

Comment exploiter les données RH pour décider (people analytics) ?

Réponse courte

Le **people analytics** désigne l'exploitation des données RH à l'aide de méthodes statistiques et prédictives pour éclairer les décisions stratégiques de l'entreprise. Au Luxembourg, cette pratique est soumise au respect strict du **RGPD** et de l'article **L.261-1** du Code du travail, qui encadrent le traitement des données personnelles des salariés. L'employeur doit disposer d'une **base légale** pour chaque traitement, informer individuellement les salariés, consulter la **délégation du personnel** (art. **L.414-1**) et garantir la **non-discrimination** dans les décisions prises sur la base des analyses (art. **L.251-1**).

Le people analytics est un levier stratégique puissant qui permet de passer d'une gestion RH **intuitive** à une gestion **data-driven** : identifier les facteurs prédictifs du turnover, optimiser les coûts de recrutement, mesurer le ROI de la formation, détecter les risques de départ des talents clés. Au Luxembourg, les entreprises du **secteur financier** et **technologique** sont les plus avancées dans cette démarche, disposant souvent de SIRH intégrés et d'équipes data dédiées. Pour les PME, l'exploitation structurée des données de base via un **SIRH** constitue un premier niveau de people analytics accessible et à fort impact.

Définition

Le **people analytics** (ou HR analytics) désigne l'ensemble des méthodes d'analyse de données appliquées à la gestion des ressources humaines. Il couvre un spectre large d'applications, du **reporting descriptif** (tableaux de bord RH, indicateurs de suivi) à l'**analyse prédictive** (modèles de prédiction du turnover, du risque d'absentéisme ou de la performance) en passant par l'**analyse diagnostique** (identification des causes d'un problème RH).

On distingue quatre niveaux de maturité en people analytics. Le niveau **descriptif** répond à la question « que s'est-il passé ? » (reporting classique). Le niveau **diagnostique** répond à « pourquoi cela s'est-il passé ? » (analyse des corrélations et des causes). Le niveau **prédictif** répond à « que va-t-il se passer ? » (modèles statistiques et machine learning). Le niveau **prescriptif** répond à « que devons-nous faire ? » (recommandations d'action fondées sur les données). Au Luxembourg, la majorité des entreprises se situent aux niveaux descriptif et diagnostique. Les approches prédictives et prescriptives nécessitent des volumes de données importants, des compétences data spécialisées et une maturité SIRH avancée.

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 les biais discriminatoires dans les analyses ?

Vérifier systématiquement l'absence de biais discriminatoires dans les modèles et analyses, en testant les résultats sur des sous-populations (genre, âge, nationalité) pour détecter les corrélations potentiellement discriminatoires. L'anonymisation pour les analyses statistiques et l'agrégation des résultats sont indispensables pour respecter l'égalité de traitement.

Comment exploiter les données RH pour décider (people analytics) ?

Quatre étapes : audit des données existantes (sources, qualité), définition des cas d'usage prioritaires (turnover, recrutement, masse salariale), analyse et modélisation (du descriptif au prédictif), intégration dans la décision avec intervention humaine significative. Respect strict du RGPD obligatoire.

L'algorithme peut-il décider seul d'un licenciement ?

Non, l'article 22 du RGPD interdit les décisions entièrement automatisées ayant un effet significatif sur les personnes. Toute décision individuelle prise sur la base d'analyses de données (recrutement, promotion, licenciement) doit comporter une intervention humaine significative : l'algorithme propose, l'humain décide.

Quand l'analyse d'impact AIPD est-elle obligatoire ?

L'AIPD est obligatoire selon l'article 35 du RGPD pour les traitements à risque élevé : profilage, évaluation systématique, traitement à grande échelle de données sensibles. Pour le people analytics impliquant un profilage des salariés, l'AIPD est systématiquement requise avant le déploiement.

Quelle base légale pour traiter les données RH ?

Chaque traitement doit reposer sur une base légale du RGPD : intérêt légitime, exécution du contrat, obligation légale. Les données ne peuvent être utilisées que pour des finalités explicites, déterminées et légitimes. Le principe de minimisation impose de ne collecter que les données strictement nécessaires.

Quels cas d'usage prioritaires au Luxembourg ?

Les cas d'usage les plus fréquents portent sur le turnover (coûteux dans un marché tendu), le recrutement (délais et coûts), la masse salariale (optimisation budgétaire). Prioriser les cas selon impact business et disponibilité des données. Les données de paie sont généralement de bonne qualité grâce aux obligations CCSS.

Quels niveaux de maturité en people analytics ?

Quatre niveaux : descriptif (que s'est-il passé ?), diagnostique (pourquoi ?), prédictif (que va-t-il se passer ?), prescriptif (que faire ?). La majorité des entreprises luxembourgeoises se situent aux niveaux descriptif et diagnostique. Les approches prédictives nécessitent volumes de données et compétences data.

Conditions d'exercice

L'exploitation des données RH est soumise à un cadre légal strict qui vise à protéger les droits fondamentaux des salariés.

Obligation	Detail
Base légale	Chaque traitement doit reposer sur une base légale du RGPD (intérêt légitime, execution du contrat, obligation légale)
Finalite	Les données ne peuvent être utilisées que pour des finalités explicites, determinees et légitimes
Minimisation	Seules les données strictement nécessaires à la finalite doivent être collectées
Information individuelle	Chaque salarié doit être informé des traitements le concernant, des finalités et de ses droits (art. L.261-1)
Consultation de la délégation	Obligatoire pour tout système de traitement systématique de données du personnel (art. L.414-1)
Analyse d'impact (AIPD)	Obligatoire pour les traitements à risque élevé (profilage, évaluation systématique) (art. 35 RGPD)
Non-discrimination	Les analyses ne doivent pas créer de biais discriminatoires directs ou indirects (art. L.251-1)
Intervention humaine	Toute décision individuelle significative doit comporter une intervention humaine, pas seulement un algorithme (art. 22 RGPD)

Modalités pratiques

La mise en place d'une démarche de people analytics suit quatre étapes.

1. Audit des données existantes

Cartographier les sources de données RH disponibles dans l'entreprise : SIRH, logiciel de paie, système de gestion des temps, ATS (outil de recrutement), LMS (plateforme de formation), enquêtes d'engagement, entretiens annuels. Évaluer la qualité des données (completude, cohérence, fiabilité) et identifier les lacunes. Au Luxembourg, les données de paie sont généralement de bonne qualité grace aux obligations declaratives envers la [CCSS](#), mais les données qualitatives (évaluations, compétences, engagement) sont souvent dispersees ou incompletes. Établir un registre des traitements conforme au RGPD pour l'ensemble des flux de données RH.

2. Définition des cas d'usage prioritaires

Selectionner les questions business auxquelles le people analytics doit répondre en priorité : « Quels sont les facteurs prédictifs du turnover dans notre entreprise ? », « Quel est le ROI de nos programmes de formation ? », « Quels profils reussissent le mieux dans tel poste ? », « Quels départements presentent un risque d'absentéisme élevé ? ». Prioriser les cas d'usage en fonction de leur impact business et de la disponibilité des données. Au Luxembourg, les cas d'usage les plus fréquents portent sur le turnover (coûteux dans un marché tendu), le recrutement (délais et coûts) et la masse salariale (optimisation budgétaire).

3. Analyse et modelisation

Conduire les analyses en commençant par les approches descriptives et diagnostiques avant de passer aux modèles prédictifs. Les outils vont du simple tableur (pour le reporting de base) aux plateformes de BI (Power BI, Tableau) et aux langages de programmation (Python, R) pour les analyses avancées. Au Luxembourg, certaines entreprises externalisent l'analyse auprès de cabinets spécialisés tout en conservant la maîtrise des données et des décisions. L'anonymisation où la pseudonymisation des données est indispensable pour les analyses statistiques, et les résultats doivent être présentes sous forme agrégée pour éviter l'identification des individus.

4. Intégration dans la décision

Transformer les analyses en recommandations actionnables pour les décideurs RH et les managers. Les résultats doivent être présentes de manière accessible (visualisations, tableaux synthétiques, narratifs) et accompagnées de recommandations concrètes. Toute décision individuelle prise sur la base d'analyses de données (recrutement, promotion, licenciement) doit comporter une **intervention humaine significative** (art. 22 RGPD) : l'algorithme proposé, l'humain décide. Documenter le processus décisionnel pour garantir la traçabilité et pouvoir justifier chaque décision en cas de contestation.

Pratiques et recommandations

Commencer par les cas d'usage à fort impact et faible complexité technique (reporting descriptif, analyse du turnover, benchmarking salarial) avant de se lancer dans les approches prédictives, car une démarche progressive permet de construire la confiance et les compétences internes.

Garantir la transparence vis-à-vis des salariés et de la délégation du personnel sur les traitements de données réalisées, car la confiance est la condition sine qua non de l'acceptation du people analytics par les équipes.

Constituer une équipe pluridisciplinaire associant compétences RH, data et juridiques pour chaque projet d'analyse, car le people analytics se situe à l'intersection de ces trois domaines et l'absence de l'un d'entre eux génère des risques.

Vérifier systématiquement l'absence de biais discriminatoires dans les modèles et les analyses, en testant les résultats sur des sous-populations (genre, âge, nationalité) pour détecter les corrélations potentiellement discriminatoires.

Maintenir une intervention humaine significative dans toutes les décisions individuelles fondées sur des analyses de données, car le RGPD interdit les décisions entièrement automatisées ayant un effet significatif sur les personnes.

Investir dans la qualité des données avant d'investir dans les outils d'analyse, en s'appuyant sur la mesure de la performance RH, car les résultats les plus sophistiqués sont sans valeur si les données d'entrée sont incomplètes ou erronées.

Cadre juridique

Référence	Objet
Art. <u>L.261-1</u> Code du travail	Protection des données personnelles des salariés
Art. <u>L.414-1</u> Code du travail	Consultation de la délégation sur les systèmes de traitement
Art. <u>L.251-1</u> Code du travail	Non-discrimination et égalité de traitement
Règlement (UE) 2016/679 (RGPD)	Principes de traitement, droits des personnes, analyse d'impact
Art. 22 RGPD	Interdiction des décisions entièrement automatisées
Art. 35 RGPD	Analyse d'impact relative à la protection des données

Le people analytics est un outil puissant mais sensible. L'exploitation des données RH sans cadre éthique et légal rigoureux expose l'entreprise à des sanctions RGPD (jusqu'à 4 % du chiffre d'affaires mondial), à des contentieux pour discrimination et à une perte de confiance des salariés. La valeur du people analytics réside dans sa capacité à éclairer les décisions humaines, pas à les remplacer.

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.