

Comment utiliser les données d'absentéisme pour piloter la stratégie RH ?

Réponse courte

Les données d'absentéisme constituent un **indicateur stratégique** pour piloter la politique RH au Luxembourg, à condition de respecter strictement le **RGPD** et les dispositions du Code du travail relatives à la protection de la vie privée (art. [L.261-1](#)). L'analyse doit porter sur des **données agrégées et anonymisées** (taux d'absentéisme par service, par ancienneté, par période) et non sur des données individuelles identifiantes. La délégation du personnel doit être **informée et consultée** sur les modalités de collecte et d'utilisation de ces données (art. [L.414-1](#) et s.).

Le taux d'absentéisme moyen au Luxembourg se situe autour de **4 à 5 %** dans le secteur privé, avec des variations significatives selon les secteurs (plus élevé dans l'industrie et la construction, plus faible dans les services financiers). L'analyse de l'absentéisme permet d'identifier les **facteurs organisationnels** (charge de travail, management, conditions de travail) qui influencent la santé et l'engagement des salariés, et d'orienter la stratégie RH vers des actions de prévention ciblées.

Définition

L'**absentéisme** désigne l'ensemble des absences non planifiées des salariés de leur poste de travail, qu'elles soient justifiées (maladie, accident du travail, congé pour raisons familiales) ou non. Le **taux d'absentéisme** se calcule comme le rapport entre le nombre de jours d'absence et le nombre de jours théoriquement travaillés sur une période donnée. Il ne comprend pas les congés légaux, les congés de formation ni les absences syndicales.

Le pilotage de l'absentéisme dans le cadre de la stratégie RH consiste à collecter, analyser et interpréter ces données pour identifier les causes structurelles des absences et mettre en œuvre des actions correctives. Au Luxembourg, ce pilotage s'inscrit dans le cadre du **devoir de prévention** de l'employeur en matière de santé et sécurité au travail (art. [L.312-1](#) et s.) et doit respecter le cadre légal de la **protection des données personnelles**. Les données d'absentéisme sont des données de santé au sens du RGPD et bénéficient d'une protection renforcée (art. 9 RGPD).

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

Questions fréquentes

Comment éviter une utilisation discriminatoire des données ?

Éviter toute utilisation punitive (sanctions, pressions au retour prématuré), contre-productive et potentiellement discriminatoire envers les salariés en maladie chronique ou handicap. Distinguer absentéisme lié à des facteurs organisationnels (charge, management) de l'absentéisme individuel (santé, situation familiale).

Comment utiliser les données d'absentéisme pour piloter la stratégie RH ?

Quatre étapes : collecte et structuration via le SIRH, analyse et interprétation des indicateurs (taux global, fréquence, durée, répartition), plan d'action ciblé selon les causes identifiées, suivi et évaluation de l'impact à 6-12 mois. L'analyse porte sur des données agrégées et anonymisées.

L'employeur peut-il accéder aux diagnostics médicaux ?

Non, l'employeur ne doit jamais collecter ni stocker les diagnostics médicaux. Seules la Caisse nationale de santé et le Contrôle médical de la sécurité sociale y ont accès. Les données d'absentéisme sont des données de santé bénéficiant d'une protection renforcée (art. 9 RGPD).

Quel est le taux d'absentéisme moyen au Luxembourg ?

Le taux d'absentéisme moyen au Luxembourg se situe autour de 4 à 5 % dans le secteur privé, avec des variations selon les secteurs : plus élevé dans l'industrie et la construction, plus faible dans les services financiers. L'objectif sectoriel est généralement inférieur à 4 %.

Quelles obligations RGPD sur les données d'absentéisme ?

Le traitement doit poursuivre une finalité légitime (prévention, amélioration des conditions), respecter la minimisation, l'anonymisation pour les analyses stratégiques, l'information des salariés (art. 13). Une AIPD est obligatoire si le traitement présente un risque élevé (art. 35 RGPD).

Quels indicateurs analyser sur l'absentéisme ?

Calculer : taux d'absentéisme global, fréquence (nombre d'épisodes par salarié), durée moyenne des absences, répartition par service/département/ancienneté/période. Croiser avec turnover, engagement et charge de travail pour identifier les corrélations. Comparer aux benchmarks STATEC et études sectorielles.

Qui peut accompagner sur la prévention de l'absentéisme ?

L'employeur peut solliciter le Service de santé au travail (STM) pour un accompagnement sur la prévention des risques professionnels. Le STM dispose de l'expertise médicale et d'une vision transversale des risques. Son implication dans l'analyse des causes renforce l'efficacité du plan d'action.

Conditions d'exercice

L'utilisation des données d'absentéisme est soumise à des conditions strictes.

Condition	Detail
Finalité légitime	Le traitement doit poursuivre un objectif précis : prévention, amélioration des conditions de travail, pilotage RH (art. 5 RGPD)
Minimisation des données	Seules les données strictement nécessaires sont collectées, pas de diagnostic médical (art. 5 RGPD)
Anonymisation	Les analyses stratégiques portent sur des données agrégées, non identifiantes
Information des salariés	Les salariés sont informés de la collecte et des finalités du traitement (art. 13 RGPD)
Consultation de la délégation	Information et consultation obligatoires sur les modalités du traitement (art. L.414-1 et s.)
Analyse d'impact	Une AIPD est obligatoire si le traitement présente un risque élevé pour les droits des personnes (art. 35 RGPD)
Non-discrimination	Les données ne peuvent fonder des décisions individuelles discriminatoires (art. L.241-1 , L.251-1)

Modalités pratiques

Le pilotage de l'absentéisme dans la stratégie RH s'organise en quatre étapes.

1. Collecte et structuration des données

Mettre en place un système de collecte fiable des données d'absence via le SIRH où le logiciel de gestion du temps. Les données collectées comprennent : la durée de l'absence, le type (maladie, accident, congé parental, absence injustifiée), le service et la catégorie professionnelle du salarié. Les **diagnostics médicaux** ne doivent jamais être collectés ni stockés par l'employeur (seule la Caisse nationale de santé et le Contrôle médical de la sécurité sociale y ont accès). La délégation du personnel est informée des modalités de collecte. Le système doit respecter les principes du RGPD : finalité, minimisation, durée de conservation limitée.

2. Analyse et interprétation

Calculer les indicateurs clés : **taux d'absentéisme global** (objectif sectoriel : inférieur à 4 %), **fréquence** (nombre d'épisodes par salarié), **durée moyenne** des absences, **répartition** par service/département/ancienneté/période. Croiser ces données avec d'autres indicateurs RH (turnover, résultats des enquêtes d'engagement, charge de travail) pour identifier les **corrélations**. Au Luxembourg, comparer les résultats aux benchmarks sectoriels lorsqu'ils sont disponibles (STATEC, études des chambres professionnelles). L'analyse doit rester au niveau **agrégé** : les tableaux de bord présentes à la direction et à la délégation ne contiennent pas de données individuelles identifiantes.

3. Plan d'action cible

Définir des actions correctives en fonction des causes identifiées. Si l'absentéisme est concentré dans certains services, analyser les conditions de travail, la charge et le management dans ces unités. Si la fréquence des courtes absences est élevée, investiguer le climat social et l'engagement. Les actions typiques incluent : amélioration de l'ergonomie des postes, formation des managers à la détection des signaux faibles, mise en place d'un programme de bien-être au travail, révision de la charge de travail, accompagnement au retour après absence longue. Au Luxembourg, l'employeur peut solliciter le **Service de santé au travail (STM)** pour un accompagnement sur la prévention des risques professionnels.

4. Suivi et évaluation de l'impact

Mesurer l'évolution des indicateurs d'absentéisme après la mise en œuvre des actions, avec un recul de 6 à 12 mois. Communiquer les résultats à la délégation du personnel et à la direction. Ajuster le plan d'action en fonction des résultats obtenus. Intégrer le suivi de l'absentéisme dans le tableau de bord RH présent trimestriellement au comité de direction. Le suivi dans la durée permet de distinguer les améliorations structurelles des fluctuations saisonnières.

Pratiques et recommandations

Anonymiser systématiquement les données avant toute présentation aux instances de direction ou à la délégation du personnel, en veillant à ce que la taille des groupes analysés soit suffisante pour empêcher l'identification indirecte des individus.

Distinguer clairement l'absentéisme lié à des facteurs organisationnels (charge de travail, management, conditions) de l'absentéisme lié à des facteurs individuels (santé, situation familiale), car seul le premier relève directement de la stratégie RH.

Impliquer le Service de santé au travail (STM) dans l'analyse des causes et la définition des actions preventives, car il dispose de l'expertise médicale et d'une vision transversale des risques professionnels.

Éviter toute utilisation punitive des données d'absentéisme (sanctions, pressions au retour premature) qui serait contre-productive et potentiellement discriminatoire, notamment envers les salariés en situation de maladie chronique ou de handicap.

Communiquer ouvertement sur la démarche de pilotage de l'absentéisme auprès des salariés, en expliquant les finalités (prévention, amélioration des conditions) pour éviter la perception d'une surveillance individuelle.

Intégrer les données d'absentéisme dans un tableau de bord RH plus large incluant le turnover, l'engagement, la formation et le recrutement, car l'absentéisme est souvent un symptôme de dysfonctionnements plus profonds.

Cadre juridique

Référence	Objet
Art. <u>L.261-1</u> Code du travail	Protection de la vie privée au travail
Art. <u>L.312-1</u> et s. Code du travail	Obligations de l'employeur en matière de santé et sécurité
Art. <u>L.414-1</u> et s. Code du travail	Information et consultation de la délégation du personnel
Art. <u>L.241-1</u> Code du travail	Égalité de traitement et non-discrimination
Art. <u>L.251-1</u> Code du travail	Interdiction des discriminations
Règlement (UE) 2016/679 (RGPD)	Protection des données personnelles, articles 5, 6, 9, 13, 35
Loi du 1er aout 2018	Loi luxembourgeoise de protection des données

Les données d'absentéisme sont des données de santé au sens du RGPD et bénéficient d'une protection renforcée. L'employeur ne peut jamais accéder aux diagnostics médicaux. Toute utilisation doit être fondée sur des données agrégées et anonymisées, avec une finalité de prévention et d'amélioration des conditions de travail.

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.