais aussi pour stabiliser les flux migratoires et sécuriser les besoins en compétences. Ainsi, pour rester compétitif face à des pays comme l'Irlande, la Suisse ou les Pays-Bas, qui déploient des stratégies offensives pour capter les compétences internationales, le Luxembourg doit multiplier ses efforts, les enjeux étant considérables. Or, le Luxembourg peine à se positionner comme destination de choix pour les professionnels étrangers sur la scène internationale. De plus, malgré son attractivité historique au sein de la Grande Région, le pays fait aujourd'hui face à plusieurs obstacles qui entravent sa capacité à attirer et fidéliser les talents des territoires limitrophes. Le modèle du travail transfrontalier, longtemps moteur de croissance, montre des



Renforcer l'attractivité du territoire et du secteur privé devient donc une *priorité stratégique*, non seulement pour attirer de nouveaux talents, mais aussi pour stabiliser les flux migratoires et sécuriser les besoins en compétences.

signes d'essoufflement, les contraintes liées au télétravail, la saturation des infrastructures de mobilité et les évolutions réglementaires freinant la circulation des travailleurs frontaliers vers le Luxembourg.

A cela s'ajoutent plusieurs autres éléments d'ordre structurel qui freinent la capacité du Luxembourg à attirer des talents internationaux. Parmi eux, le coût de la vie, en particulier celui du logement, constitue un obstacle majeur à l'installation durable des travailleurs étrangers. La question de l'attractivité des talents ne peut être dissociée de ces enjeux complexes, qui restent en toile de fond des recommandations formulées dans la présente publication pour atténuer à court

et à moyen terme la pression sur le marché des compétences, sans en constituer le cœur, car leur résolution exige une stratégie de transformation inscrite dans la durée. Ces problématiques concernent d'ailleurs autant les résidents que les nouveaux arrivants et les réponses y relatives ne sont pas simples considérant qu'elles appellent à un équilibre entre attractivité économique, cohésion sociale et qualité de vie.

Force est donc de constater que, malgré les efforts à poursuivre en matière d'attractivité territoriale, le recrutement de nouveaux talents continue à se heurter à de nombreux obstacles. Pour compenser ces limites et amortir au moins en partie la pression liée aux créations d'emplois futures, le renforcement de la productivité, pourtant en stagnation depuis une quinzaine d'année, est indispensable. Dans ce contexte, les avancées en matière d'intelligence artificielle (IA)

nourrissent de nouveaux espoirs. [Suivant le Conseil national de la productivité \(CNP\)](#), les estimations disponibles concernant l'impact de l'IA sur la productivité varient de 0,5 % à 3,5 % sur dix ans, selon les hypothèses retenues. Bien qu'il soit encore trop tôt pour établir une projection fiable pour le Luxembourg, l'effet pourrait être significatif. A ce stade, les gains estimés paraissent relativement modestes, voire peuvent surprendre au regard de l'ampleur de l'adoption des technologies par certaines entreprises et d'ajustements organisationnels en termes d'effectifs déjà engagés. Cette situation invite à la prudence dans l'interprétation des projections, d'autant que l'impact réel reste difficile à anticiper compte tenu de l'évolution rapide des technologies.

Pour que ce potentiel se concrétise, il sera **nécessaire d'élargir l'adoption de l'IA dans toutes les entreprises, renforcer les compétences numériques, soutenir l'innovation technologique et garantir un cadre éthique et réglementaire clair**. Selon le CNP, le Luxembourg, bien positionné dans l'indice de préparation à l'IA du FMI: avec un score de 0.74 (France : 0,7 ; Allemagne : 0,75 ; Pays Bas : 0,77) le pays devrait disposer des atouts nécessaires pour transformer ces avancées en gains réels de productivité. Le pays bénéficie d'infrastructures solides et d'une connectivité performante, mais ces ressources resteront sous-exploitées sans un capital humain à la hauteur des défis technologiques. **Pour que l'IA devienne un véritable levier de compétitivité, il est essentiel d'investir dans la formation**, afin de permettre à l'ensemble du tissu économique d'absorber l'innovation et d'en tirer pleinement parti.

Or, selon le récent classement [IMD World Digital Competitiveness 2025](#), le Luxembourg se classe 30e sur 64 pays pour la formation continue, révélant une faiblesse structurelle dans le développement des compétences numériques. **Ce décalage entre excellence technologique et préparation humaine souligne l'urgence d'investir dans la formation**. Former les actifs, qu'ils soient en poste, en reconversion ou en insertion, à l'usage des technologies émergentes est essentiel pour renforcer l'efficacité des organisations et répondre aux déséquilibres croissants entre l'offre et la demande de compétences. L'essor de l'intelligence artificielle, en particulier, accélère l'automatisation des processus et redéfinit en profondeur les métiers. Cette transformation rend les démarches de montée en compétences (upskilling) et de reconversion (reskilling) plus cruciales que jamais.

Pour réussir l'enjeu talents, il faut agir de manière coordonnée sur plusieurs leviers : **prolonger l'activité des personnes en poste, renforcer l'attractivité du territoire et attirer de manière plus ciblée en fonction des besoins du marché, améliorer la productivité, et former massivement pour accompagner la montée en compétences** indispensable face à la transformation rapide des environnements de travail. Une stratégie ambitieuse en matière de talents est donc de mise !

A cet effet, le gouvernement a instauré, en 2024, un **Haut Comité pour l'attraction, la rétention et le développement des talents** (ci-après, le « Haut Comité ») présidé par le ministère de l'Economie. La Chambre de Commerce, la Chambre des Métiers et la Chambre des Salariés y sont représentées, ainsi que les ministres ayant dans leurs attributions le Travail, les Affaires étrangères, l'Enseignement supérieur, les Finances, la Formation professionnelle et l'Immigration. L'objectif est que cet organe consultatif, prévu par l'accord de coalition gouvernemental 2023-2028, puisse orienter les politiques publiques en matière de talents¹.

¹ Les travaux du Haut Comité s'articulent autour de 6 thématiques 1) l'amélioration de la disponibilité de données relatives aux talents, afin de mieux cerner le marché et les besoins ; 2) la promotion du Luxembourg comme Talent Hub ; 3) la facilitation de

Consciente que la compétitivité du pays repose largement sur sa capacité à attirer et fidéliser des profils qualifiés, la Chambre de Commerce s'investit depuis plusieurs années de manière continue dans la question stratégique de l'attraction et de la rétention des talents au Luxembourg. Pour orienter la stratégie nationale en matière de talents ainsi que le développement de ses services à l'égard des entreprises dans ce domaine, elle a lancé en 2022 **un groupe de travail « Talents » réunissant des représentants d'entreprises**. Ce groupe a créé un échange structurant autour des enjeux majeurs en matière de talents et des leviers clés pour améliorer la situation. **Parmi les recommandations phares, la Chambre de Commerce a proposé notamment la création d'un point d'entrée unique pour accompagner à la fois les talents étrangers et les entreprises** avec un double objectif: d'une part, faciliter l'attraction, l'accueil et l'intégration des talents étrangers au Luxembourg, et d'autre part, soutenir les entreprises dans leurs démarches de recherche, de recrutement et de fidélisation des profils recrutés à l'international. Le groupe de travail a également souligné le rôle essentiel du télétravail pour préserver l'attractivité auprès des travailleurs frontaliers, indispensables à l'économie luxembourgeoise, et insisté sur la nécessité de mesures fiscales visant à maintenir l'attractivité du pays dans la course internationale aux talents.

Les recommandations issues de ces travaux ont alimenté les positions de la Chambre de Commerce, qui a consacré une publication spécifique à l'occasion des élections législatives de 2023 proposant une série de mesures concrètes pour répondre aux enjeux liés aux talents et affirmer la volonté de faire du Luxembourg un environnement accueillant et compétitif pour les entreprises et les professionnels.

Les travaux d'une deuxième édition du groupe de travail « Talents », qui se sont étendus sur la période de novembre 2024 à juin 2025 en réunissant des représentants d'entreprises et des fédérations professionnelles, ont suivi la logique du ***Candidate Journey*** suivant les étapes clés du parcours des talents : en partant du panorama des talents pour anticiper et renforcer les compétences disponibles, le positionnement du Luxembourg comme Talent Hub international attractif pour les talents et les familles, la simplification et accélération des démarches administratives avant et après l'arrivée des talents sur le territoire et la structuration d'un environnement favorable à l'installation et à l'intégration de talents et de leurs familles. En complément, le groupe de travail a également abordé la valorisation des talents seniors comme ressource stratégique ainsi que le renforcement des compétences nécessaires à la diversification de l'économie à l'exemple de la défense et de l'IA.

Avec les recommandations issues des travaux du groupe de travail Talents, présentées dans cette publication, la Chambre de Commerce entend contribuer à **une stratégie Talents ambitieuse, assortie de mesures à forte valeur ajoutée pour les talents internationaux, leurs familles et les entreprises**.

l'accueil des talents internationaux pour rendre le Luxembourg plus attractif ; 4) la facilitation du travail des frontaliers qui constituent un vivier très important de main-d'œuvre ; 5) l'amélioration du vivre-ensemble pour les nouveaux arrivants et la rétention des talents ; 6) les possibilités de développement des talents pour attirer et retenir les personnes souhaitant progresser dans leur carrière.



Les orientations et recommandations
pour une **Candidate Journey**
efficace et durable

Orientation 1 : Dresser un panorama des talents pour anticiper les compétences recherchées et celles disponibles

Le Luxembourg se caractérise par une démographie et un marché du travail profondément marqués par l'immigration. En 2024, 47% des résidents ne possédaient pas la nationalité luxembourgeoise, avec une forte représentation des communautés portugaise (29%), française (15%) et italienne (8%). Cette diversité constitue un levier essentiel pour la compétitivité du pays, notamment dans le secteur privé où les travailleurs étrangers sont largement représentés.

De manière générale, le marché du travail luxembourgeois est atypique dans le sens où 74% des salariés n'ont pas la nationalité luxembourgeoise, dont près de la moitié sont des travailleurs frontaliers. A noter qu'en 2023, 85% des Luxembourgeois travaillaient dans le secteur (semi-) public, alors que les résidents étrangers et les frontaliers étaient employés en grand majorité dans le secteur privé. Cette dépendance à la main-d'œuvre étrangère est particulièrement marquée dans certains secteurs comme la construction, le commerce ou encore les services financiers.

Les besoins en talents sont donc importants et concernent non seulement le secteur privé mais aussi le secteur public. A titre d'exemple, la part des salariés du secteur public est passée de 16,8% en 2000 à 22,8% en 2024 soit près de 117 400 personnes. En référence à [l'avis de la Chambre de Commerce sur le budget des recettes et des dépenses de l'État pour l'exercice 2026](#), il convient de noter qu'entre 2016 et 2024, les équivalents temps-plein de l'Etat central ont progressé de 42%, un rythme de croissance plus soutenu que celui de la population (+18,3%) ou de l'emploi total (25,1%).

En 2021, **4.500 recrutements** ont été nécessaires dans le secteur public, soit **plus de 80 % d'une classe d'âge**, tandis que le pays enregistre en moyenne **5.471 naissances par an**.
(Source : STATEC).

Cette situation illustre une forte tension entre les besoins en recrutement et la capacité de la population active locale.

En 2021, il a fallu recruter 4 500 personnes dans le secteur public, soit déjà plus de 80 % d'une classe d'âge, alors que le pays compte en moyenne 5 471 naissances par an (selon les données du STATEC), les besoins étant particulièrement marqués dans la santé et l'action sociale, sous l'effet du vieillissement de la population. Cette situation illustre à quel point les besoins en recrutement dépassent la capacité de la population active locale, rendant la mobilisation de talents internationaux essentielle et soulignant donc la forte dépendance du pays vis-à-vis de la main-d'œuvre étrangère – qu'elle provienne des pays limitrophes, d'autres pays européens ou de pays tiers – pour répondre à ses besoins en compétences.

Un constat s'impose : l'arrivée des talents étrangers vers le Luxembourg repose en grande partie sur des dynamiques naturelles, dans la mesure où la migration n'est pas encadrée par des orientations stratégiques permettant d'aligner les flux migratoires avec les besoins du marché du travail. En effet, l'attrait du système luxembourgeois, combiné aux opportunités offertes par son marché du travail, contribue à attirer des profils qualifiés. Les trois quarts (73,4%) des détenteurs d'un diplôme universitaire long (minimum cinq ans d'études) sont nés à l'étranger, ce qui reconfirme la forte dépendance du pays envers les travailleurs hautement qualifiés issus de l'immigration.

Les tensions palpables au niveau de certains métiers, les évolutions sectorielles et les enjeux de compétitivité exigent désormais une approche plus structurée pour mettre en place une véritable stratégie d'attraction des talents étrangers, fondée sur un meilleur cadrage des flux migratoires et une connaissance affinée des profils recherchés.

Recommandation 1

Consolider la production de données fiables et partagées sur les talents et les compétences au Luxembourg

L'élaboration des politiques publiques en matière d'emploi et de compétences au Luxembourg doit s'appuyer sur une compréhension fine et actualisée des dynamiques du marché du travail. Pourtant, les données disponibles sur les profils professionnels des immigrants et les besoins sectoriels futurs restent fragmentaires. Ce constat, déjà souligné [dans le rapport de l'OCDE](#) publié en 2023 pour la définition d'une National Skills Strategy, met en **avant la nécessité d'une gouvernance renforcée des données sur les compétences**. L'OCDE recommande notamment une meilleure coordination entre les ministères (Éducation nationale, Enseignement supérieur, Travail), l'ADEM, le STATEC et les partenaires sociaux (chambres professionnelles, syndicats, fédérations patronales), ainsi que **le développement de systèmes de données interopérables et le renforcement des capacités d'analyse des institutions**.

Un autre aspect, également soulevé par l'OCDE, concerne **la disparité des méthodes et référentiels des métiers et des emplois actuellement utilisés auprès de différentes administrations** (International Standard Classification of Occupations auprès du Centre commun de la sécurité sociale, Répertoire opérationnel des métiers et des emplois, voire European Skills, Competences, Qualifications and Occupation auprès de l'ADEM). Or, l'utilisation simultanée de plusieurs systèmes de classification engendre des incohérences et complique la comparaison des données, l'analyse des besoins en compétences et la planification des politiques de formation et d'emploi.

Différents efforts sont menés, souvent à une échelle sectorielle, pour mieux cerner les besoins en main-d'œuvre qualifiée. Il convient de citer, par exemple, [la COPAS](#) qui estime que plus de 900 postes d'infirmier seront à pourvoir dans les cinq prochaines années, la FEDIL qui réalise régulièrement l'enquête « [Qualifications de demain](#) » pour identifier les profils les plus recherchés dans l'industrie, et le LISER qui conduit également des [analyses approfondies](#) sur les compétences émergentes et les transitions professionnelles. Dans cette perspective, il est essentiel de valoriser et de structurer l'ensemble des démarches existantes afin d'affiner les projections sur les professions en demande ou en déclin, et de mieux cerner les profils étrangers présents au Luxembourg, notamment en termes d'âge, de qualification et de profession. **En l'absence de données consolidées, la capacité du pays à mettre en œuvre une politique d'immigration économique réellement ciblée et efficace demeure limitée**. Pour aller plus loin, une approche globale et coordonnée permettrait non seulement de renforcer la pertinence des analyses, mais aussi d'optimiser l'adéquation entre les besoins du marché du travail et les politiques publiques en matière de talents.

Recommandation 2

Miser sur des profils clés et évolutifs avec une approche pragmatique plutôt qu'une dépendance à une source unique

Dans un contexte où il n'existe pas de « golden source of data » sur les talents et les besoins en compétences au Luxembourg – et où il est difficile d'en produire une dans un environnement en constante évolution – il est essentiel d'adopter une approche pragmatique et ciblée. **Plutôt que de rechercher des profils très spécifiques, il convient de concentrer les efforts sur les grandes catégories de compétences (scientifiques, technologiques, analytiques, etc.), en cohérence avec les priorités économiques et politiques du pays telles que la sécurité, la défense ou l'intelligence artificielle.** Une telle approche permet de répondre à l'incertitude du marché du travail tout en agissant rapidement et efficacement. Identifier et prioriser les professions stratégiques à forte valeur ajoutée devient ainsi un levier essentiel pour soutenir la compétitivité nationale et anticiper les besoins futurs, notamment dans des domaines d'intérêt national comme la défense, l'intelligence artificielle ou la recherche. En outre, le Luxembourg pourrait adopter une approche proactive pour attirer des chercheurs internationaux, profitant des évolutions du contexte académique mondial pour renforcer son écosystème d'innovation.

De plus, **les compétences transversales et celles facilement transférables d'un contexte professionnel à un autre, devraient être privilégiées par rapport à des savoirs trop spécifiques, susceptibles de devenir rapidement obsolètes.** Cette logique est d'autant plus pertinente dans un monde du travail en mutation permanente, où la capacité à apprendre, à s'adapter et à évoluer est devenue un critère de performance aussi important que les connaissances techniques elles-mêmes. Les tendances identifiées par le [World Economic Forum](#) dans sa publication de 2025 sur les compétences à forte croissance d'ici 2030, illustrent bien cette dynamique. Parmi les dix compétences les plus recherchées figurent : l'intelligence artificielle et les mégadonnées, la cybersécurité, la littératie technologique, la pensée créative, la résilience, la curiosité, le leadership, la gestion des talents, la pensée analytique et la responsabilité environnementale.

Recommandation 3

Revaloriser le cofinancement public de la formation en entreprise et renforcer l'accès à la formation continue

La systématisation de la formation continue est pleinement alignée avec les objectifs européens. En effet, l'Union européenne ambitionne de former chaque année 60% de la population adulte d'ici 2030 via la formation professionnelle continue (FPC). Le Luxembourg va même plus loin, en visant un taux de 62,5%, ce qui confirme **l'importance croissante accordée à l'apprentissage tout au long de la vie comme pilier de compétitivité, d'inclusion et de résilience économique.** Si la participation des adultes dans la [formation continue au Luxembourg](#) avoisine les 50%, la promotion de l'apprentissage tout au long de la vie reste centrale au vu des changements profonds du monde du travail.

Bien que **56,4 %** des salariés du secteur privé soient potentiellement concernés par la formation en entreprise, moins de **6 %** des plus de **42.000** entreprises luxembourgeoises y ont effectivement recours.

Suivant les données les plus récentes publiées par [l'Observatoire de la formation](#), 2.248 entreprises ont bénéficié en 2021 du cofinancement public de la formation en entreprise. À l'échelle nationale, **30,8 % des entreprises privées comptant au moins 10 salariés ont perçu cette aide, et 56,4 % des salariés du secteur privé sont potentiellement concernés par la formation en entreprise.** Le montant de l'aide financière versée par l'État a connu une hausse significative de 24 %, atteignant 32,5 millions d'euros cette année-là.

Cependant, ce chiffre reste à mettre en perspective : le Luxembourg compte plus de 42 000 entreprises. Cela signifie que moins de 6 % des entreprises ont effectivement recours au cofinancement public de la formation et révèle que la formation continue reste limitée en terme de nombre d'entreprises qui y investissent, généralement les plus grandes ou les mieux structurées. Dans ce contexte, la question de l'accessibilité et de l'efficacité du dispositif de cofinancement mérite d'être posée. Le programme gouvernemental évoque une revue du système, mais sans calendrier précis. De son côté, **la Chambre de Commerce plaide depuis longtemps pour une revalorisation du cofinancement public de la formation en entreprise.** Concrètement, elle recommande notamment de **revoir à la hausse le taux de cofinancement de base pour l'accès collectif à la formation, en le passant de 15 % à 20 % et d'inclure les travailleurs indépendants dans le champ d'application du cofinancement,** afin de leur permettre de [rester compétitifs et de mieux faire face aux évolutions du marché](#). Pourrait également être envisagé le relèvement temporaire du taux de cofinancement de l'État à 60% pour les formations liées à un « proof-of-concept IA »² et les formations visant l'acquisition de compétences clés afin d'encourager les entreprises à investir dans la montée en compétence de leurs collaborateurs sur ces sujets stratégiques. Cette mesure devrait également s'appliquer pour la formation des travailleurs seniors, afin de favoriser la mise à jour de leurs compétences en lien avec l'évolution des besoins du marché du travail et de soutenir leur employabilité.

D'ailleurs, considérant que l'investissement public dans la formation est essentiel pour répondre aux enjeux de transformation et de pénurie de talents, elle estime que le gouvernement devrait privilégier une augmentation des budgets dédiés à la formation et aux dispositifs d'aides existants, plutôt que de créer de nouvelles initiatives et offres publiques dans le domaine de la formation susceptibles de concurrencer l'offre du secteur privé.

Recommandation 4

Renforcer l'orientation et l'accompagnement des jeunes dès l'enseignement initial pour aligner les compétences sur les besoins du marché

Pour relever les défis en matière de talents, il est **indispensable d'adapter le système scolaire luxembourgeois afin de valoriser à la fois les talents locaux et internationaux.** Cela implique de diminuer les contraintes liées aux langues et d'atténuer les inégalités socio-économiques dans les parcours éducatifs. [Le dernier rapport national sur l'éducation](#) reconferme que la réussite scolaire reste fortement influencée par le milieu socio-économique des élèves. Dans ce contexte, la pérennisation du projet dit Alpha, qui introduit une alphabétisation en français en

² Un proof-of-concept en intelligence artificielle désigne une expérimentation ciblée visant à démontrer la faisabilité technique et le potentiel d'une solution IA dans un contexte précis, avant son déploiement à grande échelle.

parallèle de l'allemand, constitue une avancée positive pour mieux prendre en compte la diversité linguistique et lutter contre les inégalités scolaires.

L'offre des écoles internationales représente également une alternative pertinente, notamment pour les talents internationaux et les familles expatriées. Ces établissements proposent un enseignement multilingue et multiculturel, souvent dès le primaire, et permettent d'obtenir un baccalauréat européen ou international. Les premières évaluations soulignent des effets positifs sur les résultats scolaires, mais l'offre publique d'écoles internationales demeure insuffisante pour répondre pleinement aux besoins des familles, notamment en dehors des grands centres urbains. Bien que le Luxembourg se soit doté d'établissements internationaux publics, la demande dépasse largement l'offre disponible, tandis que les frais de scolarité dans le privé peuvent atteindre jusqu'à 25.000 euros par an. **Il est donc essentiel de renforcer l'accessibilité et la capacité des structures publiques, afin de garantir à chaque enfant un parcours éducatif adapté à son profil linguistique et culturel, et ainsi favoriser une intégration réussie dans la société luxembourgeoise.**

Par ailleurs, **il convient de promouvoir les filières STIM (sciences, technologies, ingénierie et mathématiques), qui jouent un rôle stratégique dans la diversification économique et l'innovation.** Selon le [Rapport de suivi sur l'éducation et la formation 2025](#), en 2023 le taux des étudiants dans les STIM au Luxembourg était de 27% (moyenne UE de 26,9%), ce qui reste inférieur à l'objectif de 32% défini au niveau de l'UE pour 2030, la proportion des femmes étant particulièrement faible avec seulement 31,6% des étudiantes de l'enseignement supérieur inscrites dans ces filières (bien en-dessous de l'objectif européen de 40%). Une spécialisation scientifique, où la maîtrise des langues locales n'est pas un prérequis contraignant, est particulièrement pertinente pour les élèves internationaux et répond à une demande croissante du marché du travail.

L'orientation scolaire doit également être modernisée pour permettre à chaque jeune de découvrir les opportunités offertes par le secteur privé et d'évoluer selon ses potentialités. Si des initiatives existent, telles que les offres publiées sur la plateforme [Entrepreneurial Sustainable Schools](#), elles restent facultatives et ne sont pas systématiquement accessibles à tous les élèves. Il est donc essentiel de renforcer les liens entre l'école et les entreprises, afin que chaque jeune puisse explorer la diversité des professions et s'orienter en connaissance de cause vers les secteurs porteurs.

Dans ce contexte, **une meilleure gouvernance des données sur les talents devient aussi un levier clé pour adapter les enseignements aux réalités et besoins du terrain.** Disposer de données consolidées et comparables sur les compétences recherchées et les évolutions sectorielles permet de contribuer à un ajustement des contenus et méthodes pédagogiques, de valoriser les filières stratégiques et d'offrir à chaque élève des opportunités en adéquation avec les besoins réels du marché du travail luxembourgeois. Au vu de l'avancée rapide des technologies, une revue des plans d'études de l'enseignement, en particulier au niveau secondaire, sera indispensable. Aujourd'hui, l'enseignement des nouvelles technologies se limite par exemple au niveau du cycle inférieur au cours Digital Science, alors que les jeunes utilisent massivement des outils avancés comme l'intelligence artificielle. Cette approche n'est plus suffisante : **il faut intégrer de manière transversale l'usage de l'IA dans les méthodes pédagogiques, là où cela apporte une réelle valeur ajoutée, tout en favorisant la réflexion critique sur ces technologies et en préservant des moments d'enseignement sans l'IA.** Dans ce contexte, l'initiative récente KI Kompass du ministère de l'Éducation constitue une avancée positive, mais son impact dépendra de l'adoption des orientations et outils mis à disposition par

tous les enseignants, ce qui nécessite une formation systématique. Plus largement, les enseignements au niveau secondaire restent trop souvent chronophages et doivent évoluer pour mieux préparer les élèves aux compétences du 21 siècle, en favorisant des approches plus intégrées qui combinent différentes matières dans des projets communs et stimulent le développement des compétences transversales (collaboration, pensée critique, créativité, résolution de problèmes).

Par ailleurs, **les stages devraient également être systématiquement intégrés dans le parcours de l'enseignement secondaire, tous régimes confondus, en les concevant comme une véritable immersion professionnelle, permettant aux jeunes de découvrir concrètement les métiers et professions, les environnements de travail et les compétences attendues par les entreprises.** Cette expérience pratique favorise non seulement l'orientation éclairée des jeunes, mais aussi le développement de compétences comportementales essentielles (responsabilité, autonomie, travail en équipe). Pour maximiser leur impact, ces stages devraient être encadrés par des partenariats solides entre écoles et entreprises, avec des objectifs pédagogiques clairs et une évaluation structurée.

Orientation 2 : Positionner le Luxembourg comme un talent hub international attractif pour les talents et leurs familles

Plusieurs études récentes sur l'attraction des talents au Luxembourg confirment la nécessité d'aborder le sujet des talents de manière proactive, via le déploiement d'une stratégie ambitieuse pour positionner le Luxembourg comme destination de choix pour les talents internationaux.

Selon les estimations réalisées, 43% des talents en Europe – et 52% aux États-Unis – seraient prêts à déménager pour une meilleure qualité de vie. C'est une opportunité à saisir. Dans ce contexte de forte mobilité internationale potentielle des talents, **le Luxembourg dispose de nombreux atouts, mais reste encore trop peu visible à l'échelle mondiale.** Pour viser le podium en matière d'attractivité, il faut une stratégie ambitieuse et coordonnée, inspirée des meilleures pratiques internationales.

18 % des répondants envisageraient le Luxembourg dans le cadre d'une relocalisation en Europe, loin derrière la Suisse ou la France, avec des taux entre 35 et 40%.

Source : [Global Talent Target Market Perception Research](#)

Dans le contexte du Haut Comité pour l'attraction, la rétention et le développement de talents, le Ministère de l'Économie met en œuvre des actions concrètes pour positionner le Luxembourg comme un hub international des talents. Ces initiatives, développées en étroite collaboration avec les parties prenantes dont la Chambre de Commerce fait partie, visent à mieux promouvoir le pays à l'international et à renforcer sa visibilité auprès des profils qualifiés. Elles s'accompagnent également de dispositifs destinés à améliorer l'accompagnement des talents tout au long de leur processus d'installation, afin de garantir une intégration réussie et durable pour eux et leurs familles.

Recommandation 5

Renforcer la visibilité internationale du Luxembourg et de ses atouts économiques et sociétaux

Pour renforcer son attractivité, le Luxembourg devra capitaliser sur ses atouts pour attirer des profils qualifiés et renforcer sa compétitivité globale. Dans ce contexte, six messages clés ont été identifiés par les études :

1. Safety & Security (grown with care)
2. Diverse population (a land of culture & cultures)
3. Dynamic economy (imagine, cultivate it)
4. Accessible lifestyle (fresh air, fresh ideas, fresh start)
5. Strategic location (Europe's beating heart)
6. Family friendly (growing good, living well)

Le Luxembourg en tant que pays sûr et accueillant, offrant une qualité de vie exceptionnelle et un environnement propice à l'épanouissement personnel et professionnel, ainsi qu'une forte dimension cosmopolite, a donc de nombreuses cartes à jouer. Dans la compétition internationale pour attirer des talents, ce cadre de vie, qui répond aux besoins des individus et des familles, peut faire la différence, tout comme son modèle d'intégration reconnu pour sa

capacité à conjuguer diversité culturelle et cohésion sociale. Ce modèle, **fondé sur l'ouverture et la coopération, illustre la réussite d'un système où inclusion, pluralité des langues et richesse des communautés internationales sont des moteurs de stabilité et de développement**, et mérite d'être valorisé comme un exemple inspirant d'intégration réussie. Ce sont des atouts que la communication et le marketing à l'international devront mettre en avant pour positionner le pays parmi les meilleures destinations. En complément, la création d'une marque employeur nationale impactante sera essentielle, en insistant sur l'environnement de travail international et les nombreuses opportunités professionnelles qu'offre le Luxembourg, ceci en s'inspirant de best practices étrangers de pays comme l'Estonie ou encore les Pays-Bas.

Tous ces éléments constituent une base solide pour des campagnes de communication impactantes en association avec une visibilité digitale accrue, les démarches d'installation des talents étrangers se faisant essentiellement via les canaux digitaux. **Dans cette logique, une plateforme dédiée, accompagnée de matériel et de ressources documentaires (brochure, guide), est en cours de développement en collaboration entre le ministère de l'Économie et les parties prenantes dont notamment les chambres patronales.** D'autres pistes importantes sont l'intégration systématique du volet « *talent attraction* » dans les missions économiques, les salons internationaux et les actions de diplomatie économique. Il s'agit ici de mesures qui ont également été amorcées par le gouvernement et qui devront voir le jour rapidement afin de mettre en œuvre une stratégie d'attraction des talents ambitieuse.

Recommandation 6

Améliorer l'accompagnement des talents étrangers dès le début de leur parcours

L'accompagnement des talents internationaux doit débuter dès la phase où ils sont encore à l'étranger, alors qu'ils envisagent de s'installer au Luxembourg. Une assistance informatique de type « Chatbot » intégrée à la plateforme virtuelle, d'ores et déjà en cours de développement par le ministère de l'Economie en collaboration avec les parties prenantes comme évoqué précédemment, permettra de lever les premiers obstacles, de fournir des informations précises et pertinentes et d'établir un lien de confiance avant même l'arrivée des talents étrangers.

La Chambre de Commerce salue particulièrement que les réflexions émanant de son groupe de travail interne visant à **implémenter également un accueil physique ont désormais trouvé un retour positif au sein du Haut Comité Talents**, ceci en parfaite cohérence avec le concept d'un talent desk tel qu'annoncé en mars de cette année par le ministère de l'Économie dans le cadre d'un [plan d'action pour le développement des start-up, scale-up et de l'écosystème](#).

Un tel guichet physique simplifiera l'attraction et l'intégration, en complétant l'assistance virtuelle par un accueil professionnel physique afin d'assurer un accompagnement durable et personnalisé tout au long du parcours du talents. Ce suivi, à la fois virtuel et physique, garantira que chaque talent se sentira bien pris en charge et pourra bénéficier d'un soutien adapté à ses besoins, tout en facilitant son intégration.

Un tel guichet unique physique, dont le concept est inspiré des meilleures pratiques internationales (e.a. Expat Centers aux Pays Bas, International House of Copenhagen, Welcome Center Estonia) est en cours de développement au sein de la Chambre de Commerce en collaboration avec le ministère de l'Economie. Il apportera donc une réelle valeur ajoutée en informant et en orientant les talents et leurs familles par rapport aux formalités administratives, aux aspects pratiques de la vie quotidienne (transports, écoles et crèches, aides, système de

santé, logement, la vie sociale, fiscalité, ...) ainsi que par rapport à des sujets concernant la vie professionnelle (droit du travail, formation professionnelle, ...) et culturelle. Il proposera **un accompagnement humain et personnalisé pour les démarches complexes, rassurer et soutenir les conjoint(e)s et familles, et simplifier les démarches administratives grâce à une coordination renforcée entre acteurs publics et privés.**

Recommandation 7

Favoriser l'échange de bonnes pratiques en matière de recrutement à l'international

Favoriser l'échange de bonnes pratiques entre employeurs ayant réussi des recrutements internationaux peut contribuer à améliorer l'intégration des talents. En partageant les approches, les outils et les conditions qui ont permis une intégration efficace, ces employeurs contribuent à **mieux faire connaître les solutions concrètes et les stratégies gagnantes au sein de l'écosystème luxembourgeois.** Cette capitalisation sur les expériences réussies permet non seulement d'inspirer d'autres entreprises, mais aussi de **créer un cadre propice à l'innovation et à l'adoption de démarches plus performantes et durables.**

Recommandation 8

Renforcer les initiatives en faveur du retour des Luxembourgeois expatriés

Sur base du constat qu'une partie des Luxembourgeois choisissent de travailler à l'étranger, notamment après leurs études, il devient essentiel de renforcer les initiatives visant le retour de ces Luxembourgeois expatriés, en particulier les universitaires, afin de contribuer à atténuer les tensions liées à la pénurie de talents. Cela implique de **faciliter leur reconexion avec le marché du travail local, en mettant en avant les opportunités professionnelles et les perspectives de carrière attractives, tout en offrant des possibilités concrètes pour acquérir des expériences pratiques, notamment via des stages durant les études, et en les fidélisant tout au long de leur parcours.** Valoriser les compétences acquises à l'étranger constitue un levier majeur pour dynamiser l'innovation et renforcer la compétitivité de l'économie nationale. Pour atteindre cet objectif, il est essentiel de maintenir un lien fort avec les talents dès leurs études et tout au long de leur parcours à l'étranger. Cela pourra passer entre autres par des collaborations et du réseautage avec les cercles d'étudiants, l'organisation d'événements dédiés lors de leurs passages au Luxembourg, ainsi que des aides concrètes à la réinstallation pour faciliter leur retour.

Recommandation 9

Offrir un cadre de vie attractif facilitant l'intégration durable des talents internationaux

Pour les talents internationaux, le coût et la disponibilité du logement figurent parmi les critères majeurs dans leur choix de mobilité. Le Luxembourg a renforcé son attractivité pour les talents internationaux en adaptant son cadre fiscal. Plusieurs mesures ont été introduites afin de faciliter l'intégration et la rétention des profils qualifiés, comme le régime impatriés, la prime participative ou encore certains dispositifs spécifiques pour les jeunes salariés (prime jeune salarié et prime locative). Cependant, **le coût et la disponibilité du logement demeurent des enjeux majeurs dans le choix de mobilité des talents internationaux.** Le marché luxembourgeois est souvent perçu comme peu abordable, ce qui constitue un frein important, tant pour les professionnels hautement qualifiés que pour les étudiants.

Des mesures concrètes visant à développer une offre de logements plus accessibles notamment à proximité des bassins d'emploi, sont donc essentielles pour rester compétitif et contribuer à la dynamique économique nationale. Dans ce contexte, il convient de rappeler aussi, en référence à [la publication sur les talents de la Chambre de Commerce](#) à l'occasion des élections 2023, l'importance de continuer à renforcer l'offre de logements étudiants, afin de permettre aux jeunes talents internationaux de s'installer et de poursuivre leurs études dans des conditions favorables.

La récente réforme du logement abordable apporte des avancées pour renforcer l'attractivité de l'offre en logements du pays. En introduisant les notions de promoteur social et de bailleur social, elle ouvre la possibilité pour les employeurs de mettre en place des logements réservés à leurs salariés via une ASBL ou une société d'impact sociétal (SIS). Toutefois, la rigidité du cadre SIS, notamment l'obligation de parts d'impact sans rendement, freine la mobilisation des capitaux privés. De plus, permettre aux employeurs de créer des logements abordables est une avancée, mais la législation ne favorise toujours pas une implication directe des acteurs privés du logement dans la construction de logements abordables, ce qui limite le potentiel d'augmentation de l'offre.

Par ailleurs, l'extension du forfait de gestion aux logements étudiants et aux logements destinés aux salariés constitue une évolution positive pour des catégories souvent exclues du parc subventionné. Une attention particulière devra être portée à la lisibilité économique et administrative du dispositif. Toujours dans un objectif de renfort de l'attractivité des talents, la Chambre de Commerce considérerait positivement une discussion au sujet des plafonds de revenus pour une partie des jeunes actifs, qui sont de facto exclus du régime du logement abordable. **Un autre facteur clé est l'amélioration de l'accessibilité du pays. Dans ce contexte particulier de mobilité internationale, les liaisons aériennes et ferroviaires constituent des sujets déterminants.** Malgré sa position centrale en Europe, les problématiques de coûts de l'aérien et de lenteur du transport ferroviaire sont souvent perçues par les intéressés comme des obstacles. Aussi, des efforts supplémentaires sont nécessaires pour améliorer la connectivité du pays.

Recommandation 10

Poursuivre l'assouplissement des règles de télétravail applicables aux travailleurs transfrontaliers

Le Luxembourg se caractérise par un marché du travail atypique, largement dépendant d'une main-d'œuvre étrangère issue de la Grande Région et au-delà. Cette spécificité constitue un atout pour la compétitivité, mais aussi un défi en matière d'attractivité et de fidélisation des talents. Parmi les 74 % des 485.146 salariés qui n'avaient pas la nationalité luxembourgeoise au troisième trimestre 2024, près de la moitié étaient des travailleurs frontaliers, un peu plus d'un quart des résidents luxembourgeois et un autre quart des résidents étrangers. Dans la catégorie des frontaliers, les Français sont les plus représentés, suivis des Allemands et des Belges.

Ces dernières années, plusieurs assouplissements ont été introduits pour faciliter le télétravail transfrontalier, tels que l'augmentation des seuils fiscaux permettant davantage de jours télétravaillés sans impact sur l'imposition. En outre, les règles de sécurité sociale ont été elles-aussi assouplies suite à l'accord-cadre négocié au niveau européen, entré en vigueur le 1^{er} juillet 2023 pour le Luxembourg (signé par le Luxembourg en juin 2023 et par la France, la Belgique et l'Allemagne en juillet 2023). Cet accord (conclu pour une durée initiale de cinq ans) permet ainsi

aux travailleurs frontaliers d'effectuer du télétravail dans leur pays de résidence entre 25 % et moins de 50 %, sous certaines conditions.

Cependant, un constat récent de l'[UEL](#) interpelle : **pour la première fois en 2024, le nombre de travailleurs frontaliers belges et allemands a diminué, après des décennies d'essor. Ce phénomène est particulièrement préoccupant car il touche de manière disproportionnée les métiers télétravaillables**, révélant de nouveaux défis pour les entreprises en matière de recrutement, de fidélisation des talents et d'organisation du travail.

Il est donc important de poursuivre l'assouplissement des règles fiscales applicables au télétravail transfrontalier afin de maintenir l'attractivité du Luxembourg dans la Grande Région, répondre aux attentes des talents en matière de flexibilité et renforcer la compétitivité des entreprises face à la concurrence internationale. Dans ce contexte, l'UEL plaide pour la création d'une « sphère de sécurité » en matière fiscale, alignée sur le seuil de 25%, déjà reconnu par la législation européenne en matière de sécurité sociale (tant pour les entreprises que les salariés), ce qui permettrait d'offrir aux entreprises la possibilité de renforcer leur compétitivité, de répondre aux attentes de leurs salariés et de contribuer à la pérennité économique du pays ainsi que de la Grande Région. De plus, suivant l'UEL, l'ajout à terme d'un portail digital déclaratif unique (« one-stop-shop ») pour centraliser toutes les démarches administratives liées au travail, à la fiscalité et à la sécurité sociale pour les employeurs de la Grande Région, pourrait faciliter l'intégration socio-économique au sein de la région, en améliorant la fluidité des échanges économiques, la mobilité des travailleurs et la prestation de services transfrontaliers.

Orientation 3 : Simplifier et accélérer les démarches administratives liées à l'arrivée et à l'accueil des talents internationaux

Le Luxembourg connaît une dynamique migratoire soutenue qui contribue à une diversification croissante de sa population résidente étrangère. Si les ressortissants de l'Union européenne (UE) restent majoritaires parmi la population étrangère, le nombre de ressortissants de pays tiers connaît une progression significative. En effet, **face à la pénurie persistante de main-d'œuvre qualifiée, les ressortissants des pays tiers jouent un rôle de plus en plus déterminant sur le marché du travail luxembourgeois**, les recruteurs élargissant désormais leur périmètre de recherche au-delà des frontières de l'UE. Selon les données du STATEC, au 1^{er} janvier 2024, le nombre de ressortissants venant de pays tiers s'élevait à 72.130. Un an plus tard, au 1^{er} janvier 2025, comptait 76.435 ressortissants de pays tiers.

Au moins **5 autorités** sont impliquées dans le parcours administratif d'un talent international souhaitant rejoindre le Luxembourg. Le ministère des Affaires étrangères et européennes dispose d'un délai de **3 mois** pour apporter une réponse à la demande.

Le succès économique du pays dépend en grande partie de sa capacité à attirer les talents étrangers hautement qualifiés. Or, lorsqu'une entreprise envisage de recruter un candidat venant de l'étranger, elle doit accomplir diverses démarches administratives : tout d'abord, pour l'obtention du titre de séjour et du permis de travail de la personne concernée, puis pour organiser concrètement son arrivée sur le territoire. Dans cette optique, le cadre juridique a récemment évolué. D'une part, la loi du 7 août 2023 facilite l'accès au marché du travail pour les membres de famille des ressortissants de pays

tiers et simplifie les procédures d'embauche pour les métiers en pénurie et les travailleurs hautement qualifiés et, d'autre part, la loi du 4 juin 2024 réforme le dispositif de la carte bleue européenne.

Malgré ces avancées, qui constituent une étape significative vers plus de flexibilité, il reste encore beaucoup à faire pour simplifier les démarches administratives et faciliter l'accueil.

Recommandation 11

Poursuivre la simplification administrative pour réduire les délais d'installation des talents

Dans un contexte où **les processus administratifs complexes sont identifiés comme un frein majeur à l'attractivité du Luxembourg**, la simplification administrative liée à l'installation des talents doit être poursuivie et accélérée. Les pays les plus performants en matière d'attraction des talents internationaux, comme les Pays-Bas ou le Portugal, ont mis en place des dispositifs spécifiques tels que des visas accélérés pour les profils hautement qualifiés, des régimes fiscaux avantageux et des centres d'accueil pour faciliter leur intégration. Ces mesures ont permis à ces pays de se positionner comme des destinations de choix pour les profils concernés. À l'inverse, les pays souffrant d'une forte bureaucratie et de processus d'immigration lents peinent à rester attractifs.



Les pays les plus performants en matière d'attraction des talents internationaux, comme les Pays-Bas ou le Portugal, ont mis en place des dispositifs spécifiques tels que des visas accélérés pour les profils hautement qualifiés, des régimes fiscaux avantageux et des centres d'accueil pour faciliter leur intégration

[...]

Les pays souffrant d'une forte bureaucratie et de processus d'immigration lents peinent à rester attractifs.

Recommandation 12

Rendre les systèmes administratifs interopérables pour un parcours unifié et une transmission automatique des données

Les citoyens de l'UE, ainsi que les membres de leur famille ressortissants de l'UE, bénéficient de la libre circulation leur permettant, sous certaines conditions, de vivre et de travailler dans tout Etat membre.

En revanche, pour les talents issus de pays tiers, le parcours administratif est long, complexe et fragmenté en raison de l'intervention de multiples autorités dans le processus. Une base légale encore trop contraignante contribue à ralentir les recrutements, à décourager les candidats potentiels et à compliquer la tâche des employeurs. **C'est pourquoi une meilleure interopérabilité entre les administrations est essentielle pour fluidifier le processus et rendre le Luxembourg plus attractif auprès des talents internationaux.**

Le parcours d'un talent étranger peut-être décrit, de manière simplifiée, en deux grandes étapes, avant et après son arrivée sur le territoire :

- Avant l'arrivée, il faut obtenir une autorisation de séjour temporaire, faire reconnaître ses diplômes, obtenir un visa, et prouver ses qualifications. L'employeur doit déclarer le poste vacant à l'ADEM, et selon le profil du candidat, passer ou non par le test du marché de l'emploi.
- Après l'arrivée, le talent doit s'enregistrer auprès de la commune, passer un examen médical, et demander un titre de séjour et une autorisation de travail auprès du ministère de l'immigration.

Les autorités impliquées dans le processus comprennent :

- Le ministère des Affaires étrangères, pour le visa et les traductions certifiées.
- Le ministère des Affaires intérieures (Direction de l'immigration), pour l'autorisation de séjour et le titre de séjour.
- L'ADEM, pour la déclaration du poste et le test du marché.
- Le ministère de l'Éducation nationale, voire le ministère de l'Enseignement Supérieur pour la reconnaissance des diplômes.
- La Commune de résidence, pour l'enregistrement, l'examen médical, etc.

Chaque étape inclut des procédures distinctes, encore trop souvent non-informatisées qui pourraient être largement simplifiées par une interconnexion des systèmes informatiques. Le principe du « once only » - qui évite aux citoyens et aux entreprises³ de devoir fournir plusieurs fois les mêmes informations à différentes administrations - pourrait être appliqué dans le cadre des démarches administratives à réaliser par les professionnels étrangers avant, voire après leur arrivée au Luxembourg. Cela permettrait de **centraliser les données (diplômes, contrats, justificatifs) et de les partager automatiquement entre les administrations concernées, évitant ainsi les doublons et les pertes de temps.**

Recommandation 13

Accélérer la reconnaissance des qualifications professionnelles en particulier pour les talents issus de pays tiers

Un ressortissant d'un Etat tiers souhaitant être recruté doit disposer des qualifications requises pour l'exercice de l'activité visée et être en mesure d'en apporter la preuve. Il en sera de même pour les diplômes obtenus dans le cas d'une autorisation de séjour pour salarié hautement qualifié. La reconnaissance des qualifications professionnelles est obligatoire pour l'exercice de professions réglementées.

Dans ce contexte, les qualifications acquises dans l'UE bénéficient d'une procédure simplifiée, mais nécessitent des preuves supplémentaires si la profession n'est pas réglementée dans le pays d'obtention. **Pour les qualifications obtenues hors UE, elles doivent être équivalentes et reconnues par un autre Etat membre avec, au moins, trois ans d'expérience professionnelle. Lorsqu'il ne s'agit pas d'une profession réglementée, le ressortissant d'un Etat tiers peut faire reconnaître ses qualifications professionnelles auprès d'un employeur.** Cette démarche est plus souple, mais non exempte de formalisme pouvant s'avérer complexe, notamment en termes de traduction des documents. Pour la reconnaissance des diplômes d'enseignement supérieur (nécessaire pour l'exercice d'une activité hautement qualifiée), la procédure varie selon le pays d'obtention.

La mise en place de procédures de reconnaissance plus rapides et plus transparentes contribuerait à faciliter l'accès au marché du travail pour les candidats de pays tiers et augmenterait le vivier de talents pour les entreprises locales.

Recommandation 14

Développer une interface en anglais afin de faciliter l'accès aux démarches

Un grand nombre des ressortissants des pays tiers ne parlent pas les langues officielles du pays, ce qui complique et ralentit les démarches administratives d'obtention de titres de séjour. La mise en place d'une interface en anglais rendrait ces démarches plus accessibles car plus compréhensibles, l'anglais étant une langue internationale largement utilisée dans le monde du travail. **Cette initiative améliorant la compréhension des attentes légales, réduirait en outre les risques d'erreur dans les formulaires et renforcerait l'autonomie des usagers dans leurs démarches auprès de l'administration.**

³ Plus généralement, les entreprises mentionnent parmi leurs principaux défis : l'envoi des mêmes informations et documents à différentes administrations, la perte de temps due à des informations dispersées et non ciblées et la multiplication des interlocuteurs et des plateformes administratives.

Une interface en anglais contribuerait aussi à améliorer l'efficacité du traitement des demandes de titres de séjour. Un traitement accéléré des dossiers s'inscrit dans la logique de digitalisation des services publics, avec un renforcement de la cohérence et de l'efficacité du système. Au-delà des aspects administratifs, **une accessibilité accrue pour les ressortissants étrangers envoie un signal fort d'ouverture et d'inclusivité, renforçant l'image du Luxembourg comme pays d'accueil résolument tourné vers l'international.**

L'implémentation d'une plateforme digitale, telle qu'évoquée précédemment, devrait intégrer un portail dédié aux entreprises et aux talents internationaux, leur permettant de suivre facilement leurs démarches administratives. À cet égard, la plateforme [MoveMe](#) pourrait constituer une solution pertinente à l'échelle nationale. Ce projet, porté par d'anciens étudiants de l'Université du Luxembourg, a d'ailleurs été récompensé par la Chambre de Commerce pour son idée d'affaires innovante, notamment grâce à la capacité de l'application à simplifier et automatiser les procédures administratives complexes liées à la relocalisation, contribuant ainsi à l'attractivité du Luxembourg pour les talents internationaux.

Recommandation 15

Mettre à disposition un portail d'information centralisé, adapté aux besoins des entreprises

La durée des démarches administratives à réaliser dans le cadre du recrutement d'un ressortissant d'un Etat tiers peut être plus ou moins longue en fonction du pays d'origine et des profils des ressortissants concernés, mais aussi de la maturité de l'entreprise à accompagner les candidats. L'accompagnement par des agences d'aide à l'installation concerne surtout les profils les plus qualifiés et les entreprises de grande taille qui peuvent en assumer le coût.

Toutes les entreprises ne disposant pas en interne d'un service des ressources humaines traitant spécifiquement des questions relatives à la mobilité internationale, les démarches liées à l'obtention de titres de séjour peuvent s'avérer complexes, notamment en ce qui concerne la compréhension des étapes à suivre, des documents requis et des délais à anticiper. **En rendant l'information plus accessible aux PME et aux entreprises en général, celles-ci pourront gagner en efficacité et en autonomie dans la gestion des démarches relatives à la mobilité internationale.**

Dans cette logique, les dispositifs en cours de développement au sein du ministère de l'Économie avec les parties prenantes, à savoir **la mise en place d'une plateforme informatisée pour centraliser les informations concernant la mobilité internationale ainsi que d'un guichet digital et physique pour guider et accompagner les talents internationaux**, s'adresseront également aux entreprises pour les aider dans leurs démarches relatives au recrutement et à l'installation, voire à la rétention des talents internationaux ainsi que de leurs familles.

Recommandation 16

Favoriser la rétention des chercheurs étrangers, en prolongeant la durée légale des CDD de 5 à 6 ans

L'accès au marché du travail concerne également les chercheurs ressortissants de pays tiers, titulaires d'un titre de séjour de « chercheur » et ayant achevé avec succès leurs activités de recherche. Dans le secteur de la recherche publique, notamment au niveau de l'Université du

Luxembourg et dans les centres de recherche publics, l'exception légale posée par l'article L.122-4 du Code du travail permet de conclure des CDD pour une durée pouvant aller jusqu'à 60 mois (5 ans).

Afin de renforcer l'attractivité du Luxembourg dans le domaine de la recherche, il est essentiel de **favoriser la rétention des chercheurs étrangers, une fois leurs travaux de recherche achevés. Cela implique de simplifier leur intégration sur le marché du travail notamment par une facilitation de leur transition du statut de chercheur à celui de travailleur hautement qualifié.** La prolongation de la durée légale des CDD jusqu' à 72 mois (6 ans) favoriserait l'octroi de titre de séjour de longue durée, permettant aux chercheurs de justifier d'une présence régulière et ininterrompue de 5 ans sur le territoire luxembourgeois, condition préalable à l'introduction de la demande du titre de séjour. **Lorsqu'un chercheur ressortissant d'un pays tiers obtient le statut de résident de longue durée au Luxembourg, il bénéficie de droits élargis en matière d'accès à l'emploi. Ce statut lui permet de travailler sans nécessiter d'autorisation de travail supplémentaire.**

Par ailleurs, il conviendrait de développer des mécanismes incitatifs favorisant la transition des chercheurs vers le secteur privé, afin de renforcer les passerelles entre recherche publique et économie nationale et d'optimiser l'impact des compétences scientifiques sur l'innovation et la compétitivité du Luxembourg. Enfin, il pourrait être envisagé d'examiner la possibilité d'exonérer partiellement la retenue à la source sur les salaires des chercheurs dans le domaine de la recherche et développement, afin de renforcer leur attractivité et favoriser leur maintien au Luxembourg.

Orientation 4 : Structurer un environnement favorable à l'installation et à l'intégration des talents et de leurs familles

Pour apporter une réponse efficace à l'enjeu des talents, il est nécessaire, au-delà de réussir à attirer les bons profils, de mettre en place des actions permettant de les fidéliser et de les retenir durablement, en leur offrant un cadre professionnel et personnel favorable à leur intégration et à leur épanouissement. **Cet ancrage ne se limite pas au milieu professionnel local, il doit permettre aux personnes concernées, ainsi qu'à leurs familles, d'adopter le Luxembourg comme un lieu de vie durable et épanouissant.**

Répondre à cette ambition implique de prendre en compte une pluralité de besoins : intégration réussie du talent au sein de l'entreprise, accompagnement personnalisé du ou de la conjoint(e) vers l'emploi, accès à une scolarité adaptée pour les enfants et facilitation de la vie sociale. **Plus cette expérience d'accueil est globale et inclusive, plus elle favorise la fidélisation et l'intégration, assurant ainsi au pays une stabilité précieuse de ses compétences clés.**

Recommandation 17

Mieux comprendre les parcours migratoires pour diminuer le turnover

Le Luxembourg, malgré un solde migratoire positif, connaît un turnover important ; en 2024, 25.725 arrivées pour 16.444 départs, soit un solde positif de 9.281 personnes. Les principales nationalités entrantes sont les Portugais (3 469), les Français (3 084) et les Italiens (1 818), tandis que les départs concernent surtout les Luxembourgeois (3 346), suivis des Portugais (2 847) et des Français (2 230). [En termes de solde migratoire](#), les Français, les Italiens et les Portugais arrivent en tête, devant les Indiens, Syriens, Ukrainiens, Espagnols, Érythréens, Brésiliens et Turcs.

Cette dynamique, observée de façon récurrente, met en lumière l'enjeu fondamental de la pérennisation des compétences. **Bien que les coûts directs du turnover national ne soient pas précisément mesurés, les effets indirects sur la disponibilité des compétences, la productivité et l'investissement en capital humain sont reconnus comme significatifs.** Afin d'affiner les stratégies de rétention, il devient essentiel de **renforcer la gouvernance et la compréhension des parcours migratoires, notamment par la collecte systématique des motifs de départ lors des changements de commune**, sur la base d'une typologie prédéfinie par exemple. Ce n'est qu'à cette condition que l'attractivité du Luxembourg pourra se transformer en un véritable ancrage durable, tant pour les talents que pour la société.

En 2024, le Luxembourg a enregistré 25.725 arrivées pour **16.444** départs, soit un solde positif de **9.281** personnes.

Malgré cette croissance, le turnover reste significatif, soulignant l'importance de **cibler les besoins en recrutement** et de **faciliter l'intégration des talents** ainsi que leur famille.

L'intégration ne saurait se réduire à l'emploi, elle englobe surtout la qualité de vie et la possibilité, pour chacun et chacune, de s'inscrire pleinement et durablement dans la société luxembourgeoise. Forte de plus de 170 nationalités et d'une cinquantaine de communautés

linguistiques, la diversité culturelle du pays constitue une richesse inestimable, qui appelle la mise en place d'un cadre structurant au service de la cohésion sociale.

Recommandation 18

Faciliter l'insertion des conjoint(e)s via un programme d'accompagnement vers l'emploi

L'intégration des conjoint(e)s constitue un levier fondamental pour la réussite des projets d'installation à l'étranger et pour la fidélisation durable des talents internationaux. **Non seulement leur inclusion professionnelle permet de contribuer à réduire la pénurie de main-d'œuvre, mais elle favorise également la stabilité des familles et des couples et donc leur ancrage dans le pays.** Dans cette optique, la loi luxembourgeoise entrée en vigueur le 1er septembre 2023, qui autorise les membres de famille de ressortissants de pays tiers à accéder librement au marché de l'emploi dès leur arrivée, constitue une avancée positive. Pour maximiser leurs chances d'insertion sur le marché du travail, il serait pertinent de concevoir un programme structuré qui s'inspire de ce qui se fait à l'étranger comme le projet estonien « [Reinvent Yourself](#) » dont 58% des participants trouvent un emploi adapté dans les quelques mois suivant l'achèvement du programme.

Le développement d'un tel programme, adapté aux spécificités du Luxembourg, est en cours de développement par la Chambre de Commerce et la House of Training en collaboration avec le ministère de l'Economie et le ministère de la Famille, des Solidarités, du Vivre ensemble et de l'Accueil. Il combinera différentes actions telles que des formations ciblées, des séances de coaching et la possibilité pour les participants d'entrer en contact avec des entreprises locales, pour **renforcer leur employabilité et augmenter leurs chances d'insertion sur le marché du travail**. La collaboration étroite avec l'ensemble des parties prenantes du système – entreprises, institutions publiques, organismes de formation et associations – permettra d'assurer la cohérence et l'efficacité du dispositif, et de répondre au mieux à la diversité des besoins du marché ainsi qu'à ceux des bénéficiaires.

Recommandation 19

Renforcer l'impact et la visibilité du projet vivre-ensemble en plaçant le rôle du travail comme moteur de cohésion sociale

Le Luxembourg, avec près de 47% d'étrangers et plus de 180 nationalités, est un véritable carrefour culturel. Le projet « Vivre-ensemble interculturel » (« Zesammen liewen ») du ministère de la Famille valorise cette diversité comme un atout pour la cohésion sociale. Il repose sur une approche participative, remplaçant la notion d'intégration par celle d'un vivre-ensemble fondé sur le respect, la solidarité et la lutte contre les discriminations.

La gouvernance du « Vivre-ensemble interculturel » est assurée par deux organes :

- la Commission communale du vivre-ensemble interculturel, présente dans chaque commune, qui identifie les priorités locales, soutient les actions de terrain et favorise le dialogue interculturel ;
- le Conseil supérieur du vivre-ensemble interculturel, qui conseille le ministre de la Famille, des Solidarités, du Vivre ensemble et de l'Accueil sur les orientations nationales en matière de vivre-ensemble.

Si le projet constitue une initiative structurante et prometteuse pour renforcer le vivre-ensemble interculturel au Luxembourg, mais il manque actuellement de visibilité auprès du grand public et des parties prenantes. Pour amplifier sa portée et son impact, le projet devra faire l'objet d'une promotion renforcée et d'une mobilisation active des entreprises, qui jouent un rôle clé dans l'accueil, l'ancrage et la fidélisation des talents. L'implication systématique du monde économique devra passer par les actions suivantes :

- valoriser le pacte communal auprès des entreprises, en collaboration avec les chambres patronales et l'ADEM ;
- enrichir le pacte citoyen avec des modules adaptés aux besoins des employeurs, incluant des volets sur l'entrepreneuriat ;
- assurer une meilleure représentativité des partenaires sociaux et des entreprises au sein des instances de gouvernance « Vivre-ensemble interculturel », ce qui a d'ailleurs déjà été mis en avant dans l'[avis de la Chambre de Commerce du 8 juin 2023](#).

Recommandation 20

Intégrer l'anglais comme langue officielle tout en maintenant le luxembourgeois comme langue d'intégration

La diversité linguistique du Luxembourg est une richesse précieuse, reflet d'une société ouverte et multiculturelle. Le luxembourgeois y joue un rôle fondamental en tant que langue d'intégration et vecteur de cohésion sociale. Toutefois, les pratiques linguistiques évoluent : près de 40% des résidents ne parlent le luxembourgeois ni à la maison ni au travail, et son usage comme langue principale a reculé de 6,9% entre 2011 et 2021. Dans ce contexte, il devient nécessaire d'adapter l'approche linguistique. Le Luxembourg s'est d'ailleurs doté du projet Alpha, qui propose une alphabétisation en français en parallèle de l'allemand, afin de mieux prendre en compte la diversité linguistique des élèves et de lutter contre les inégalités scolaires. [Le rapport national sur l'éducation 2024](#) souligne que la réussite scolaire reste fortement influencée par le milieu socioéconomique des élèves, ce qui justifie pleinement ces efforts d'adaptation.

Dans cette dynamique, il faut continuer à adapter l'enseignement des langues aux réalités de la société via une reconnaissance de l'importance de l'anglais, dont l'usage progresse fortement, notamment dans les milieux professionnels. Introduire l'anglais comme langue officielle et l'enseigner dès le début du parcours scolaire permettrait non seulement de répondre aux besoins des talents internationaux, mais aussi de renforcer la compétitivité économique du pays en favorisant une éducation pro-business et ouverte sur le monde.

Orientation 5 : Valoriser l'expérience des talents 45+ et 55+ comme ressource stratégique

Dans un pays où l'âge effectif de départ à la retraite est de 59,5 ans (le plus bas de l'[OCDE](#)) et où le taux d'emploi des 55-64 ans plafonne à 49% (bien en-dessous de la moyenne européenne qui s'élève à 65%), le potentiel inexploité des talents seniors est en décalage avec la dynamique actuelle où la pénurie de main-d'œuvre qualifiée persiste et que la pression sur le système des pensions s'intensifie.

Or, cette tranche d'âge représente la majorité des demandeurs d'emploi depuis une décennie, avec un taux de chômage de longue durée atteignant 67% chez les 55+. En mai 2025, le Luxembourg comptait 18.469 demandeurs d'emploi résidents disponibles, dont une part croissante âgée de 45 ans et plus, ceci malgré l'existence d'aides gouvernementales ciblées pour favoriser l'embauche des 45+.

Dans un contexte où l'espérance de vie ne cesse d'augmenter et où le départ à la retraite se fait de plus en plus tard, **il est essentiel de valoriser l'expérience des travailleurs seniors, de stimuler leur engagement et de favoriser une évolution des perceptions vis-à-vis du travail.** Ceci doit aller de pair avec un développement renforcé des compétences afin de maintenir l'employabilité des seniors et soutenir leur contribution active prolongée au monde du travail.

Recommandation 21

Promouvoir les dispositifs d'aides à l'embauche des seniors au chômage pour faciliter leur retour à l'emploi

Plusieurs études récentes mettent en lumière des freins au recrutement des travailleurs seniors. [Selon une enquête récente](#) menée en France auprès des DRH, le salaire élevé des seniors est perçu comme un obstacle à leur embauche (cité par 31 % des DRH). Au Luxembourg, [l'édition 2025 du Baromètre de l'emploi](#) révèle que 80 % des recruteurs estiment que les seniors sont sous-valorisés, malgré leurs nombreux atouts.

Valoriser l'engagement et la contribution des seniors nécessite de favoriser leur embauche. Ceci met en avant l'importance des aides existantes côté employeurs pour favoriser l'embauche des seniors, ainsi que des dispositifs de soutien financier à la formation continue pour maintenir leur employabilité.

Différents dispositifs d'aide existent pour compenser les répercussions financières liées aux salaires plus élevés de cette population active. Ainsi, grâce à l'aide à l'embauche de chômeurs âgés de l'[ADEM](#), les employeurs peuvent bénéficier d'une exonération de la part patronale des cotisations sociales pendant deux ans pour l'embauche de demandeurs d'emploi âgés de 45 à 49 ans, et jusqu'à l'âge de la retraite pour ceux âgés de 50 ans et plus, favorisant ainsi le retour durable à l'emploi des seniors. Or, l'édition 2025 du Baromètre de l'emploi révèle que **seul un tiers des employeurs interrogés affirme connaître les dispositifs d'aide existants pour favoriser l'emploi des seniors. Ces mesures méritent donc d'être davantage promues pour lever ce frein à la (ré)embauche des seniors.**

Recommandation 22

Valoriser la complémentarité comme source d'innovation et de performance

Un enjeu majeur réside dans la valorisation du travail en général et de la contribution des 55+ dans une société en mutation, en soulignant **leur rôle actif et la richesse qu'apporte la transmission des savoirs entre générations**. Il est tout aussi essentiel de promouvoir la diversité des secteurs économiques et les opportunités qu'offrent les entreprises, afin de donner du sens à ces contributions.

Le monde du travail évolue dans un contexte inédit où cinq générations collaborent au sein des mêmes organisations. Cette diversité constitue une richesse, mais aussi un défi : comment valoriser le travail en général et la contribution des 55+, tout en donnant du sens à l'engagement de chacun ? Le [Guide pratique Génération Z](#) de la Chambre de Commerce souligne que la compréhension des attentes des jeunes générations et la gestion des équipes multigénérationnelles sont des enjeux stratégiques pour les entreprises. Les seniors apportent expérience, vision stratégique et stabilité, tandis que les jeunes insufflent agilité et maîtrise des outils numériques. La transmission des savoirs entre générations, qu'il s'agisse de pratiques éprouvées, de culture professionnelle ou de réseaux, renforce la compétitivité et stimule l'innovation.

Promouvoir ces échanges et les outils pratiques disponibles (par exemple le reverse mentoring) ainsi que reconnaître la complémentarité des profils, c'est investir dans un tissu économique plus résilient, inclusif et attractif.

Recommandation 23

Favoriser la transition progressive vers la retraite, en soutenant l'engagement dans des projets collectifs ou caritatifs locaux

[Selon le rapport annuel 2024 de la CNAP](#), **51,6% des pensions, soit 118.650 pensions, ont été versées à des bénéficiaires non-résidents, représentant environ 2,25 milliards d'euros, soit 33% des 6,8 milliards d'euros versés au total**. À titre de comparaison, ce montant n'était que de 385 millions en 2005. Ces flux financiers échappent en grande partie au circuit économique national, un constat qui souligne l'enjeu économique lié à la mobilité des retraités et la nécessité de repenser la fin de carrière pour maximiser les retombées locales.

Parmi les pistes avancées par le gouvernement pour réformer le système des pensions figure **l'introduction d'un nouveau dispositif de retraite progressive pour permettre aux personnes en fin de carrière de réduire leur temps de travail tout en percevant une partie de leur pension**. Au-delà de contribuer à la soutenabilité du système, cette transition douce entre vie professionnelle et retraite pourrait ouvrir la voie à une nouvelle manière d'envisager la fin de carrière, comme une période de valorisation des compétences et de préparation à une retraite active via un engagement caritatif ou un autre projet d'intérêt général. Dans cette perspective, la retraite ne serait plus perçue comme une rupture, mais comme une continuité, voire une transformation de l'activité. **Encourager le développement d'un projet de vie au Luxembourg après le départ en retraite, c'est aussi renforcer l'ancrage des retraités dans le pays et maximiser l'impact des pensions sur l'économie nationale, en limitant davantage la fuite des flux financiers vers l'étranger.**

Recommandation 24

Exonérer les indemnités compensatoires liées aux engagements d'intérêt général de l'assurance obligatoire

Pour encourager l'engagement des 55+ dans des activités d'intérêt général il est essentiel de **lever les freins administratifs et fiscaux**. L'exonération des indemnités compensatoires liées à ces engagements de l'assurance obligatoire constitue une mesure structurante. Elle permettrait de reconnaître la valeur de ces contributions, souvent exercées à titre accessoire, tout en évitant qu'elles ne soient dissuadées par des charges sociales disproportionnées.

Cette problématique rejoint celle soulevée par les chambres professionnelles, qui ont plaidé par le passé pour une adaptation du cadre législatif concernant les intervenants et experts en formation professionnelle, fréquemment actifs à titre accessoire ou en complément d'une carrière principale. Considérant que ces personnes se retrouvent confrontées à des charges sociales disproportionnées par rapport à leur engagement, ce qui peut décourager leur implication, les chambres professionnelles ont proposé d'introduire une immunisation partielle des revenus alloués à ces intervenants, jusqu'à concurrence de deux tiers du salaire social minimum par an. Une telle évolution permettrait de **libérer pleinement le potentiel d'engagement des seniors au service de l'intérêt général**.

Recommandation 25

Rendre les modalités de la pré-retraite progressive plus flexibles pour encourager le maintien en activité

Le départ anticipé à la retraite dès 57 ans (préretraite) est envisagé par certains salariés comme un droit acquis, sans réelle incitation à différer le départ. En effet, la faible différence de pension entre un départ à 60 ans et à 65 ans renforce cette tendance, en rendant peu attractif le maintien en activité au-delà du minimum requis. Toutefois, les mesures prévues dans le cadre de la réforme des pensions, notamment l'allongement progressif de la durée de cotisation effective et l'introduction d'un régime de pension progressive, pourraient modifier cet équilibre et encourager davantage la prolongation de la vie active.

En parallèle, il convient également d'adresser les limites du régime de préretraite-ajustement en vigueur, qui reste peu flexible pour les employeurs. Une fois adopté, **il doit être proposé à l'ensemble des salariés éligibles, sans distinction selon les métiers ou les contraintes opérationnelles**, ce qui limite toute approche ciblée. L'obligation d'embaucher un demandeur d'emploi en compensation représente une contrainte supplémentaire, particulièrement pour les PME. Ces éléments appellent à une **réflexion sur des modalités plus souples et adaptées, afin de concilier maintien en emploi des seniors et viabilité pour les entreprises**.

Recommandation 26

Renforcer le up- & re-skilling des seniors en adaptant les formations à leurs modes d'apprentissage et en renforçant l'accompagnement numérique

La formation continue représente un levier déterminant pour maintenir et renforcer l'employabilité des seniors. Or, le taux de participation à la formation décroît fortement avec l'âge. Suivant les données recueillies à une échelle européenne, 5,6% des 55-64 ans dans l'UE ont participé en 2020 à des activités d'éducation et de formation au cours des quatre semaines

précédant l'enquête, contre 9,2% pour l'ensemble des adultes. Les pays nordiques - la Suède (21,5%), la Finlande (19,3%) et le Danemark (14,3%) - affichent les pourcentages les plus élevés. Au Luxembourg, ce taux s'élève à 8%.

Il est essentiel de créer les conditions favorables pour encourager la participation des seniors à

En 2020, **5,6 %** des 55-64 ans dans l'UE ont suivi une formation au cours des quatre semaines précédant l'enquête, contre **9,2 %** pour l'ensemble des adultes.

Au Luxembourg, ce taux atteint **8 %**, mettant en évidence **le rôle clé de la formation continue pour prolonger l'activité professionnelle** des seniors et **renforcer leur employabilité**.

la formation continue. Cela implique non seulement une revue à la hausse de l'aide à la formation pour ce public cible, mais aussi la mise en place de dispositifs incitatifs adaptés à leurs besoins. La promotion de la formation auprès des seniors doit passer par une prise en compte des spécificités d'apprentissage propres à ce public : ancrer l'apprentissage dans la pratique et le concret, donner du sens à chaque étape, valoriser l'expérience acquise et encourager l'autonomie dans les parcours de formation. Ainsi, l'efficacité des parcours pour

les seniors peut être renforcée par des approches actives, des méthodes pédagogiques innovantes, un climat bienveillant et un accompagnement adapté à l'usage du numérique. En effet, il convient de faciliter l'accès aux outils digitaux et de proposer un soutien personnalisé pour lever les éventuels freins technologiques. Le lien social joue également un rôle clé, à travers les échanges, l'intelligence collective et le sentiment d'appartenance. Favoriser ces interactions contribue à renforcer la motivation, l'engagement et la réussite des seniors dans leur démarche de formation continue.

Orientation 6 : Renforcer les compétences nécessaires à la diversification continue de l'économie : les exemples de la Défense et de l'IA

Dans un contexte de transformation technologique et géopolitique accélérée, les enjeux sont majeurs pour le Luxembourg, car **la capacité du pays à se positionner dans les secteurs de l'intelligence artificielle (IA) et de la défense déterminera sa compétitivité et sa souveraineté pour les années à venir**. L'IA, moteur de croissance et d'innovation, tout comme la défense, pilier de sécurité et de développement industriel, imposent au Luxembourg d'adopter une vision ambitieuse dont **la réussite repose notamment sur la disponibilité des compétences et des talents requis dans ces deux secteurs**.

La Chambre de Commerce a dédié un groupe de travail au sujet de l'IA et un autre groupe de travail au sujet de la défense dont les recommandations respectives font l'objet des publications [LuxAlhub](#) et [Lux4Defence](#). Les recommandations spécifiques concernant les talents pour ces deux domaines ont été développées dans le cadre du groupe de travail Talents afin de les positionner par rapport aux enjeux généraux liés aux talents et pourvoir les aligner avec les orientations stratégiques.

L'enjeu des talents dans le domaine de l'intelligence artificielle

L'IA s'impose aujourd'hui comme un moteur de transformation économique majeur. Son potentiel en matière de productivité et d'innovation numérique est très important, mais il ne pourra se concrétiser que si le pays parvient à mobiliser, former et retenir les compétences nécessaires.

Face aux profondes mutations technologiques, le Luxembourg est confronté à un double défi : **attirer des talents hautement qualifiés en IA, tout en renforçant les compétences de l'ensemble de sa population active en la matière**. Dans un contexte de course internationale aux talents toujours plus intense, cette dynamique est essentielle pour rester compétitif et anticiper les besoins de demain.

Recommandation 27

Affirmer une vision ambitieuse pour l'IA via des projets structurants attractifs

L'attraction des talents de haut niveau du domaine des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) repose avant tout sur **la capacité à porter une vision ambitieuse et à lancer de grands projets innovants** capables de fédérer les acteurs publics et privés et de séduire des investisseurs internationaux. L'exemple du programme *Space Resources* illustre comment une vision ambitieuse, combinée à une communication audacieuse, une mobilisation collective d'acteurs clés et une approche résolument tournée vers l'innovation peuvent générer une dynamique nationale et renforcer la visibilité du pays sur la scène internationale.

Faire du Luxembourg un « [LuxAlhub](#) » à travers la création d'un écosystème cohérent et structuré autour d'une collaboration étroite entre le monde académique, les acteurs économiques et les pouvoirs publics est essentiel. Dans ce contexte, le futur Deep Tech Lab, tel qu'annoncé par le gouvernement, devra valoriser l'excellence académique en la traduisant en retombées économiques concrètes - notamment par la création de *spin-offs* et le transfert

technologique - tout en renforçant *in fine* l'attractivité et la rétention des talents sur le territoire luxembourgeois.

Recommandation 28

Former massivement et anticiper les besoins futurs en développant des formations liées aux technologies émergentes

L'impact des transformations technologiques sur l'emploi est déjà perceptible : [selon les estimations du ministère du Travail](#), **6% des emplois actuels pourraient disparaître sous l'effet de l'automatisation, tandis que 70 % vont se transformer**. Ce constat souligne l'importance d'adopter une stratégie ambitieuse de reconversion et de formation tout au long de la vie.

Pour réussir cette transition, il est essentiel d'anticiper plus finement les besoins en compétences. Cela suppose d'améliorer la qualité et la disponibilité des données, afin de mieux

6% des emplois actuels pourraient disparaître sous l'effet de l'automatisation, tandis que **70 %** vont se transformer.

Source : Ministère du Travail

La **digitalisation** et l'**intelligence artificielle** offrent des solutions stratégiques pour **optimiser le vivier de compétences existant** et **réduire la pression sur les recrutements**. En automatisant les tâches répétitives et en fluidifiant les processus, ces technologies permettent de **maintenir, voire d'améliorer la performance économique**, sans dépendre exclusivement de la croissance de l'emploi.

prévoir les évolutions sectorielles et adapter les dispositifs de formation en conséquence.

[La publication 2025 de l'ADEM](#) sur les évolutions et tendances récentes dans le domaine de l'informatique illustre ce défi : alors que le numérique est un domaine stratégique, le chômage des informaticiens progresse (510 demandeurs d'emploi résidents fin 2024 contre 249 fin 2022, soit +105 %). **Ce paradoxe montre l'urgence de former massivement à tous les niveaux de profession, des techniciens aux cadres, pour éviter que des secteurs clés ne soient freinés par des pénuries de talents.**

Enfin, pour accompagner cette transformation, il serait pertinent de **relever le**

taux de cofinancement de la formation en entreprise en ciblant particulièrement les compétences critiques, et notamment les compétences digitales, comme évoqué précédemment. L'introduction de mesures fiscales visant à amener tout un chacun à se former de manière régulière mérite également d'être examinée.

Recommandation 29

Intégrer l'IA dans les parcours éducatifs, multiplier les initiatives immersives

Le Luxembourg doit **encourager davantage les jeunes à s'orienter vers les filières scientifiques et techniques**, afin de disposer d'un vivier suffisant de talents capables de concevoir, développer et maîtriser les technologies émergentes. L'augmentation du nombre de diplômés issus de ces filières constituent le socle des compétences critiques pour l'économie de demain.

Dans cette perspective, la formation à l'IA doit être renforcée dans les parcours éducatifs. Cela implique d'intégrer l'IA dans les programmes scolaires, de multiplier les initiatives immersives telles que les *AI Summer Schools* ou les *Tech Weeks*, et de proposer des modules spécialisés dans l'enseignement supérieur. Ces actions visent à susciter l'intérêt, à renforcer la

compréhension et à encourager un usage responsable et éclairé des technologies tout au long du parcours scolaire. Le *KI Kompass*, présenté récemment par le ministère de l'Éducation nationale, constitue une initiative positive et structurante visant à encadrer l'usage de l'intelligence artificielle à l'école. Il propose un cadre stratégique clair et une plateforme dédiée pour accompagner les enseignants, les directions et les élèves dans une utilisation responsable et pédagogique de l'IA.

Parallèlement, il est essentiel de former tous les enseignants à l'intégration de l'IA dans les parcours éducatifs et de sensibiliser également les parents, afin que l'ensemble de la communauté éducative puisse accompagner les jeunes vers un usage efficace et éclairé des technologies.

Recommandation 30

Accroître la productivité par la digitalisation et l'IA pour optimiser le vivier de talents existant

Le Luxembourg fait face à un vieillissement accéléré de sa population active, ce qui exerce une pression croissante non seulement sur le marché du travail, mais aussi sur l'ensemble du système de sécurité sociale, notamment le régime de pensions. D'ici 2040, le nombre de pensionnés va quasiment doubler, en passant de 205.000 à 385.000, tandis que le nombre d'actifs devrait progresser bien plus modestement. Concrètement, le ratio d'actifs pour un pensionné, qui était de 2,4 en 2022 (490.000 actifs pour 205.000 pensionnés), devrait tomber à seulement 1,7 en 2040 (645.000 actifs pour 385.000 pensionnés). [Selon ces estimations de l'IGSS](#) basées sur la législation en vigueur, il en découlerait un déficit structurel d'environ 2 milliards d'euros attendu dès cette échéance, même dans un scénario optimiste. La réforme des pensions actuellement en cours vise à assurer la viabilité financière du régime en adaptant progressivement les cotisations et les conditions de départ, avec l'ambition de stabiliser le système. Toutefois, la Chambre de Commerce souligne que ces mesures restent essentiellement paramétriques et temporaires et ne permettent de reporter que de quelques années les déficits. Elles ne répondent en aucun cas à l'urgence de la situation, n'agissant aucunement sur la soutenabilité sur le long terme des finances publiques. **La Chambre de Commerce réitère donc son appel à un système durable et respectueux du principe d'équité intergénérationnelle.**

Dans ce contexte, **la digitalisation et l'intelligence artificielle constituent des leviers majeurs**, tant pour le secteur public que privé, pour optimiser l'utilisation du vivier de compétences existant et limiter les besoins en effectifs supplémentaires. **En automatisant les tâches répétitives et en améliorant l'organisation des processus, ces technologies pourraient permettre de maintenir, voire d'accroître la performance économique sans dépendre exclusivement de la croissance de l'emploi.**

L'enjeu des talents dans le domaine de la défense

Dans un contexte de tensions géopolitiques, le Luxembourg doit impérativement se doter d'une stratégie d'attraction, de rétention et de développement des talents dans le domaine de la sécurité et de la défense. La défense, au-delà de son objectif fondamental de sécurité nationale, peut également devenir un véritable levier d'innovation, de croissance et de rayonnement économique. Or, pour que ce potentiel se concrétise, il est essentiel de disposer de profils qualifiés au sein des institutions de défense et dans le secteur privé, afin de [soutenir le développement d'une base industrielle et technologique forte](#). La réussite de cette ambition

repose sur la capacité à structurer un écosystème dynamique, à valoriser la diversité des profils et à renforcer l'attractivité du secteur.

Recommandation 31

Valoriser et promouvoir la diversité des profils et des compétences

Valoriser la diversité des profils dans la défense, en promouvant l'ensemble des métiers, des techniciens aux experts de haut niveau, et en renforçant l'attractivité du secteur.

Le secteur de la défense requiert à la fois des experts de haut niveau (ingénieurs spécialisés en IA, cybersécurité, spatial, etc.) et des techniciens et opérateurs qualifiés, indispensables à la mise en œuvre opérationnelle des technologies de pointe. **Cette complémentarité doit être valorisée en développant des parcours permettant à chacun de progresser et de s'adapter à l'évolution rapide des métiers de la défense.**

Il est également crucial de promouvoir activement le secteur et les missions auprès des jeunes, des professionnels et du grand public. Cela passe par une communication renforcée sur la diversité des métiers, les perspectives d'évolution, l'innovation et la contribution à la souveraineté nationale. Il s'agit de déconstruire les stéréotypes associés au secteur de la défense et de montrer les opportunités concrètes, porteuses de sens et d'avenir qu'il offre à une diversité de profils. **La collaboration avec des établissements d'enseignement luxembourgeois et des centres de formation étrangers, ainsi que la valorisation des compétences techniques existantes, constituent des leviers essentiels pour enrichir et diversifier le vivier de talents.**

Recommandation 32

Faire de l'apprentissage un vecteur d'accès aux métiers de la défense, en développant des spécialisations ciblées

La formation, qu'elle soit initiale ou continue, doit être placée au cœur des stratégies de développement des talents dans le secteur de la défense. Cela demande un investissement soutenu dans la formation continue à tous les niveaux de qualification. Parallèlement, l'apprentissage constitue une voie prometteuse pour former des techniciens spécialisés dans des domaines stratégiques comme l'aérospatial, la cybersécurité ou la maintenance. À cet effet, il est recommandé d'identifier, parmi les programmes existants de formation professionnelle initiale, ceux qui pourraient être adaptés par l'ajout d'une spécialisation orientée défense, ou, le cas échéant, de concevoir de nouvelles formations dédiées afin de garantir l'accès aux métiers de la défense. En outre, il serait pertinent de valoriser et d'accompagner la montée en qualification des personnes disposant déjà de compétences pratiques, et de renforcer les passerelles entre l'université, l'industrie et le secteur de la défense, notamment dans les domaines stratégiques comme l'IA et la cybersécurité.

Recommandation 33

Positionner l'armée comme moteur d'innovation et favoriser les mobilités entre secteur public et privé

Pour attirer les meilleurs profils, l'armée luxembourgeoise doit se positionner comme un acteur innovant, reconnu pour ses technologies de pointe et son ouverture à de nouveaux métiers. En investissant dans la cybersécurité, l'IA ou l'aérospatial, l'armée peut séduire des ingénieurs et

investissant dans la cybersécurité, l'IA ou l'aérospatial, l'armée peut séduire des ingénieurs et techniciens passionnés par l'innovation et souhaitant s'engager ponctuellement ou durablement au service du pays. Il est tout aussi essentiel d'agir sur le système lui-même pour que les passerelles entre l'armée et le secteur privé de la défense fonctionnent réellement. **Les profils ayant acquis une expérience militaire doivent pouvoir valoriser leurs compétences dans des fonctions civiles, et inversement, des ingénieurs ou experts du secteur privé doivent pouvoir contribuer à des missions ou projets spécifiques au sein de l'armée**, via par exemple, des dispositifs de réserve ou de détachement temporaire. Cette double dynamique pourrait enrichir l'écosystème national, favoriser la circulation des compétences et renforcer l'attractivité globale du secteur défense au Luxembourg.

Recommandation 34

Favoriser la transition des chercheurs vers le secteur privé

Le Luxembourg dispose de profils de chercheurs d'excellence au sein de l'Université du Luxembourg et des centres de recherche. Cependant, le système actuel offre des conditions particulièrement attractives dans le secteur académique, ce qui limite la mobilité vers le secteur privé et la création de start-ups. **Pour dynamiser l'innovation et renforcer la base industrielle et technologique nationale, il est essentiel de mettre en place des incitations et de faciliter les passerelles entre la recherche publique et le secteur privé.** Cette approche permettra de valoriser le potentiel des chercheurs, d'encourager l'entrepreneuriat scientifique et de soutenir le développement de nouvelles filières stratégiques pour la défense et l'économie nationale en générale.

CONCLUSION

Dans un monde du travail en constante évolution, l'attraction et le développement des talents et les compétences constituent un levier stratégique essentiel pour renforcer la résilience économique et préserver la compétitivité du pays. Les besoins évoluent, les profils recherchés deviennent plus spécialisés et plus hybrides, alors que les processus de recrutement se complexifient.

Dans la course mondiale aux talents et alors que des millions de professionnels qualifiés sont prêts à s'expatrier pour des opportunités attractives, le Luxembourg doit accroître sa visibilité sur la carte internationale. Pour mettre toutes les chances de son côté, le pays doit mieux faire valoir ses atouts — qualité de vie, stabilité, diversité, sécurité — et investir dans une stratégie d'attractivité ciblée, cohérente et proactive. Cela implique notamment le développement et la mise en valeur de projets innovants, ambitieux et porteurs de sens. Ces projets — qu'ils soient technologiques, scientifiques, industriels ou liés à la transition écologique — doivent être pensés comme les catalyseurs d'une dynamique économique capable d'attirer à la fois les investisseurs et les talents hautement qualifiés. Une communication internationale plus affirmée sur ces initiatives est essentielle pour positionner le Luxembourg comme un hub d'innovation, de recherche et d'excellence, dans des domaines stratégiques comme les TIC et l'intelligence artificielle.

Le modèle luxembourgeois repose sur une forte ouverture internationale et une dépendance structurelle aux talents étrangers. Cette réalité impose de créer les conditions d'un accueil fluide et d'une intégration durable. Pour y parvenir, il est nécessaire de simplifier les démarches administratives et l'accueil ainsi que de proposer un accompagnement amélioré des talents étrangers et de leurs familles dont l'intégration constitue l'un des éléments déterminant d'une rétention à long terme.

Face à la grande diversité de notre pays, l'environnement linguistique doit évoluer tout en maintenant le multilinguisme du pays. L'anglais, qui s'impose comme langue de travail dans de nombreux secteurs, doit être pleinement intégré dans les services publics, les démarches administratives et les communications officielles. L'offre scolaire doit suivre cette même dynamique, avec une augmentation des places dans les écoles internationales, pour répondre aux besoins des familles expatriées et faciliter leur intégration.

Le vivre-ensemble interculturel, tel que promu par le ministère de la Famille, doit devenir une ambition partagée et portée par les pouvoirs publics, les employeurs et les acteurs de terrain. Il s'agit de créer les conditions d'une cohésion sociale durable, fondée sur le respect, le dialogue et le sentiment d'appartenance.

En outre, il est essentiel de mieux promouvoir les secteurs porteurs de l'économie et de sensibiliser les jeunes aux opportunités concrètes qui s'offrent à eux. Des domaines comme l'intelligence artificielle, les technologies numériques, la cybersécurité ou les sciences représentent des axes stratégiques dans lesquels le Luxembourg doit investir pour renforcer sa souveraineté économique et son autonomie en matière d'innovation. Cela suppose une orientation scolaire modernisée, des passerelles renforcées entre l'école et l'entreprise, et une valorisation active des métiers d'avenir et de la diversité du secteur privé. Il est tout aussi important d'encourager le retour au pays des étudiants luxembourgeois après leurs études à l'étranger, ainsi que des stagiaires engagés auprès des institutions européennes car ils

représentent un atout précieux pour renforcer les compétences locales et nourrir l'expertise du pays.

La transmission des savoirs et l'inclusion intergénérationnelle sont des ingrédients essentiels pour permettre aux entreprises de préserver leur savoir-faire. Les seniors représentent une ressource précieuse et leur maintien dans l'emploi doit être soutenu par un changement de regard et des pratiques RH adaptées. Le débat sur les pensions montre bien la nécessité d'évoluer vers une nouvelle culture du travail. Pour préserver le financement du système à long terme, il faut accepter de travailler plus longtemps. Cela suppose de promouvoir le travail auprès du grand public comme vecteur de contribution, de lien social et de développement personnel, afin de faire évoluer les mentalités et de renforcer la cohésion intergénérationnelle.

Enfin, dans ce monde incertain, la formation continue devient une nécessité pour tous. Le développement des compétences transversales, l'upskilling et le reskilling, doivent être au cœur des politiques de l'emploi. Pour que chacun puisse évoluer, se reconverter ou s'adapter, il est indispensable de créer des incitations financières renforcées, tant pour les entreprises que pour les individus. Se former ne doit pas être perçu comme un coût, mais comme un investissement partagé et soutenu. A défaut de pouvoir prédire précisément quels profils seront nécessaires à terme dans les différents secteurs, une approche pragmatique de l'attraction s'impose en se concentrant sur de grandes catégories de profils qualifiés dont les compétences pourront évoluer grâce au recours systématique à la formation continue.

ORIENTATIONS

RECOMMANDATIONS

01	Dresser un panorama des talents pour anticiper les compétences recherchées et renforcer celles disponibles	1	Consolider la production de données fiables et partagées sur les talents et les compétences au Luxembourg
		2	Miser sur des profils clés et évolutifs avec une approche pragmatique plutôt qu'une dépendance à une source unique
		3	Revaloriser le cofinancement public de la formation en entreprise et renforcer l'accès à la formation continue
		4	Renforcer l'orientation et l'accompagnement des jeunes dès l'enseignement initial pour aligner les compétences sur les besoins du marché
02	Positionner le Luxembourg comme un Talent Hub international attractif pour les talents et leurs familles	5	Renforcer la visibilité internationale du Luxembourg et de ses atouts économiques et sociétaux
		6	Améliorer l'accompagnement des talents étrangers dès le début de leur parcours
		7	Favoriser l'échange de bonnes pratiques en matière de recrutement international
		8	Renforcer les initiatives en faveur du retour des Luxembourgeois expatriés
		9	Offrir un cadre de vie attractif facilitant l'intégration durable des talents internationaux
		10	Poursuivre l'assouplissement des règles de télétravail applicables aux travailleurs transfrontaliers
03	Simplifier et accélérer les démarches administratives liées à l'arrivée et à l'accueil des talents internationaux	11	Poursuivre la simplification administrative pour réduire les délais d'installation des talents
		12	Rendre les systèmes administratifs interopérables pour un parcours unifié et une transmission automatique des données
		13	Accélérer la reconnaissance des qualifications professionnelles en particulier pour les talents issus de pays tiers
		14	Développer une interface en anglais afin de faciliter l'accès aux démarches
		15	Mettre à disposition un portail d'information centralisé adapté aux besoins des entreprises
		16	Favoriser la rétention des chercheurs étrangers, en prolongeant la durée légale des CDD de 5 à 6 ans

ORIENTATIONS

RECOMMANDATIONS

04	Structurer un environnement favorable à l'installation et à l'intégration des talents et de leurs familles	17	Mieux comprendre les parcours migratoires pour diminuer le turnover
		18	Faciliter l'insertion des conjoints via un programme d'accompagnement vers l'emploi
		19	Renforcer l'impact et la visibilité du projet Vivre-ensemble en plaçant le rôle du travail comme moteur de cohésion sociale
		20	Intégrer l'anglais comme langue officielle tout en maintenant le luxembourgeois comme langue d'intégration
05	Valoriser l'expérience des talents 45+ et 55+ comme ressource stratégique	21	Promouvoir les dispositifs d'aides à l'embauche des seniors pour faciliter leur retour à l'emploi
		22	Valoriser la complémentarité intergénérationnelle comme source de performance et d'innovation
		23	Favoriser la transition progressive vers la retraite, en soutenant l'engagement dans des projets collectifs ou caritatifs locaux
		24	Exonérer les indemnités compensatoires liées aux engagements d'intérêt général de l'assurance obligatoire
		25	Rendre les modalités de la pré-retraite progressive plus flexible pour encourager le maintien en activité
		26	Renforcer le up- & re-skilling des seniors en adaptant les formations à leurs modes d'apprentissage et en renforçant l'accompagnement numérique

ORIENTATION

RECOMMANDATIONS

06	Renforcer les compétences nécessaires à la diversification continue de l'économie : les exemples de la Défense et de l'IA	IA
		27 Affirmer une vision ambitieuse pour l'IA via des projets structurants attractifs
		28 Former massivement et anticiper les besoins futurs en développant les formations liées aux technologies émergentes
		29 Intégrer l'IA dans les parcours éducatifs et multiplier les initiatives immersives
		30 Accroître la productivité par la digitalisation et l'IA pour optimiser le vivier de talents existant
		Défense
		31 Valoriser et promouvoir la diversité des profils et des compétences
		32 Faire de l'apprentissage un vecteur d'accès aux métiers de la défense, en développant des spécialisations ciblées
		33 Positionner l'armée comme acteur d'innovation et favoriser les mobilités entre secteurs public et privé
		34 Favoriser la transition des chercheurs vers le secteur privé

LES MEMBRES DU GT TALENTS DE LA CHAMBRE DE COMMERCE

- Karin SCHOLTES (Présidente du Groupe de Travail Talents)
- Elisabeth CONRAD VON (Cargolux)
- Carine FEDERSPIEL (ZithaSenior, Copas)
- Martine FOLSCHEID (Paul Wurth)
- Robert FAYMONVILLE (Cactus)
- Yasmine GOUDEMBOURG (Goodyear)
- Sam HOUBLIE (Hornbach)
- Corinne LAMESCH (ALFI)
- Georges RASSEL (FEDIL)
- Georges ZAHLEN (Axiomatic)
- Paul WEYDERT (Schroeder & Associés)

Avec une contribution pour les volets IA et Défense de la part de

- Gérard HOFFMANN (Président du Groupe de Travail IA)
- Philippe GLAESENER (Président du Groupe de Travail Défense)
- André WILMES (Président de LuxDefence)

RÉFÉRENCES

- [Aging Report, 2024, Commission européenne](#)
- [Aide à l'embauche de chômeurs âgés, Adem](#)
- [Avis de la Chambre sur le budget des recettes et des dépenses de l'État pour l'exercice 2026](#)
- [Avis de la Chambre de Commerce du 8 juin 2023 sur le Vivre-ensemble interculturel](#)
- [Analyses sur les compétences émergentes, LISER](#)
- [Baromètre de l'emploi, 2025, UEL](#)
- [Communiqué de presse Table ronde du 7 novembre 2024, COPAS](#)
- [Développer tous les talents au sein d'un marché du travail attractif performant et ouvert, 2023, Chambre de Commerce](#)
- [Eco News Flash, Quelles aides pour la formation, 2021, Chambre de Commerce](#)
- [Enquête « Qualifications de demain », 2024, FEDIL](#)
- [Entrepreneurial Sustainable Schools](#)
- [Global Talent Target Market Perception Research, 2024](#)
- [Guide pratique Génération Z, 2024, Chambre de Commerce](#)
- [IMD World Digital Competitiveness Ranking 2025](#)
- [Instaurer une « sphère de sécurité » dans la grande-région : le télétravail transfrontalier comme étape importante pour l'attractivité du Luxembourg, 2025, UEL](#)
- [MoveMe](#)
- [Population 2025, STATEC](#)
- [Projections démographiques et financières du régime général d'assurance pension, 2024, IGSS](#)
- [Question parlementaire 58135, Ministère du Travail](#)
- [Rapport annuel 2023 - 2024 du conseil national de la productivité, CNP](#)
- [Rapport annuel 2024, CNAP](#)
- [Rapport de suivi sur l'éducation et la formation, 2025, Commission européenne](#)
- [Rapport LuxAlhub, 2025, Chambre de Commerce](#)
- [Rapport Lux4Defence, 2025, Chambre de Commerce](#)
- [Rapport national sur l'éducation, 2024, Université du Luxembourg](#)
- [Rapport sur les perspectives de l'emploi, 2025, OCDE](#)
- [Regards 01/2024, 50% des adultes participent aux activités d'éducation, STATEC](#)
- [Recrutement des seniors : qu'est-ce qui coince ? 2025, Helloworkplace](#)
- [Reinvent Yourself](#)
- [Situation de l'emploi dans la Grande Région, 2020, Observatoire interrégional du marché de l'emploi](#)
- [Talents: ce que les concurrents du Luxembourg font bien, 2024, Paperjam](#)
- [The Future of Jobs Report, 2025, World Economic Forum](#)
- [Zoom sur les évolutions et tendances récentes dans le domaine de l'informatique, 2025, Adem](#)

