

## Quand une obligation légale devient un levier d'attractivité

| ENTRETIEN PROFESSIONNEL AVANT |                                         | ENTRETIEN DE PARCOURS PROFESSIONNEL APRÈS                                           |                                           |
|-------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Périodicité                   | Formation & Évolution<br>Tous les 2 ans |    | Parcours & Trajectoires<br>Tous les 4 ans |
| Bilan complet                 | Tous les 6 ans                          |    | Bilan tous 8 ans                          |
| Lien avec la santé            | Peu de lien avec la santé               |    | Usure & Maintien dans l'Emploi            |
| Enjeu                         | Enjeu Administratif                     |    | Enjeu de Pilotage                         |
| Entretiens liés à l'âge       | Aucun spécifique                        |    | Mi & fin de carrière                      |
| Évaluation du travail         | Interdite                               |  | Toujours interdite                        |
| Support écrit                 | Non obligatoire                         |  | Obligatoire remis au salarié              |
| Rôle des managers             | Souvent flou                            |  | Central, professionnalisé                 |

© 2026 LEA Partners/Chatgpt

*L'entretien professionnel n'a pas toujours trouvé sa place dans les pratiques, trop souvent vécu comme une contrainte et rarement comme un levier. La réforme qui introduit*

### Regards croisés sur : l'entretien de parcours professionnel



Valérie Fougasse  
consultante RH - L.E.A Partners

Florent Saclier  
CEO - L.E.A Partners

*l'entretien de parcours professionnel change la donne : elle oblige les entreprises à regarder autrement les compétences, les trajectoires et l'usure professionnelle.*

*Ce changement peut rester un exercice de conformité, ou devenir un véritable outil de management à l'écoute des salariés.*

*Valérie Fougasse et Florent Saclier, consultants spécialistes de l'accompagnement des organisations, confrontent ici leurs expériences de terrain et livrent une parole directe sur ce que cette réforme impose, mais surtout sur ce qu'elle rend possible.*

## Ne pas confondre...

**On confond encore beaucoup entretien annuel et entretien de parcours professionnel. Quelle est, selon vous, la vraie différence ?**

**Valérie Fougasse :** Les entretiens annuels servent à fixer les objectifs, à faire un bilan de l'année écoulée et à projeter la suivante. L'entretien de parcours professionnel n'est pas du tout dans cette logique-là. Il est orienté sur le parcours du salarié dans l'entreprise : les compétences acquises, celles qu'il faudra développer pour faire évoluer le métier. Et aujourd'hui, il y a clairement un tournant avec la notion d'*usure professionnelle*, qui devient un vrai sujet à part entière.

**Florent Saclier :** L'entretien annuel relève du management de la performance et n'a rien d'obligatoire. L'entretien professionnel, lui, était une obligation légale vis-à-vis de l'inspection du travail.

Ce qui change avec la réforme, ce n'est pas la nature obligatoire, mais le cadre : on ne parle plus d'un entretien tous les deux ans, mais tous les quatre ans, avec un bilan tous les huit ans.

## Pourquoi la réforme arrive maintenant

**Pourquoi cette réforme arrive-t-elle maintenant ? Qu'est-ce qu'elle vient adresser concrètement ?**

**VF :** La réforme s'inscrit dans les accords seniors. Il y a une volonté très claire d'inciter les entreprises à recruter et à maintenir dans l'emploi des personnes à partir de 50 ans. L'idée est de pouvoir faire un état des lieux des salariés qui rencontrent des difficultés sur leur poste et surtout d'anticiper l'usure professionnelle. Cela peut passer par des aménagements de fin de carrière, du tutorat pour des personnes expertes, ou par la formation.

Les CPF (*Compte Personnel de Formation*) de beaucoup de salariés sont aujourd'hui au plafond et très peu utilisés. L'entretien de parcours professionnel doit aussi être un moment pour remettre la formation sur la table et permettre aux salariés d'utiliser réellement leur CPF.

**Sur le terrain, comment l'entretien professionnel était-il réellement vécu avant la réforme ?**

**VF :** Dans beaucoup d'entreprises, l'entretien professionnel était difficile à mettre en place. Il était souvent perçu comme chronophage, surtout dans les structures avec des effectifs importants. Tous les deux ans, c'était compliqué à tenir. Il y avait aussi la question de savoir qui allait mener ces entretiens : les RH, les managers, ou parfois un manager extérieur au service pour garantir plus de transparence et d'équité.

Le passage à un rythme de quatre ans est plus réaliste. Il laisse plus de temps pour préparer les entretiens et leur donner un vrai contenu.

**FS :** Dans les grands groupes, le dispositif est souvent ritualisé. Dans les PME et les ETI, même quand les outils existent, la difficulté n'est pas le process. Le vrai sujet, c'est l'appropriation par les managers.

*« Le sujet n'était pas le process, mais l'appropriation. »*

## Managers : contrainte subie ou temps utile ?

Justement, comment les managers perçoivent-ils ces entretiens ?



**FS :** Beaucoup de managers ont le sentiment que ce n'est pas utile à court terme. Pourtant, ce sont souvent des moments où l'on décroche du quotidien, où l'on prend de la hauteur. Cela permet de dégager des axes de progrès, et parfois même de faire émerger des évolutions d'organisation qui améliorent la performance globale.

*« Ce sont souvent les moments où l'on décroche du quotidien que les choses bougent vraiment. »*

**VF :** C'est pour ça que la formation des managers est essentielle. Ces temps de formation leur permettent aussi d'exprimer leurs résistances : dire que ça prend du temps, que ça ne sert à rien, que c'est une charge en plus. Et c'est justement à ce moment-là qu'on peut redonner du sens. Très souvent, ils en ressortent rassurés et satisfaits.

## L'usure professionnelle : un sujet sensible, mais incontournable

**L'usure professionnelle devient un thème central. Comment cela se traduit-il concrètement ?**

**FS :** La réforme met un focus beaucoup plus fort sur l'usure professionnelle, notamment avec un entretien spécifique autour de 45 ans, en lien avec une visite médicale. Dans certaines zones, l'accès aux médecins du travail est compliqué, ce qui rend l'exercice plus difficile à organiser. Mais l'intention est claire : faire un point sur la pénibilité, sur la santé au travail, et anticiper l'allongement des carrières.

**VF :** La vie professionnelle s'allonge, le départ à la retraite est repoussé, et il faut maintenir les salariés au poste de travail. On parle de QVCT, de santé mentale, de prévention. L'enjeu, c'est aussi d'acter ces échanges et de les formaliser.

*« La vie professionnelle s'allonge, il faut maintenir les salariés au poste de travail. »*

## Un dispositif plus exigeant, donc plus risqué



**Quels sont les principaux risques pour les entreprises si le dispositif est mal maîtrisé ?**

**VF :** Il faut construire des supports d'entretien solides pour couvrir toutes les thématiques obligatoires. Tous les managers ne sont pas à l'aise pour parler d'usure ou de pénibilité. Certains sujets peuvent vite devenir sensibles, voire discriminants, si les mots ne sont pas bien choisis. Il y a clairement des vocabulaires à éviter.

Il faut aussi poser les bases dès la première année suivant l'embauche. Sinon, on ne respecte plus le rythme 1, 4 et 8 ans.

**FS :** Les managers évoluent dans un contexte d'injonctions contradictoires. On leur demande de la performance, mais aussi de gérer la santé mentale, la discrimination, le handicap. Beaucoup se sentent démunis. Une formation claire sur le cadre juridique et sur les limites permet de sécuriser les pratiques et de leur redonner de la liberté d'action.

|                                          | <b>Entretien professionnel<br/>(ancien)</b>                      | <b>Entretien de parcours professionnel<br/>(nouveau)</b>                                                                  |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Finalité principale</b>               | Évoquer les perspectives d'évolution et les besoins de formation | Piloter le parcours professionnel dans sa globalité (compétences, trajectoires, usure, évolution, maintien dans l'emploi) |
| <b>Logique dominante</b>                 | Formation et évolution                                           | Trajectoire, employabilité et prévention                                                                                  |
| <b>Périodicité</b>                       | Tous les 2 ans                                                   | Tous les 4 ans                                                                                                            |
| <b>Premier entretien après embauche</b>  | En principe dans les 2 ans                                       | Dans l'année suivant l'embauche                                                                                           |
| <b>Bilan récapitulatif</b>               | Tous les 6 ans                                                   | Tous les 8 ans                                                                                                            |
| <b>Entretiens liés à l'âge</b>           | Aucun spécifique                                                 | Entretien mi-carrière (vers 45 ans) et entretien fin de carrière (avant 60 ans)                                           |
| <b>Lien avec la santé au travail</b>     | Indirect                                                         | Explicite (prévention de l'usure professionnelle, articulation avec visite médicale)                                      |
| <b>Contenu minimal</b>                   | Évolution professionnelle + formation                            | Compétences, métiers, besoins de formation, souhaits d'évolution, CPF/CEP, reconversion, VAE                              |
| <b>Évaluation du travail</b>             | Interdite                                                        | Toujours interdite                                                                                                        |
| <b>Support écrit</b>                     | Recommandé / exigé en pratique                                   | Obligatoire, remis au salarié                                                                                             |
| <b>Retour de congé long</b>              | Entretien systématique au retour                                 | Entretien seulement si aucun EPP dans les 12 derniers mois                                                                |
| <b>Rôle des managers</b>                 | Souvent flou                                                     | Central, avec besoin de professionnalisation                                                                              |
| <b>Sanction entreprise ≥ 50 salariés</b> | Abondement CPF si manquements sur 6 ans                          | Abondement CPF si manquements sur 8 ans                                                                                   |
| <b>Positionnement managérial attendu</b> | Gestion de la formation                                          | Gestion de parcours et accompagnement des transitions                                                                     |
| <b>Risque principal</b>                  | Oubli / formalisme                                               | Mauvaise maîtrise des sujets sensibles (usure, âge, discrimination)                                                       |
| <b>Opportunité clé</b>                   | Structurer la politique formation                                | Transformer l'entretien en outil de pilotage RH et RSE                                                                    |

Tableau comparatif entre "Entretien Professionnel et Entretien de Parcours Professionnel

## La formation n'est pas la réponse unique

Former les managers suffit-il ou faut-il aller plus loin ?

**FS :** La formation n'est pas toujours la réponse la plus adaptée. Pour certaines populations, l'accompagnement, le mentoring ou le coaching seront plus pertinents. On peut aussi faire

intervenir un autre encadrant, créer des espaces d'échange entre managers pour partager les pratiques, résoudre des difficultés ensemble et recréer du lien collectif.

**VF :** Ces espaces permettent aussi de sortir de l'isolement managérial. Les managers ont besoin d'échanger et de se rassurer sur leurs pratiques.

## **Directions générales : conformité ou pilotage ?**

**Comment les directions générales se positionnent-elles face à cette réforme ?**

**VF :** Les directions générales veulent avant tout que la loi soit appliquée. Les réticences sont rares. En revanche, il n'y a pas toujours une vision claire de ce que cela implique concrètement pour les managers.

*« On coche les cases, sans toujours mesurer l'impact terrain. »*

**FS :** L'entretien de parcours professionnel est alors perçu comme une contrainte réglementaire supplémentaire, pas forcément comme un outil de management et de pilotage des compétences.

## **RSE : contrainte administrative ou levier d'attractivité !**

**Peut-on y voir un véritable levier RSE ?**

**VF :** Les entreprises qui négocient des accords seniors font souvent le lien avec la RSE, notamment avec le pilier social. C'est aussi un sujet qui peut être valorisé auprès des nouvelles générations.

*« Transformer une contrainte en opportunité, c'est là que tout se joue. »*

**FS :** Pour les grandes entreprises, il y a la pression de la CSRD. Pour les plus petites, c'est plus volontaire. Dans tous les cas, l'enjeu est de transformer une contrainte administrative en opportunité réelle pour l'entreprise et pour les salariés.

## **Pourquoi se faire accompagner !**

*« Apporter du temps, du rythme et du recul. »*

**Pourquoi faire appel à un accompagnement extérieur sur ces sujets ?**

**FS :** Les entreprises fonctionnent souvent avec des équipes dimensionnées au strict nécessaire, dans un contexte de surcharge permanente. Un accompagnement extérieur apporte du temps, du rythme et du recul. Il permet aussi de pointer des dysfonctionnements par comparaison avec d'autres organisations, à condition que l'entreprise ait réellement envie de faire évoluer ses pratiques.

**VF :** Tout commence par un diagnostic. Comprendre ce qui a déjà été fait, ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas, et la culture de l'entreprise. Sans ce travail préalable, on arrive trop vite avec une solution toute faite.

## En guise de Conclusion ou quand sait-on que cela fonctionne ?

À quoi reconnaît-on une entreprise qui a bien travaillé le sujet ?

**FS :** Les indicateurs RH parlent d'eux-mêmes : le turnover, le temps de recrutement, les candidatures spontanées, l'absentéisme. Leur évolution reflète très concrètement la qualité du management au quotidien.

*« Les indicateurs RH racontent la qualité du management. »*

**VF :** Et cela se traduit directement sur la marque employeur.

Entretien réalisé par Thierry Coulmain L.E.A Partners  
le 10 février 2026



EN PARTENARIAT AVEC



**L.E.A Partners**  
Co-pilote du changement

Accompagner les compétences d'aujourd'hui  
pour préparer les métiers de demain

Contact : Florent Saclier – [fs@lea-partners.com](mailto:fs@lea-partners.com) – Tel + (33) 6 84 98 57 96  
<http://www.lea-partners.com>

L.E.A PARTNERS : 167 rue Gallieni 92400 Boulogne Billancourt

