

Recrutement : 4 points essentiels pour être en conformité

Sommaire

1. Encadrer l'usage de l'intelligence artificielle (AI Act)
2. Protéger les données des candidats (RGPD)
3. Garantir un recrutement équitable et non discriminatoire
4. Rédiger des offres d'emploi conformes au cadre légal

1. Encadrer l'usage de l'intelligence artificielle (AI Act)

Ce que dit la loi

L'AI Act est le règlement européen qui encadre l'usage de l'intelligence artificielle. Entré en vigueur en 2024, il vise à éviter que l'IA prenne des décisions opaques ou discriminatoires. Il s'applique à toutes les organisations utilisant un système d'IA, quel que soit leur secteur ou leur taille.

Le texte repose sur une logique de niveau de risque : plus un système d'IA a un impact sur les droits ou la vie des personnes, plus les exigences associées sont strictes. Dans le cadre du recrutement, les outils d'IA utilisés pour trier, analyser ou présélectionner des candidatures sont classés comme « à haut risque », car ils influencent directement l'accès à l'emploi.

Cette classification impose des obligations renforcées aux entreprises, notamment en matière de transparence, de supervision humaine effective et de prévention des biais dans les décisions produites par l'algorithme.

Texte de référence : règlement (UE) 2024/1689 du Parlement européen et du Conseil (« AI Act »)

Ce que dit la loi

L'AI Act est le règlement européen qui encadre l'usage de l'intelligence artificielle. Entré en vigueur en 2024, il vise à éviter que l'IA prenne des décisions opaques ou discriminatoires. Il s'applique à toutes les organisations utilisant un système d'IA, quel que soit leur secteur ou leur taille.

Le texte repose sur une logique de niveau de risque : plus un système d'IA a un impact sur les droits ou la vie des personnes, plus les exigences associées sont strictes. Dans le cadre du recrutement, les outils d'IA utilisés pour trier, analyser ou présélectionner des candidatures sont classés comme « à haut risque », car ils influencent directement l'accès à l'emploi.

Cette classification impose des obligations renforcées aux entreprises, notamment en matière de transparence, de supervision humaine effective et de prévention des biais dans les décisions produites par l'algorithme.

Texte de référence : règlement (UE) 2024/1689 du Parlement européen et du Conseil (« AI Act »)

L'intelligence artificielle ne peut pas être utilisée les yeux fermés. Son déploiement implique un véritable devoir de vigilance, notamment lorsqu'elle intervient dans des décisions qui affectent la vie des personnes.

Thomas Dautieu, directeur de l'accompagnement juridique de la CNIL

quotes

Comment s'y conformer ?

Cartographiez les outils de recrutement intégrant de l'IA : chaque logiciel utilisé dans le processus de recrutement est passé en revue afin d'identifier la présence de fonctionnalités d'IA (tri automatique, scoring, analyse de CV, présélection...). Lorsque ces fonctionnalités sont utilisées pour publier des offres d'emploi ciblées, analyser et filtrer les candidatures et évaluer les candidats, elles relèvent de la catégorie « à haut risque » et impliquent un cadre renforcé (cf. points suivants).

Formalisez et tracez le processus d'usage de l'IA : la documentation fournie par l'éditeur est conservée (fonctionnement, versions, tests réalisés). Le processus de recrutement est structuré afin d'identifier clairement les étapes où intervient l'IA et celles relevant du jugement humain. Cela permet de démontrer la maîtrise des usages et d'attester une supervision humaine effective en cas de contrôle.

Auditez régulièrement les solutions d'IA utilisées : des contrôles périodiques permettent d'identifier d'éventuels biais ou écarts de fonctionnement. La CNIL recommande une revue régulière, sans fréquence imposée. Un contrôle semestriel constitue une base pertinente à compléter en cas de mise à jour de l'outil ou d'évolution du processus de recrutement.

Pour guider ce contrôle, testez l'outil dans des conditions réelles, à partir d'un recrutement en cours ou simulé. Puis vérifiez s'il existe des biais : des CV potentiellement pertinents ont-ils été écartés ? Certains profils sont-ils exclus en raison de caractères discriminants tels que l'âge, le genre ou le lieu de résidence ?

Les constats sont analysés dans le temps et partagés avec l'éditeur de la solution lorsque des ajustements sont nécessaires.

À noter : l'audit des outils d'IA ne repose pas uniquement sur les équipes RH. Selon l'organisation, il relève de la DSI, du DPO (délégué à la protection des données), d'un prestataire informatique et/ou directement de l'éditeur de la solution.

Garantissez une supervision humaine des résultats de l'algorithme : l'IA assiste, elle ne décide pas du rejet ou de la sélection d'un candidat. Chaque décision finale relève d'un recruteur, qui reste en capacité d'expliquer et de justifier son choix.

Par exemple, privilégiez une requête du type « liste les profils disposant de la compétence Python » plutôt que « sélectionne-moi 3 candidats pour ce poste ».

Informez les candidats de l'usage de l'IA dans le processus de sélection : les candidats sont clairement informés lorsque leur candidature fait l'objet d'un traitement automatisé. Ces derniers peuvent demander des explications, contester la décision et solliciter un réexamen par une personne humaine. Cette information peut figurer dans la politique de confidentialité, le formulaire de candidature ou l'email d'accusé de réception.

Consultez le CSE préalablement à l'introduction d'un outil d'IA : dans les entreprises de plus de 50 salariés, l'introduction d'un outil d'IA peut nécessiter une consultation préalable du CSE, au titre de l'introduction de nouvelles technologies ou de nouvelles méthodes d'aide au recrutement. Il ne s'agit pas d'obtenir un accord, mais bien de respecter l'obligation de consultation avant le déploiement de l'outil.

Bonne pratique : formez les recruteurs aux usages de l'IA

Une meilleure compréhension du fonctionnement de l'IA, de ses limites et de ses risques favorise un usage plus responsable et contribue à réduire les biais dans la prise de décision.

À consulter : Masterclass « Quand l'IA se trompe : mode d'emploi pour bien l'utiliser en RH »

Sanctions possibles

2. Protéger les données des candidats (RGPD)

Ce que dit la loi

Le RGPD est le règlement européen qui encadre la protection des données personnelles en fixant les règles relatives à toute information se rapportant à une personne physique identifiée ou identifiable.

Il repose notamment sur le principe de minimisation de la collecte des données : seules les données adéquates, pertinentes et strictement nécessaires à la sélection du candidat à un poste donné et au déroulement de l'entretien d'embauche peuvent être collectées. Les informations demandées doivent avoir pour seule finalité d'apprécier la capacité du candidat à occuper le poste proposé ou de mesurer ses aptitudes professionnelles.

Ce cadre s'applique dès lors qu'une entreprise collecte des CV, mène des entretiens ou utilise un outil de gestion des candidatures (ATS).

Textes de référence : règlement (UE) 2016/679 (RGPD) et loi Informatique et Libertés

Ce que dit la loi

Le RGPD est le règlement européen qui encadre la protection des données personnelles en fixant les règles relatives à toute information se rapportant à une personne physique identifiée ou identifiable.

Il repose notamment sur le principe de minimisation de la collecte des données : seules les données adéquates, pertinentes et strictement nécessaires à la sélection du candidat à un poste donné et au déroulement de l'entretien d'embauche peuvent être collectées. Les informations demandées doivent avoir pour seule finalité d'apprécier la capacité du candidat à occuper le poste proposé ou de mesurer ses aptitudes professionnelles.

Ce cadre s'applique dès lors qu'une entreprise collecte des CV, mène des entretiens ou utilise un outil de gestion des candidatures (ATS).

Textes de référence : règlement (UE) 2016/679 (RGPD) et loi Informatique et Libertés

Comment s'y conformer ?

Informez les candidats sur le traitement de leurs données : une communication précise doit indiquer quelles données sont collectées, dans quel but, pendant combien de temps elles sont conservées et quels sont les droits des candidats. Ces informations peuvent figurer dans l'annonce, l'email de réponse automatique ou la page carrière. Pour le détail complet des mentions obligatoires d'information, consultez la fiche 8 du guide. "Recrutement" de la CNIL.

Informez des méthodes et techniques d'aide de recrutement utilisées : tout dispositif collectant des informations personnelles (tests de personnalité, mises en situation, prises de référence...) doit être porté à la connaissance du candidat avant son utilisation. L'information est généralement transmise via le formulaire, l'email d'invitation ou l'espace candidat. Aucune information ne peut être recueillie sans cette information préalable.

Limitez la collecte aux données réellement nécessaires : dans les formulaires de candidature, seules les informations utiles à l'évaluation des compétences doivent être demandées. Les champs superflus sont supprimés, les questions recentrées sur l'évaluation des aptitudes. Toute référence à la vie privée est exclue, comme les questions relatives à la situation familiale, au souhait d'avoir des enfants, à l'état de santé, aux origines ethniques ou aux opinions religieuses.

Recueillez le consentement des candidats : un accord explicite est requis pour conserver les données des candidats et les recontacter ultérieurement en cas de nouvelles opportunités d'emploi ou pour alimenter un fichier type « vivier des candidats ». La durée de conservation ne peut excéder deux ans à compter du dernier contact avec le candidat. Dans la pratique, ce consentement est le plus souvent formalisé via des cases à cocher dans le formulaire de candidature.

Sécurisez l'accès aux données et limitez leur diffusion : la consultation est réservée aux seules personnes impliquées dans le recrutement, via des outils sécurisés. Les pratiques à risque sont à éviter : CV envoyés en copie multiple, fichiers partagés sans restriction, documents imprimés accessibles.

Limitez la durée de conservation des données : les données des candidats non retenus ne doivent pas être conservées indéfiniment. Une durée de conservation cohérente et justifiée en fonction de l'objectif poursuivi doit être définie en amont.

En pratique, deux phases sont à distinguer :

- Pendant le recrutement, les données sont conservées le temps nécessaire au traitement de la candidature, puis, le cas échéant, jusqu'à quelques mois après la décision pour pouvoir en justifier les motifs.

- En cas de contentieux ou d'obligation légale, certaines données peuvent être conservées dans un espace d'archivage sécurisé, distinct des outils de recrutement et accessible uniquement à des personnes habilitées.

Pour le détail des durées et des règles applicables à chaque phase, consultez la fiche 9 du guide "Recrutement" de la CNIL.

Un nettoyage trimestriel permet de garantir le respect de cette règle.

Formalisez une procédure interne claire pour gérer les droits des candidats : elle permet de traiter les demandes d'accès, de rectification, d'opposition, d'effacement, de limitation ou de portabilité dans un délai d'un mois. Elle précise l'interlocuteur chargé de la demande, les étapes de traitement, ainsi que les modalités de suivi et de réponse apportée au candidat.

Nommez un référent RGPD : il est recommandé de désigner un référent RGPD chargé de piloter ces actions. Vous pouvez nommer votre DPO ou identifier un membre de l'équipe RH qui collaborera avec la DSI et le service juridique.

À noter : vous devez obligatoirement désigner un DPO dans trois cas. Premier cas, votre organisme est une autorité ou un organisme public. Deuxième cas, vous réalisez un suivi régulier et systématique des personnes à grande échelle (banque, assurance, transport etc.). Troisième cas, vous traitez massivement des données sensibles ou pénales (santé, biométrie, données syndicales, etc.).

Ne pas confondre : désigner un référent RGPD diffère de la nomination d'un DPO. Les obligations spécifiques du DPO s'appliquent uniquement si vous déclarez formellement cette personne auprès de la CNIL

Sanctions possibles

3. Garantir un recrutement équitable et non discriminatoire

Ce que dit la loi

Tout critère de sélection fondé sur une discrimination est interdit (origine, sexe, âge, état de santé, opinions, apparence, etc.). Les décisions de recrutement reposent exclusivement sur les compétences, aptitudes et qualifications professionnelles.

À noter : l'usage de l'IA peut générer des biais lorsqu'il est mal encadré (voir point 1). Une vigilance particulière s'impose afin de préserver l'égalité de traitement entre les candidats.

Textes de référence : article L1132-1 du Code du travail et articles 225-1 et suivants du Code pénal

Ce que dit la loi

Tout critère de sélection fondé sur une discrimination est interdit (origine, sexe, âge, état de santé, opinions, apparence, etc.). Les décisions de recrutement reposent exclusivement sur les compétences, aptitudes et qualifications professionnelles.

À noter : l'usage de l'IA peut générer des biais lorsqu'il est mal encadré (voir point 1). Une vigilance particulière s'impose afin de préserver l'égalité de traitement entre les candidats.

Textes de référence : article L1132-1 du Code du travail et articles 225-1 et suivants du Code pénal

Comment s'y conformer ?

Définissez des critères de sélection objectifs : les critères sont formalisés en amont et strictement liés aux compétences attendues pour le poste. Cette base facilite la cohérence des choix et la justification des décisions en cas de contestation.

Standardisez l'évaluation des candidatures : l'usage d'une trame d'entretien commune, de questions référencées et de grilles d'évaluation homogènes assure un traitement équitable tout au long du processus.

À consulter : grille d'évaluation d'entretien

Formalisez des appréciations professionnelles et objectives : les notes consignées portent uniquement sur des éléments en lien avec l'emploi. Toute mention relative à la vie privée ou aux convictions personnelles doit être écartée.

Formez les acteurs du recrutement pour prévenir les discriminations : cette formation est obligatoire dans les entreprises de plus de 300 salariés et dans les entreprises spécialisées dans le recrutement. De manière générale, il est recommandé de sensibiliser les parties prenantes aux règles applicables afin d'éviter toute question discriminatoire et de garantir un cadre d'entretien objectif.

Il est également pertinent de les former à l'impact des biais cognitifs dans l'évaluation des candidats pour limiter les discriminations involontaires et fiabiliser les décisions d'embauche.

À consulter : fiche mémo – “Entretiens : quelles questions poser (et lesquelles éviter)”

Sanctions possibles

4. Rédiger des offres d'emploi conformes au cadre légal

Ce que dit la loi

Une offre d'emploi doit garantir la transparence et l'égalité de traitement entre les candidats. Elle repose sur des éléments factuels et vérifiables afin d'éviter toute présentation trompeuse du poste

Le Code du travail interdit toute référence, directe ou indirecte, à un des 25 critères de discrimination prohibés. Aucune préférence pour un type de candidat ne peut être suggérée : seules les compétences et les exigences objectives liées au poste peuvent être mentionnées.

Textes de référence : article L.1132-1 et L.1142-1 du Code du travail et article 225-2 du Code pénal.

Ce que dit la loi

Une offre d'emploi doit garantir la transparence et l'égalité de traitement entre les candidats. Elle repose sur des éléments factuels et vérifiables afin d'éviter toute présentation trompeuse du poste

Le Code du travail interdit toute référence, directe ou indirecte, à un des 25 critères de discrimination prohibés. Aucune préférence pour un type de candidat ne peut être suggérée : seules les compétences et les exigences objectives liées au poste peuvent être mentionnées.

Textes de référence : article L.1132-1 et L.1142-1 du Code du travail et article 225-2 du Code pénal.

Comment s'y conformer ?

Rédigez l'offre d'emploi en français : l'annonce est publiée conformément à l'obligation légale, sauf exception liée à la nature du poste (ex. poste international ou nécessitant une pratique exclusive de l'anglais).

Présentez le poste de manière fidèle et objective : les missions, conditions de travail et compétences attendues sont présentées avec précision, sans exagération ni omission. Les éléments communiqués reflètent strictement la réalité du poste.

Indiquez la rémunération ou la fourchette salariale dans l'offre d'emploi : la directive européenne relative à la transparence des rémunérations prévoit l'obligation d'afficher, dès la publication de l'offre d'emploi, la rémunération initiale ou la fourchette salariale associée au poste. Cette mesure devra être transposée en droit français d'ici juin 2026.

Contrôlez le contenu de l'offre avant diffusion : une relecture systématique écarte toute formulation pouvant laisser entendre une préférence discriminatoire (ex. "jeune diplômé", "profil masculin/féminin", "sans enfants"). Elle garantit aussi la cohérence des informations essentielles (contrat, rémunération, localisation, horaires, niveau de qualification).

Assurez la traçabilité des offres publiées : chaque annonce est conservée pour démontrer, en cas de contrôle ou de litige, qu'elle respectait le cadre légal au moment de sa diffusion.

Un manquement au RGPD peut entraîner une mise en demeure de la CNIL voire une amende administrative pouvant atteindre 20 millions d'euros ou 4 % du chiffre d'affaires annuel mondial, selon la gravité de l'infraction. Un candidat peut également saisir la CNIL ou engager une action en justice pour non-respect de ses droits.

Au-delà des sanctions financières, l'entreprise s'expose à un risque réputationnel : une fuite de CV ou une gestion approximative des données peut fragiliser durablement la marque employeur et la confiance des candidats.

Rémunération : 2 points essentiels pour être en conformité

Sommaire

1. Se préparer à la directive européenne sur la transparence salariale
2. Calculer et publier l'Index égalité professionnelle

1. Se préparer à la directive européenne sur la transparence salariale

À venir en juin 2026

Ce que dit la loi

Adoptée en mai 2023, la directive européenne sur la transparence salariale renforce l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes. Elle introduit plusieurs obligations majeures pour les employeurs, notamment :

l'affichage systématique de la rémunération minimale ou d'une fourchette de rémunération dans chaque offre d'emploi et l'interdiction de demander l'historique salarial aux candidats lors d'un processus de recrutement ;

une transparence pour les salariés en poste, via la mise à disposition des critères de détermination et de progression de la rémunération et le droit de demander et de recevoir des informations sur les niveaux moyens de rémunération pour des postes de valeur égale.

la mise en place d'un reporting obligeant à communiquer et analyser les écarts de rémunération internes.

Si les deux premières obligations s'appliquent à l'ensemble des employeurs, le volet reporting diffère selon la taille de l'entreprise.

À noter : la directive devra être transposée en droit français au plus tard le 7 juin 2026. D'ici là, les entreprises françaises ne sont pas concernées. La loi de transposition précisera les dates d'application, les seuils d'effectif, les modalités de reporting et les sanctions encourues.

Texte de référence : directive (UE) 2023/970 du Parlement européen.

Ce que dit la loi

Adoptée en mai 2023, la directive européenne sur la transparence salariale renforce l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes. Elle introduit plusieurs obligations majeures pour les employeurs, notamment :

l'affichage systématique de la rémunération minimale ou d'une fourchette de rémunération dans chaque offre d'emploi et l'interdiction de demander l'historique salarial aux candidats lors d'un processus de recrutement ;

une transparence pour les salariés en poste, via la mise à disposition des critères de détermination et de progression de la rémunération et le droit de demander et de recevoir des informations sur les niveaux moyens de rémunération pour des postes de valeur égale.

la mise en place d'un reporting obligeant à communiquer et analyser les écarts de rémunération internes.

Si les deux premières obligations s'appliquent à l'ensemble des employeurs, le volet reporting diffère selon la taille de l'entreprise.

À noter : la directive devra être transposée en droit français au plus tard le 7 juin 2026. D'ici là, les entreprises françaises ne sont pas concernées. La loi de transposition précisera les dates d'application, les seuils d'effectif, les modalités de reporting et les sanctions encourues.

Texte de référence : directive (UE) 2023/970 du Parlement européen.

Comment s'y conformer ?

Centralisez l'ensemble des données RH et de rémunération : une consolidation facilite leur exploitation et sécurise les futurs calculs. Idéalement, cette centralisation passe par un SIRH afin de disposer de données complètes, à jour et accessibles en temps réel. Veillez également à bien définir l'ensemble des natures de rémunération, afin de fiabiliser vos analyses et de simplifier le partage de ces données auprès des collaborateurs.

Identifiez toutes les composantes de la rémunération : la rémunération doit prendre en compte le salaire de base et tout autre avantage, payés directement ou indirectement, en espèces ou en nature. Les composantes variables ou complémentaires doivent donc être intégrées.

Définissez les critères objectifs sur lesquels s'appuie la rémunération : dans l'attente de la transposition, il est recommandé de s'appuyer sur les critères fixés par la directive européenne (compétences, efforts, responsabilités, conditions de travail...) ainsi que tout autre facteur pertinent lié au poste. Cette démarche pose un cadre objectif et compréhensible pour piloter les processus de revalorisation salariale et de promotion.

Une fois les critères définis, vous devrez établir la formule permettant de déterminer la pondération de chacun d'entre eux. Par exemple :

Critères de rémunération

Construisez ou actualisez les grilles salariales : commencez par analyser les pratiques du marché. Consultez les offres d'emploi de votre secteur et région, échangez avec des cabinets de recrutement et exploitez les données publiques (INSEE, Apec, Pôle emploi). Vous pouvez aussi faire appel à un prestataire spécialisé.

Référez-vous ensuite à votre convention collective : elle fixe les minima salariaux par métier et classification. Cette base sécurise juridiquement vos pratiques.

Enfin, structurez vos fourchettes salariales par métier et niveau de responsabilité. Vous garantissez ainsi la cohérence de vos décisions et clarifiez les perspectives d'évolution pour chaque collaborateur.

À consulter : 6 étapes pour construire une grille de salaire

Analysez les écarts de rémunération : la directive impose de raisonner en postes de même valeur, et non uniquement par qualification ou intitulé de poste. Deux fonctions différentes peuvent en effet être considérées comme équivalentes dès lors qu'elles mobilisent un niveau comparable de compétences, d'efforts, de responsabilités et de contraintes de travail. Cette analyse vous permet d'identifier les écarts injustifiés, de cibler les situations à risque et de prioriser les corrections à engager.

Planifiez et échelonnez les actions correctives : réalisez un état des lieux des salaires sur des postes de même valeur, puis définissez un plan d'ajustement ciblé pour réduire les écarts injustifiés, sécuriser vos pratiques et prioriser les corrections à mener.

À ce stade, impliquez votre direction financière. Évaluez ensemble l'impact sur la masse salariale et réalisez des simulations afin d'estimer le coût total des augmentations prévues.

Bien analyser les données en amont, en collaboration avec la finance, est essentiel pour définir des budgets fiables et prévoir des évolutions salariales cohérentes. Travailler main dans la main avec le DAF permet de repérer les potentiels écarts et de les intégrer dans une stratégie salariale équilibrée et soutenable.

Candice Bell, Compensation & Benefit manager chez Lucca

quotes

Faites vivre votre politique salariale dans la durée : une fois le cadre posé et les écarts corrigés, appuyez-vous sur des processus structurés comme la revue salariale et l'évaluation objective lors des entretiens. Vous garantisiez ainsi la cohérence des pratiques et prévenez de nouveaux écarts.

Soignez la communication auprès de vos équipes : informez les collaborateurs sur les objectifs poursuivis et les grandes étapes du projet. L'implication des managers en amont facilite leur appropriation de la politique salariale, des nouveaux processus et outils. Après la diffusion, prenez le temps de recueillir les retours des collaborateurs pour vérifier la bonne compréhension et lever les éventuelles zones de flou.

Auditez régulièrement votre politique de rémunération : un suivi garantit le maintien de pratiques équitables, cohérentes et compétitives. Cet audit s'appuie sur des indicateurs de suivi (écarts, mobilité, promotions, turnover) et peut être renforcé en cas d'évolution du contexte interne ou du marché.

Désignez un référent transparence salariale : nommez une personne qui pilotera la mise en conformité.

Cette personne aura trois missions clés :

- garantir la fiabilité et l'actualisation des données salariales ;
- co-construire la grille de qualification des emplois avec les équipes RH et les managers ;
- centraliser les demandes et suivre le déploiement du dispositif.

Sanctions possibles

2. Calculer et publier l'Index égalité professionnelle

Ce que dit la loi

Les entreprises d'au moins 50 salariés doivent calculer et publier chaque année, au plus tard le 1er mars, leur Index égalité professionnelle femmes-hommes.

Cet Index repose sur 4 ou 5 indicateurs selon la taille de l'entreprise, portant notamment sur :

les écarts de rémunération ;
les écarts d'augmentations individuelles ;
les écarts de répartition des promotions dans les entreprises de plus de 250 salariés ;
les augmentations au retour de congé maternité ;
la proportion de femmes parmi les 10 plus hautes rémunérations.

Textes de référence : articles L1142-7, L1142-8, L1142-10 (et D1142-8) du Code du travail.

Ce que dit la loi

Les entreprises d'au moins 50 salariés doivent calculer et publier chaque année, au plus tard le 1er mars, leur Index égalité professionnelle femmes-hommes.

Cet Index repose sur 4 ou 5 indicateurs selon la taille de l'entreprise, portant notamment sur :

les écarts de rémunération ;
les écarts d'augmentations individuelles ;
les écarts de répartition des promotions dans les entreprises de plus de 250 salariés ;
les augmentations au retour de congé maternité ;
la proportion de femmes parmi les 10 plus hautes rémunérations.

Textes de référence : articles L1142-7, L1142-8, L1142-10 (et D1142-8) du Code du travail.

Comment s'y conformer ?

Fiabilisez les données sources du calcul de l'Index : la vérification des bases de paie et des données RH permet de contrôler l'exactitude des effectifs, des rémunérations, des augmentations et des promotions prises en compte. Toute anomalie (oubli de salarié, erreur de statut, incohérence de rémunération) doit être corrigée avant la déclaration officielle.

Obligation complémentaire pour les grandes entreprises : à partir de 1 000 salariés sur trois exercices consécutifs, la publication des écarts de représentation entre les femmes et les hommes parmi les cadres dirigeants et les membres des instances dirigeantes s'ajoute à la publication de l'Index.

Calculez l'Index selon la méthode officielle : assurez-vous du respect des formules Egapro, des seuils de pertinence et des règles d'arrondi pour fiabiliser le calcul.

Publiez et communiquez le score : le résultat est rendu public sur le site internet de votre entreprise, transmis au CSE et déclaré via la plateforme Egapro. En l'absence de site, portez-le à la connaissance des salariés par tout moyen approprié.

Mettez en œuvre un plan d'action en cas de score inférieur à 75/100 : une analyse des écarts permet de déployer des mesures correctives telles que le rééquilibrage des augmentations, la révision des critères de promotion, le rattrapage salarial ciblé ou la sensibilisation des managers aux biais de genre.

À noter : lorsque le score est inférieur à 85/100, vous devez fixer des objectifs de progression pour chacun des indicateurs n'ayant pas atteint la note maximale. Ces objectifs sont définis dans le cadre de la négociation collective sur l'égalité professionnelle ou, à défaut d'accord, par un plan d'action unilatéral de l'employeur.

Si l'entreprise ne calcule pas, ne publie pas ou ne transmet pas son Index dans les délais, elle s'expose à une pénalité financière pouvant atteindre 1 % de la masse salariale annuelle.

Si l'Index est inférieur à 75/100 et qu'aucune mesure corrective n'est mise en place dans un délai de trois ans, la même sanction peut être appliquée, après mise en demeure de l'inspection du travail.

Compétences et formation : 4 points essentiels pour être en conformité

Sommaire

1. Garantir l'employabilité du salarié

2. Sécuriser la planification et le suivi des formations obligatoires en santé et sécurité
3. Encadrer la gestion courante des formations : temps de travail et rémunération
4. Anticiper les évolutions métiers avec la GEPP (Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels)

1. Garantir l'employabilité du salarié

Ce que dit la loi

Chaque collaborateur doit disposer des compétences nécessaires pour exercer son poste et maintenir son employabilité tout au long de son parcours professionnel.

Cette obligation repose sur deux volets complémentaires :

- l'adaptation au poste, lorsque les missions, les outils ou les méthodes évoluent ;
- le maintien de l'employabilité, qui permet au collaborateur de rester en capacité d'occuper un emploi malgré les évolutions de son métier, notamment technologiques.

Textes de référence : articles L6321-1 et L6321-2 du Code du travail

Ce que dit la loi

Chaque collaborateur doit disposer des compétences nécessaires pour exercer son poste et maintenir son employabilité tout au long de son parcours professionnel.

Cette obligation repose sur deux volets complémentaires :

- l'adaptation au poste, lorsque les missions, les outils ou les méthodes évoluent ;

le maintien de l'employabilité, qui permet au collaborateur de rester en capacité d'occuper un emploi malgré les évolutions de son métier, notamment technologiques.

Textes de référence : articles L6321-1 et L6321-2 du Code du travail

Comment s'y conformer ?

Analysez l'évolution des postes : repérez les changements d'outils, de processus ou de réglementation susceptibles de modifier les compétences attendues (nouveau logiciel métier, automatisation d'une tâche, nouvelles normes techniques...).

Cartographiez les compétences et actualisez-les régulièrement : en identifiant les compétences clés par métier, ainsi que les écarts observés au regard des compétences actuelles des collaborateurs. Cette cartographie est revue a minima une fois par an afin de rester aligné avec l'évolution des métiers et des besoins.

À consulter : comment créer son référentiel de compétences ?

Intégrez les besoins dans le plan de développement des compétences : planifiez les actions de montée en compétences en cohérence avec les besoins identifiés. Dans les entreprises de plus de 50 salariés, le CSE est associé dans le cadre de la consultation annuelle.

Tracez les actions mises en œuvre : la conservation de l'ensemble des preuves des actions réalisées (convocations, émargements, attestations...) permet de justifier le suivi du développement des compétences.

Réévaluez les besoins en compétences lors des entretiens de parcours professionnels : les besoins en compétences sont réétudiés pour adapter le plan de développement du salarié à l'évolution de son poste et de ses perspectives.

Sanctions possibles

2. Sécuriser la planification et le suivi des formations obligatoires en santé et sécurité

Ce que dit la loi

Toutes les mesures nécessaires doivent être prises pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des salariés. Certaines formations et habilitations sont obligatoires lorsqu'elles conditionnent la sécurité des personnes ou l'utilisation d'équipements spécifiques.

Elles doivent être réalisées avant la prise de poste, renouvelées selon une périodicité définie et adaptées aux risques réels du poste.

Parmi les plus courantes : sécurité générale, incendie, gestes et postures, habilitations électriques, CACES®, travail en hauteur, SST, amiante, risques chimiques, atmosphères explosives (ATEX)...

Textes de référence : articles L4121-1, L4121-2, L4141-2, L4121-3 du Code du travail

Ce que dit la loi

Toutes les mesures nécessaires doivent être prises pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des salariés. Certaines formations et habilitations sont obligatoires lorsqu'elles conditionnent la sécurité des personnes ou l'utilisation d'équipements spécifiques.

Elles doivent être réalisées avant la prise de poste, renouvelées selon une périodicité définie et adaptées aux risques réels du poste.

Parmi les plus courantes : sécurité générale, incendie, gestes et postures, habilitations électriques, CACES®, travail en hauteur, SST, amiante, risques chimiques, atmosphères explosives (ATEX)...

Textes de référence : articles L4121-1, L4121-2, L4141-2, L4121-3 du Code du travail

Comment s'y conformer ?

Identifiez les formations et habilitations obligatoires par poste : une lecture croisée du DUERP, des fiches de poste et des conditions réelles de travail permet de définir les formations requises pour chaque mission.

Planifiez les échéances et les renouvellements : un suivi rigoureux des dates d'obtention et des durées de validité permet d'anticiper les prochaines sessions et d'éviter toute expiration d'habilitation ou de certificat.

Centralisez les justificatifs : les attestations, certificats, feuilles d'émargement et documents de suivi sont regroupés afin de démontrer à tout moment la conformité des formations réalisées.

Coordonnez-vous avec les managers terrain : un salarié non formé ou dont l'habilitation est expirée ne doit jamais être affecté à un poste ou à une tâche nécessitant une certification valide.

Salariés intérimaires : vérifiez leurs habilitations

L'entreprise qui accueille le salarié intérimaire reste responsable des conditions d'exécution du travail. Un défaut de vérification ou une situation non conforme peut entraîner sa mise en cause en cas de contrôle ou d'accident.

Avant toute prise de poste, assurez-vous que les intérimaires disposent bien des formations, habilitations, certifications ou autorisations requises pour assurer la mission confiée.

Sanctions possibles

3. Encadrer la gestion courante des formations : temps de travail et rémunération

Ce que dit la loi

Le temps passé en formation constitue du temps de travail effectif dès lors que l'action est obligatoire ou, pour les autres actions du plan de développement des compétences, lorsqu'elle se déroule sur le temps de travail. Le salarié perçoit alors sa rémunération habituelle et continue d'acquérir ses droits (ancienneté, congés...).

À l'inverse, une formation suivie à l'initiative du salarié, notamment via son CPF hors temps de travail, n'est pas rémunérée par l'employeur, sauf accord spécifique ou dispositions conventionnelles plus favorables.

Textes de référence : articles L6321-1, L6321-2, R8115-1 du Code du travail

Ce que dit la loi

Le temps passé en formation constitue du temps de travail effectif dès lors que l'action est obligatoire ou, pour les autres actions du plan de développement des compétences, lorsqu'elle se déroule sur le temps de travail. Le salarié perçoit alors sa rémunération habituelle et continue d'acquérir ses droits (ancienneté, congés...).

À l'inverse, une formation suivie à l'initiative du salarié, notamment via son CPF hors temps de travail, n'est pas rémunérée par l'employeur, sauf accord spécifique ou dispositions conventionnelles plus favorables.

Textes de référence : articles L6321-1, L6321-2, R8115-1 du Code du travail

Comment s'y conformer ?

Distinguez clairement les types de formation : les convocations doivent préciser si la formation se déroule sur ou hors temps de travail, ainsi que le dispositif mobilisé (plan de développement des compétences, adaptation au poste, CPF...).

Maintenez la rémunération en cas de formation sur le temps de travail : le salaire et les avantages associés (primes, ancienneté, congés) restent acquis lorsque la formation relève du plan de développement des compétences ou de l'adaptation au poste.

Formalisez les conditions de participation : l'ensemble des informations utiles (horaires, lieu, durée, modalités pratiques, conditions de déplacement, règles de sécurité) sont communiquées en amont aux collaborateurs.

Assurez la traçabilité des formations suivies : les justificatifs nécessaires (convocations, émargements, attestations, bilans pédagogiques) sont conservés dans le dossier du salarié pour démontrer la conformité en cas de contrôle.

Formations à distance : pensez au suivi de connexion

Pour que le temps passé en e-learning soit reconnu comme du temps de travail effectif, l'entreprise doit pouvoir en apporter la preuve. La plateforme doit permettre un suivi des temps de formation et de la progression des participants, en veillant à informer clairement les collaborateurs sur les modalités de ce suivi.

Sanctions possibles

4. Anticiper les évolutions métiers avec la GEPP (Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels)

Contrairement à l'obligation de maintien de l'employabilité citée plus haut, qui s'inscrit au niveau du collaborateur et de son poste, la GEPP se définit comme une démarche collective et prospective, visant à anticiper les transformations des métiers et des effectifs à l'échelle de l'organisation.

Une GEPP menée uniquement pour répondre aux obligations légales dormira dans un tiroir. Pensée comme un outil RH, elle relie vos constats à des actions concrètes : clarifier les critères, tracer les décisions, piloter les compétences, budgéter la formation, recruter si nécessaire.

Aurora Rivera Salinas, Product Marketing Manager Formation

quotes

Ce que dit la loi

La GEPP (ex-GPEC) est un dispositif légal qui vise à anticiper les évolutions des métiers, des compétences et des effectifs. Les entreprises d'au moins 300 salariés (ou appartenant à un groupe de cette taille) ont l'obligation d'engager une négociation triennale sur la GEPP avec les partenaires sociaux en présence d'une ou plusieurs organisations syndicales représentatives dans l'entreprise.

Même lorsqu'elle n'est pas obligatoire, la GEPP reste fortement recommandée : elle permet d'anticiper les transformations (technologiques, organisationnelles, réglementaires) et de sécuriser les parcours des salariés.

Textes de référence : articles L2242-20, L2242-21 du Code du travail

Ce que dit la loi

La GEPP (ex-GPEC) est un dispositif légal qui vise à anticiper les évolutions des métiers, des compétences et des effectifs. Les entreprises d'au moins 300 salariés (ou appartenant à un groupe de cette taille) ont l'obligation d'engager une négociation triennale sur la GEPP avec les partenaires sociaux en présence d'une ou plusieurs organisations syndicales représentatives dans l'entreprise.

Même lorsqu'elle n'est pas obligatoire, la GEPP reste fortement recommandée : elle permet d'anticiper les transformations (technologiques, organisationnelles, réglementaires) et de sécuriser les parcours des salariés.

Textes de référence : articles L2242-20, L2242-21 du Code du travail

Comment s'y conformer ?

Identifiez les transformations à venir : une analyse des évolutions susceptibles d'impacter les métiers (technologiques, réglementaires, organisationnelles ou concurrentielles) permet d'anticiper ces changements à horizon 1 à 3 ans. Elle s'appuie sur des données internes, des accords de branche GEPP ou des études prospectives.

Réalisez un état des lieux des ressources actuelles : une vision claire de la situation interne se construit à partir de l'analyse de la répartition des effectifs, des évolutions prévisibles et des compétences réellement disponibles. Cette revue combine une analyse quantitative (effectifs, typologies de contrats, pyramide des âges) et qualitative (compétences maîtrisées, niveaux de maîtrise, mobilités passées). Elle s'appuie sur des outils déjà existants : référentiels métiers, entretiens de parcours professionnels, registres obligatoires et historiques des parcours internes.

Définissez des actions pour réduire les écarts : des leviers adaptés sont mobilisés en fonction des besoins identifiés comme la formation, la mobilité interne, la reconversion, ou le recrutement. Ils sont intégrés au plan de développement des compétences pour un suivi dans la durée.

Associez les partenaires sociaux : dans les entreprises d'au moins 300 salariés, la GEPP doit faire l'objet d'une négociation obligatoire tous les trois ans avec les organisations syndicales représentatives. Dans les structures plus petites, la démarche peut être abordée dans le cadre des échanges réguliers avec le CSE, sans obligation légale de négociation.

Sanctions possibles

Dans les entreprises d'au moins 300 salariés, l'absence de négociation GEPP expose l'employeur à un rappel à l'ordre de l'inspection du travail avec obligation de régularisation.

Le non-respect des obligations de négociation peut également entraîner une sanction pénale pouvant aller jusqu'à un an de prison et 3 750 € d'amende.

En cas de litige lié à une mobilité, un reclassement ou un licenciement économique, le juge peut considérer que l'employeur n'a pas suffisamment anticipé les évolutions d'emploi, ce qui fragilise sa défense et peut conduire au versement de dommages et intérêts.

Un manque d'anticipation ou de traçabilité peut également être pointé lors des consultations du CSE ou d'un audit externe, mettant en cause la conformité de la politique RH.

Entretiens : 4 rendez-vous à honorer pour être en conformité

Sommaire

1. Tenir les entretiens de parcours professionnel
2. Faire le point sur le parcours du salarié avec le bilan à 8 ans
3. Assurer l'entretien de parcours professionnel après une absence longue durée
4. Mener l'entretien forfait-jours

Avant de vous lancer dans la lecture...

Vérifiez votre convention collective et vos accords

Au-delà des entretiens légaux, d'autres rendez-vous RH peuvent être imposés par un accord collectif ou un usage interne.

3 réflexes pour sécuriser les entretiens obligatoires

img-guide-schema-entretiens copie

1. Tenir les entretiens de parcours professionnel

Réforme de l'entretien professionnel 2025

La réforme de l'entretien professionnel évolue pour s'adapter aux enjeux économiques, démographiques et techniques. Elle prévoit une périodicité adaptée, des thématiques élargies (avec un accent sur les compétences) et un accompagnement renforcé des salariés seniors.

Justine Desthieux, Product Marketing Manager Talent

quotes

Ce que dit la loi

La loi n° 2025-989 du 24 octobre 2025 transforme l'ancien entretien professionnel en entretien de parcours professionnel. Ce rendez-vous obligatoire est dédié aux perspectives d'évolution du salarié : acquisition de nouvelles compétences, mobilité et formation. Il doit désormais être organisé dans l'année suivant l'embauche, puis tous les 4 ans.

À noter : les entreprises disposant d'un accord collectif en cours sur l'entretien professionnel peuvent conserver, à titre transitoire, une périodicité différente. Les partenaires sociaux ont jusqu'au 1er octobre 2026 pour mettre ces accords en conformité avec les nouvelles dispositions. Passé ce délai, l'entreprise devra appliquer la périodicité définie par la loi.

Textes de référence : articles L6315-1 et L6323-13 du Code du travail

Ce que dit la loi

La loi n° 2025-989 du 24 octobre 2025 transforme l'ancien entretien professionnel en entretien de parcours professionnel. Ce rendez-vous obligatoire est dédié aux perspectives d'évolution du salarié : acquisition de nouvelles compétences, mobilité et formation. Il doit désormais être organisé dans l'année suivant l'embauche, puis tous les 4 ans.

À noter : les entreprises disposant d'un accord collectif en cours sur l'entretien professionnel peuvent conserver, à titre transitoire, une périodicité différente. Les partenaires sociaux ont jusqu'au 1er octobre 2026 pour mettre ces accords en conformité avec les nouvelles dispositions. Passé ce délai, l'entreprise devra appliquer la périodicité définie par la loi.

Textes de référence : articles L6315-1 et L6323-13 du Code du travail

Comment s'y conformer ?

Planifiez l'entretien dès l'embauche : la date du premier entretien de parcours professionnel est fixée dès l'arrivée du collaborateur pour garantir sa tenue dans l'année qui suit l'embauche.

Anticipez et suivez les échéances : un calendrier structuré et des rappels automatiques permettent de respecter la périodicité légale fixée à tous les 4 ans et de sécuriser la tenue de chaque entretien, même en contexte multisite ou hybride.

À consulter : grille entretien de parcours professionnel

Documentez et archivez les échanges : chaque entretien donne lieu à un compte rendu écrit, transmis au collaborateur. Ces documents sont conservés pour justifier la tenue effective des entretiens en cas de contrôle ou de litige.

Structurez le déroulé avec une trame commune : l'utilisation d'une grille d'entretien homogène facilite l'objectivité des échanges et renforce la traçabilité des entretiens. Cette pratique, bien que non obligatoire, contribue à sécuriser le dispositif.

Nouveauté : deux entretiens spécifiques en faveur de l'emploi des seniors

En complément du rythme de l'entretien de parcours professionnel, la loi impose désormais deux rendez-vous à des étapes spécifiques de la carrière.

Un entretien doit être organisé dans les deux mois suivant la visite médicale de mi-carrière, autour de 45 ans. Il permet, en plus des sujets habituels, d'aborder l'aménagement et l'adaptation du poste, les souhaits de mobilité et de reconversion professionnelle et le cas échéant les mesures proposées par le médecin du travail.

Un second entretien est également requis dans les deux années précédant les 60 ans du salarié. Il porte sur les conditions de maintien dans l'emploi et les aménagements de fin de carrière, comme le temps partiel ou la retraite progressive.

À consulter : grille d'entretien de mi-carrière et grille d'entretien de fin de carrière

Sanctions possibles

2. Faire le point sur le parcours du salarié avec le bilan à 8 ans

Réforme de l'entretien professionnel 2025

Ce que dit la loi

Au terme de 8 ans d'ancienneté, un entretien de bilan du parcours professionnel est organisé avec le salarié. Cet échange permet de vérifier qu'il a bien bénéficié, sur l'ensemble de la période écoulée des entretiens professionnels obligatoires et d'au moins une des trois actions suivantes contribuant à son développement professionnel :

suivi au moins une action de formation ;

acquis des éléments de certification, par la formation ou par une validation des acquis de l'expérience (VAE) ;

bénéficié d'une progression salariale ou professionnelle.

Ce bilan constitue un moment clé pour apprécier le respect des obligations liées à l'accompagnement du parcours et au maintien de l'employabilité.

Textes de référence : articles L6315-1 et L6323-13 du Code du travail.

Ce que dit la loi

Au terme de 8 ans d'ancienneté, un entretien de bilan du parcours professionnel est organisé avec le salarié. Cet échange permet de vérifier qu'il a bien bénéficié, sur l'ensemble de la période écoulée des entretiens professionnels obligatoires et d'au moins une des trois actions suivantes contribuant à son développement professionnel :

suivi au moins une action de formation ;

acquis des éléments de certification, par la formation ou par une validation des acquis de l'expérience (VAE) ;

bénéficié d'une progression salariale ou professionnelle.

Ce bilan constitue un moment clé pour apprécier le respect des obligations liées à l'accompagnement du parcours et au maintien de l'employabilité.

Textes de référence : articles L6315-1 et L6323-13 du Code du travail.

Comment s'y conformer ?

Anticipez l'échéance du bilan des 8 ans : les collaborateurs approchant les huit ans d'ancienneté sont identifiés en amont, idéalement entre 6 et 12 mois avant l'échéance. Cette anticipation permet de repérer d'éventuels manquements et d'engager des actions correctives avant le bilan réglementaire.

Consolidez l'historique des entretiens : l'ensemble des dates, comptes rendus et actions issues des entretiens de parcours professionnels est centralisé afin de disposer d'un dossier complet au moment du bilan.

Contrôlez les actions de formation : la vérification porte sur l'existence d'au moins une action favorisant l'évolution professionnelle, distincte des formations strictement obligatoires (sécurité,

conformité, habilitations...). Les justificatifs correspondants sont conservés dans le dossier du salarié.

Menez le bilan avec une trame dédiée : une grille spécifique permet de structurer l'échange autour des actions menées, des évolutions constatées, des certifications obtenues et des besoins identifiés pour la suite du parcours.

À consulter : grille d'entretien du bilan des 8 ans

Archivez les éléments de preuve : le bilan, les preuves de formation et les entretiens associés sont conservés pour justifier la conformité en cas de contrôle ou de litige.

Bilan de parcours à 8 ans : gérer le cumul avec l'entretien de parcours professionnel

À l'issue de 8 ans d'ancienneté, le salarié est soumis à la fois au bilan récapitulatif du parcours professionnel et à son deuxième entretien de parcours professionnel périodique.

En pratique, ces deux entretiens peuvent être mutualisés lors d'un rendez-vous. Nous recommandons toutefois de bien structurer cet entretien (ordre du jour clair, trame distincte pour chaque objectif) afin d'éviter toute confusion entre l'analyse rétrospective du parcours et la projection sur l'avenir professionnel du collaborateur.

Sanctions possibles

3. Assurer l'entretien de parcours professionnel après une absence longue durée

Réforme de l'entretien professionnel 2025

Ce que dit la loi

À l'issue d'une absence de longue durée, cet entretien est organisé après :

un congé de maternité ;

un congé parental d'éducation ;

un congé d'adoption ;

- un congé de proche aidant ;
- un congé sabbatique ;
- un arrêt pour longue maladie ;
- une période d'activité à temps partiel pour élever un enfant ;
- un mandat syndical ou une période de mobilité volontaire sécurisée.

Il s'agit d'un entretien de parcours professionnel, dont le contenu reste identique à celui réalisé dans le cadre périodique, mais adapté au contexte du retour d'absence : besoins en compétences, perspectives d'évolution, conditions de reprise, articulation des temps de vie, etc. Il se distingue de la visite médicale de reprise, qui relève exclusivement du médecin du travail.

Texte de référence : article L 6315-1 du Code du travail.

Ce que dit la loi

À l'issue d'une absence de longue durée, cet entretien est organisé après :

- un congé de maternité ;
- un congé parental d'éducation ;
- un congé d'adoption ;
- un congé de proche aidant ;
- un congé sabbatique ;
- un arrêt pour longue maladie ;
- une période d'activité à temps partiel pour élever un enfant ;
- un mandat syndical ou une période de mobilité volontaire sécurisée.

Il s'agit d'un entretien de parcours professionnel, dont le contenu reste identique à celui réalisé dans le cadre périodique, mais adapté au contexte du retour d'absence : besoins en compétences, perspectives d'évolution, conditions de reprise, articulation des temps de vie, etc. Il se distingue de la visite médicale de reprise, qui relève exclusivement du médecin du travail.

Texte de référence : article L 6315-1 du Code du travail.

Nouvelles règles de déclenchement de l'entretien après une absence longue durée (en vigueur depuis la réforme de 2025)

Alors que l'entretien professionnel était jusqu'ici systématique au retour d'une absence longue durée, l'entretien de parcours professionnel n'est désormais requis que si le salarié n'a bénéficié d'aucun entretien de parcours professionnel au cours des douze mois précédant sa reprise d'activité.

Si un entretien conforme a déjà eu lieu sur cette période, l'employeur n'est pas tenu de programmer ce rendez-vous spécifique, sous réserve de pouvoir en apporter la preuve.

Comment s'y conformer ?

Planifiez l'entretien dès la notification de l'absence : s'il n'y a eu aucun entretien de parcours professionnel dans les 12 mois précédant la reprise, le suivi de la date prévisionnelle de reprise permet d'anticiper la programmation de l'entretien.

Définissez une trame commune, à adapter selon les situations : elle structure l'entretien, tout en laissant la possibilité d'ajuster son contenu en fonction de la nature de l'absence et du contexte du retour. Un retour de congé maternité n'implique pas les mêmes enjeux qu'une reprise après une longue maladie, notamment en termes d'adaptation du poste ou de rythme de travail.

À consulter : grille d'entretien de retour après une longue absence

Documentez et archivez l'entretien : le compte rendu est conservé dans le dossier du salarié. Une conservation de cinq ans est recommandée pour justifier des actions menées en cas de contestation ou de litige.

Qui peut faire passer l'entretien de parcours professionnel après une longue absence ?

Le cadre légal ne le précise pas. Le choix de l'interlocuteur relève donc de l'employeur. En pratique, cet entretien est souvent mené par le manager direct. Toutefois, ce choix doit être adapté à la situation. Si l'arrêt est lié à des difficultés managériales, un épuisement professionnel ou un contexte sensible, il est préférable de confier l'entretien à un membre des équipes RH ou à un autre référent, pour garantir un cadre neutre et sécurisant.

Sanctions possibles

4. Mener l'entretien forfait-jours

Ce que dit la loi

Pour les salariés au forfait-jours, un entretien dédié au suivi de la charge de travail doit être organisé par l'employeur. Cet entretien constitue un outil de prévention des risques, visant à préserver la santé et la sécurité du salarié. Il doit impérativement aborder :

- l'organisation du travail ;
- la charge de travail ;
- l'organisation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle ;
- la rémunération.

À noter : ce sont d'abord la convention collective ou l'accord d'entreprise qui définissent les modalités de cet entretien. À défaut de règles suffisantes, le Code du travail impose l'organisation d'un entretien individuel annuel dédié au suivi de la charge de travail.

Textes de référence : articles L3121-64 à L3121-65 du Code du travail

Ce que dit la loi

Pour les salariés au forfait-jours, un entretien dédié au suivi de la charge de travail doit être organisé par l'employeur. Cet entretien constitue un outil de prévention des risques, visant à préserver la santé et la sécurité du salarié. Il doit impérativement aborder :

- l'organisation du travail ;
- la charge de travail ;
- l'organisation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle ;
- la rémunération.

À noter : ce sont d'abord la convention collective ou l'accord d'entreprise qui définissent les modalités de cet entretien. À défaut de règles suffisantes, le Code du travail impose l'organisation d'un entretien individuel annuel dédié au suivi de la charge de travail.

Textes de référence : articles L3121-64 à L3121-65 du Code du travail

Comment s'y conformer ?

Organisez l'entretien forfait-jours avec une trame spécifique : fournir une trame dédiée permet de cadrer les échanges et d'aborder l'ensemble des thèmes obligatoires (charge de travail, organisation, équilibre vie professionnelle / vie personnelle, rémunération, etc.).

À noter : l'entretien forfait-jours peut être fusionné avec l'entretien d'évaluation, dès lors que tous les sujets requis sont traités et qu'il fait l'objet d'une traçabilité distincte. À défaut, l'entreprise s'expose à un risque de non-conformité.

À consulter : grille forfait-jours

Documentez et archivez l'entretien : un compte rendu formalise les constats, les éventuelles alertes et les actions décidées (ajustement des objectifs, soutien organisationnel, formation, etc.).

En cas de défaillance dans le suivi du forfait-jours (entretien non réalisé ou contrôle insuffisant de la charge de travail), le juge peut prononcer l'annulation du forfait. Le salarié bascule alors sous le régime de la durée légale du travail, ouvrant droit à un rappel d'heures supplémentaires potentiellement conséquent.

La responsabilité de l'employeur peut également être engagée pour manquement à son obligation de sécurité, notamment si cette situation a contribué à une dégradation de la santé ou des conditions de travail du salarié.

Publié le 2 décembre 2025