

## Quelles sont les étapes d'un diagnostic RH ?

### Réponse courte

Le diagnostic RH est une analyse méthodique des pratiques, processus et ressources humaines de l'entreprise pour identifier les forces, les faiblesses et les axes d'amélioration. Sa réalisation implique le respect d'obligations impératives : **information et consultation de la délégation du personnel** sur toute question impactant les conditions de travail (art. [L.414-2](#) et [L.414-3](#)), conformité **RGPD** de tous les traitements de données personnelles et respect du principe d'**égalité de traitement** (art. [L.241-1](#)).

Un diagnostic RH structuré se déroule en **cinq phases** : cadrage et préparation, collecte des données, analyse et diagnostic, élaboration des recommandations, plan d'action et suivi. Au Luxembourg, le diagnostic doit intégrer les spécificités du marché : répartition **résidents/frontaliers**, **compétences linguistiques**, conformité au Code du travail et aux conventions collectives applicables. Le recours à un consultant externe spécialisé en droit social luxembourgeois est recommandé pour garantir l'objectivité, en particulier pour les entreprises qui réalisent leur premier diagnostic.

### Définition

Le **diagnostic RH** est une évaluation systématique et documentée des pratiques de gestion des ressources humaines d'une entreprise. Il analyse l'ensemble du cycle de vie du collaborateur — recrutement, intégration, développement, rémunération, conditions de travail, départ — et évalue l'adéquation entre les pratiques actuelles et les objectifs stratégiques. Le diagnostic couvre généralement trois dimensions : la **conformité légale**, l'**efficacité opérationnelle** des processus RH et le **climat social**.

Au Luxembourg, le diagnostic RH se distingue d'un contrôle de l'**ITM**, qui est une vérification ponctuelle et obligatoire de la conformité légale. Le diagnostic est une démarche proactive et globale, menée volontairement par l'entreprise pour améliorer ses pratiques. Le programme **Skills-Plang** de l'**ADEM** (art. [L.514-1](#) à [L.514-8](#)) inclut une phase d'analyse prévisionnelle qui s'apparente à un diagnostic RH ciblé sur les compétences, avec un cofinancement possible.

### Les obligations à respecter pendant le diagnostic

Obligation	Détail	Référence
<b>Information de la délégation</b>	Information préalable obligatoire lorsque le diagnostic impacte les conditions de travail	Art. <a href="#">L.414-2</a> et <a href="#">L.414-3</a>
<b>Consultation renforcée (150+)</b>	Consultation si le diagnostic porte sur l'organisation ou l'emploi	Art. <a href="#">L.414-5</a>
<b>Protection des données</b>	Conformité RGPD de tous les traitements collectés	RGPD + loi du 1er août 2018
<b>Égalité de traitement</b>	Respect de la non-discrimination dans l'analyse et les recommandations	Art. <a href="#">L.241-1</a>
<b>Confidentialité</b>	Anonymisation des données individuelles dans les rapports	RGPD (minimisation, sécurité)
<b>Finalité</b>	Limitation du traitement aux seules finalités du diagnostic	RGPD (principe de finalité)

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

## Questions fréquentes

### Comment classer les recommandations issues du diagnostic ?

Trois catégories de recommandations : urgentes (non-conformités à risque juridique immédiat), prioritaires (améliorations à fort impact) et souhaitables (optimisations à moyen terme). Cette priorisation permet d'allouer les ressources et de séquencer les actions.

### Faut-il informer la délégation avant un diagnostic RH ?

Oui, l'information préalable est obligatoire dès lors que le diagnostic impacte les conditions de travail (art. L.414-2 et L.414-3). Pour les entreprises de 150 salariés et plus, une consultation renforcée s'impose si le diagnostic porte sur l'organisation ou l'emploi (art. L.414-5).

### Que recouvre la phase d'analyse du diagnostic ?

Cette phase évalue la conformité légale par domaine RH (contrats, durée du travail, rémunération, congés, formation, santé-sécurité, relations sociales) et cartographie les risques juridiques, sociaux et organisationnels en les comparant aux benchmarks du marché luxembourgeois.

### Quel programme cofinance un diagnostic RH au Luxembourg ?

Le programme Skills-Plang de l'ADEM (art. L.514-1 à L.514-8) inclut une phase d'analyse prévisionnelle qui s'apparente à un diagnostic RH ciblé sur les compétences, avec un cofinancement possible pour les entreprises confrontées à des transformations structurelles.

### Quelle différence entre diagnostic RH et contrôle ITM ?

Le contrôle ITM est une vérification ponctuelle et obligatoire de la conformité légale, alors que le diagnostic RH est une démarche proactive et globale, menée volontairement par l'entreprise pour améliorer ses pratiques sur trois dimensions : conformité, efficacité, climat social.

### Quelles obligations RGPD pendant un diagnostic RH ?

Tous les traitements doivent respecter le RGPD et la loi du 1er août 2018 : minimisation, finalité, consentement éclairé pour les données sensibles. Anonymiser les données individuelles dans les rapports et limiter le traitement aux finalités du diagnostic.

## Quelles sont les étapes d'un diagnostic RH au Luxembourg ?

Cinq phases structurent un diagnostic : cadrage et préparation, collecte des données, analyse et diagnostic, élaboration des recommandations, plan d'action et suivi. Au Luxembourg, intégrer les spécificités du marché : répartition résidents/frontaliers, compétences linguistiques, conformité au Code du travail.

## Modalités pratiques

### Les cinq phases du diagnostic RH

#### • Phase 1 — Cadrage et préparation

Définir les objectifs du diagnostic (conformité, performance, transformation), le périmètre d'analyse (global ou thématique) et le calendrier. Informer la délégation du personnel par écrit lorsque le diagnostic impacte les conditions de travail.

Identifier les données nécessaires et vérifier la conformité RGPD de leur collecte. Rassembler les documents de référence : organigrammes, contrats types, règlement intérieur, convention collective, politiques RH existantes.

#### • Phase 2 — Collecte des données

Analyser la documentation existante : contrats de travail (conformité art. L.121-4), registre du personnel, fiches de paie, accords d'entreprise, procès-verbaux de la délégation. Collecter les indicateurs RH quantitatifs : effectifs, turnover par motif, absentéisme par type, masse salariale, taux de formation, délais de recrutement.

Réaliser des entretiens individuels et collectifs avec les managers, les représentants du personnel et un échantillon de collaborateurs. Respecter les principes RGPD : minimisation, finalité, consentement éclairé pour les données sensibles.

#### • Phase 3 — Analyse et diagnostic

Évaluer la conformité légale de chaque domaine RH : contrats, durée du travail, rémunération (SSM, indexation, égalité salariale), congés, formation, santé-sécurité, relations sociales. Identifier les forces et faiblesses des processus RH.

Cartographier les risques juridiques (non-conformités exposant à des sanctions ITM), sociaux (tensions avec la délégation, conflits individuels) et organisationnels (perte de compétences clés, turnover excessif). Comparer les indicateurs aux benchmarks du marché luxembourgeois lorsqu'ils sont disponibles.

#### • Phase 4 — Élaboration des recommandations

Formuler des propositions d'actions correctives pour chaque domaine analysé. Classer les recommandations en trois catégories : urgentes (non-conformités à risque juridique immédiat), prioritaires (améliorations à fort impact) et souhaitables (optimisations à moyen terme).

Présenter les conclusions à la direction et à la délégation du personnel, avec une synthèse des risques et des opportunités identifiés.

## • Phase 5 — Plan d'action et suivi

Formaliser un plan d'action avec un échéancier réaliste, des responsables identifiés et des indicateurs de suivi. Prioriser les actions de mise en conformité légale avant les projets d'optimisation.

Mettre en place un cycle de suivi régulier avec reporting à la direction. Informer la délégation du personnel sur l'avancement des actions qui la concernent. Planifier un diagnostic de suivi après 12 à 18 mois pour évaluer les progrès réalisés.

## Pratiques et recommandations

**Associer** la délégation du personnel dès le lancement du diagnostic pour favoriser l'adhésion et respecter les obligations légales de consultation, en présentant clairement les objectifs et le calendrier.

**Garantir** la confidentialité des données individuelles collectées en anonymisant les données dans les rapports de synthèse et en détruisant les données brutes après finalisation.

**Utiliser** des outils d'analyse objectifs et mesurables — indicateurs quantitatifs, grilles d'évaluation standardisées — pour éviter les biais et assurer la fiabilité des conclusions.

**Intégrer** les spécificités luxembourgeoises dans l'analyse : répartition résidents/frontaliers, compétences linguistiques, conformité aux CCT sectorielles, obligations liées à la taille de l'entreprise.

**Exploiter** le programme Skills-Plang de l'ADEM pour les entreprises confrontées à des transformations structurelles, qui inclut une phase d'analyse prévisionnelle cofinancée.

**Privilégier** une approche globale en analysant tous les domaines RH de manière intégrée plutôt que de se limiter à un diagnostic thématique partiel, pour identifier les interdépendances.

## Cadre juridique

Référence	Objet
Art. <u>L.414-2</u> et <u>L.414-3</u> Code du travail	Information et consultation de la délégation du personnel
Art. <u>L.414-5</u> Code du travail	Consultation renforcée (150+ salariés)
Art. <u>L.241-1</u> Code du travail	Principe d'égalité de traitement
Art. <u>L.121-4</u> Code du travail	Contrat de travail écrit et mentions obligatoires
Art. <u>L.514-1</u> à <u>L.514-8</u> Code du travail	Programme Skills-Plang (analyse prévisionnelle)
Règlement (UE) 2016/679	RGPD
Loi du 1er août 2018	Protection des données personnelles

Le non-respect des obligations d'information et de consultation de la délégation du personnel expose l'employeur à des sanctions pénales (amendes de 251 à 3 750 euros selon l'art. L.417-1). La violation des règles RGPD peut entraîner des amendes de la CNPD pouvant atteindre 20 millions d'euros ou 4 % du chiffre d'affaires annuel mondial. Les entreprises ayant réalisé un diagnostic RH récent bénéficient d'une meilleure posture lors des contrôles ITM.

Les contenus sont rédigés et mis à jour régulièrement à partir de sources officielles. Leur usage ne remplace pas une consultation juridique et doit être validé par un professionnel du droit.