

L'IA peut-elle prédire le turnover des salariés et comment utiliser ces données éthiquement ?

Réponse courte

L'IA peut analyser des indicateurs pour estimer le **risque de départ** des salariés au Luxembourg, en croisant des données comme l'ancienneté, l'historique de mobilité, les résultats d'évaluation et les tendances sectorielles. Toutefois, cette pratique constitue un **profilage** au sens de l'article 4 du obligations RGPD et requiert des garanties juridiques strictes.

L'utilisation éthique de ces prédictions impose de ne jamais prendre de **décision individuelle automatisée** défavorable (refus de promotion, augmentation préventive discriminatoire) sur la base d'un score de risque. Les données doivent être utilisées de manière **agrégée** pour identifier les leviers de rétention globaux. La transparence envers les salariés et la consultation de la délégation du personnel sont obligatoires. La CNPD recommande une **AIPD** préalable à tout déploiement de ce type de système.

Définition

L'**analyse prédictive du turnover par IA** désigne l'utilisation d'algorithmes d'apprentissage automatique pour identifier les facteurs corrélés au départ volontaire des salariés et estimer la probabilité de départ de chaque collaborateur ou groupe de collaborateurs. Les modèles prédictifs exploitent des variables comme l'ancienneté, l'âge, le type de contrat, la fonction, les absences, les évaluations et les évolutions de carrière.

Cette pratique relève du **profilage** tel que défini à l'article 4 du RGPD : toute forme de traitement automatisé consistant à utiliser des données personnelles pour évaluer certains aspects personnels d'une personne physique, notamment pour analyser ou prédire sa situation professionnelle.

Questions fréquentes

Faut-il privilégier l'analyse agrégée ou le scoring individuel pour le turnover ?

L'analyse agrégée par département, fonction ou tranche d'ancienneté est fortement préférable. Elle permet d'identifier les leviers de rétention globaux (management, rémunération, perspectives) sans transformer une probabilité en décision individuelle défavorable.

L'IA peut-elle prédire le turnover des salariés au Luxembourg ?

Oui techniquement, mais cette pratique constitue un profilage au sens de l'article 4 du RGPD et requiert des garanties strictes : intérêt légitime démontré, AIPD obligatoire, données agrégées privilégiées, interdiction de décision individuelle défavorable, transparence et consultation de la délégation du personnel.

Peut-on prendre une décision individuelle sur la base d'un score de risque de départ ?

Non. Aucune décision individuelle défavorable (refus de promotion, non-augmentation, changement d'affectation préventif) ne peut être fondée sur un score prédictif. L'article 22 du RGPD interdit ces décisions exclusivement automatisées et impose la supervision humaine.

Quelles données utiliser pour prédire éthiquement le turnover ?

Des données professionnelles anonymisées ou agrégées : ancienneté, département, type de contrat, historique de mobilité. Les données sensibles (santé, opinions politiques, syndicats), les communications privées et les données de navigation personnelle sont absolument interdites de traitement.

Quels usages éthiques tirer des résultats prédictifs de turnover ?

Améliorer collectivement les conditions de travail, la politique salariale, la formation et le management. Les résultats sont des outils de diagnostic organisationnel, jamais des outils de surveillance ou de sanction des salariés identifiés comme à risque de départ.

Une AIPD est-elle obligatoire pour un système de prédiction de turnover ?

Oui. L'analyse d'impact (article 35 RGPD) est obligatoire car ces systèmes présentent un risque élevé lié au profilage systématique des salariés. Elle doit documenter la nécessité, la proportionnalité, les mesures de protection et faire l'objet d'une consultation préalable du DPO.

Conditions d'exercice

L'analyse prédictive du turnover est soumise à des conditions strictes de licéité et d'éthique.

Critère	Détail
Base légale RGPD	Intérêt légitime de l'employeur (article 6.1.f) ; mise en balance avec les droits et libertés des salariés ; démonstration de la proportionnalité
AIPD obligatoire	Analyse d'impact sur la protection des données (article 35 RGPD) ; risque élevé lié au profilage systématique de salariés
Données utilisables	Données professionnelles anonymisées ou agrégées : ancienneté, département, type de contrat, historique de mobilité ; exclure les données sensibles
Données interdites	Données de santé, opinions politiques, appartenance syndicale, données de navigation personnelle, contenu des communications privées
Usage agrégé privilégié	Analyser les tendances par département, fonction ou tranche d'ancienneté ; éviter le scoring individuel nominatif
Interdiction de décision automatisée	Aucune décision individuelle défavorable fondée sur un score de risque de départ (article 22 RGPD) ; supervision humaine obligatoire
Transparence	Information des salariés sur l'existence du traitement (articles 13 et 14 RGPD) ; droit d'accès et d'opposition
Consultation sociale	Information et consultation de la délégation du personnel (art. L.414-3 et suivants)

Modalités pratiques

Le déploiement d'un système de prédiction du turnover suit un cadre méthodologique rigoureux.

Étape	Détail
AIPD préalable	Évaluer les risques pour les droits des salariés ; documenter la nécessité et la proportionnalité ; consulter le DPO
Conception éthique	Privilégier les analyses agrégées ; limiter l'accès aux résultats individuels ; définir les cas d'usage autorisés et interdits
Qualité des données	Vérifier la représentativité et l'absence de biais dans les données historiques ; exclure les variables discriminatoires directes et indirectes
Validation du modèle	Tester la fiabilité prédictive ; auditer les biais par critères protégés (genre, âge, nationalité) ; documenter les limites
Exploitation des résultats	Utiliser les tendances pour améliorer les conditions de travail, la politique salariale, la formation, le management ; pas de ciblage individuel
Audit régulier	Réévaluation semestrielle de la pertinence et de l'éthique du modèle ; mise à jour des données ; contrôle des biais

Pratiques et recommandations

Privilégier systématiquement les analyses agrégées par département ou fonction plutôt que le scoring individuel nominatif, pour limiter les risques de discrimination et de surveillance excessive.

Utiliser les résultats comme outil de diagnostic organisationnel pour identifier les facteurs de départ (management, rémunération, perspectives de carrière) et mettre en place des actions correctives globales.

Interdire formellement toute décision individuelle défavorable fondée sur un score de risque de départ, comme le refus de formation, la non-augmentation ou le changement d'affectation préventif.

Informier les salariés de l'existence du traitement et garantir leur droit d'opposition, en expliquant clairement la finalité (amélioration des conditions de travail) et les garanties mises en place.

Documenter l'ensemble du dispositif pour démontrer la conformité RGPD en cas de contrôle de la CNPD, en conservant les AIPD, les audits de biais et les décisions prises sur la base des résultats.

Cadre juridique

Référence	Objet
RGPD - Article 4	Définition du profilage
RGPD - Article 6.1.f	Base légale de l'intérêt légitime
RGPD - Article 22	Décisions individuelles automatisées ; interdiction de principe
RGPD - Article 35	Analyse d'impact relative à la protection des données
RGPD - Articles 13 et 14	Obligations d'information des personnes concernées
Art. <u>L.251-1</u>	Principe de non-discrimination
Art. <u>L.261-1</u>	Traitement des données personnelles des salariés
Art. <u>L.414-3</u> et suivants	Consultation de la délégation du personnel

L'analyse prédictive du turnover par IA est juridiquement possible au Luxembourg mais encadrée de manière stricte. Son utilisation éthique repose sur le principe fondamental de ne jamais transformer une probabilité statistique en décision individuelle défavorable. L'outil doit servir à améliorer les conditions de travail globales et non à surveiller ou sanctionner les salariés identifiés comme à risque de départ.

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.