

FR | EN

WeNold®

Valorisons l'Humain par l'Expérience

Cadres expérimentés : les maintenir en poste ne suffit plus

Seconde partie de carrière, transmission et nouvelle création de valeur

Décryptage éditorial

WENOLD × JLP DÉCRYPTAGE · DÉCRYPTAGE STRATÉGIQUE · 24 OCTOBRE 2026 ·

DÉCRYPTAGE ÉDITORIAL

La réforme des parcours professionnels donne aux entreprises de nouveaux rendez-vous pour anticiper les carrières. Mais la véritable question commence après l'entretien : comment transformer une expérience parfois sous-utilisée en une contribution utile, choisie et durable ?

Pendant longtemps, la seconde partie de carrière a principalement été pensée à travers trois sujets : maintenir les salariés expérimentés dans l'emploi, préparer leur retraite et organiser la transmission de leurs savoirs. Cette approche devient insuffisante.

La loi du 24 octobre 2025 relative à l'emploi des salariés expérimentés renforce la place des parcours professionnels, de la négociation collective, de la transmission et des transitions. L'entretien de parcours professionnel aborde notamment les compétences, les perspectives d'emploi, la formation et les souhaits de mobilité ou de reconversion.

Construire la contribution ensemble

Le cadre évolue. Mais un entretien supplémentaire ne crée pas, à lui seul, une trajectoire. La question stratégique n'est donc plus seulement : comment conserver un cadre expérimenté ? Elle devient : quelle contribution l'entreprise et le cadre souhaitent-ils désormais construire ensemble ?

Présence ne signifie pas utilisation

En 2025, le taux d'emploi des 55-64 ans atteint **61,7 %** en France. Pour les 60-64 ans, il reste à **44,4 %**, contre **55,0 %** dans l'Union européenne. Ces chiffres décrivent l'emploi des seniors dans son ensemble : ils ne décrivent pas spécifiquement les cadres expérimentés. Ils donnent un contexte, pas un diagnostic de leur contribution réelle.

L'ENJEU ÉCONOMIQUE DU CAPITAL HUMAIN

Le véritable coût d'un cadre expérimenté n'est pas nécessairement sa rémunération, mais la valeur de son expérience que l'entreprise ne parvient plus à mobiliser.

Derrière le maintien dans l'emploi se pose donc une question de performance : comment transformer un Capital Humain accumulé pendant

vingt ou trente années en nouvelles contributions économiques, organisationnelles et humaines ?

ANALYSE COMPLÉMENTAIRE · CAPITAL HUMAIN

Le coût invisible de l'expérience sous-mobilisée

La performance ne se résume pas à la présence dans l'effectif.

LA QUESTION STRATÉGIQUE

Combien coûte réellement à une entreprise l'expérience de ses cadres lorsqu'elle cesse de la mobiliser pleinement ?

LA PLACARDISATION SILENCIEUSE

La placardisation ne se traduit pas toujours par une mise à l'écart visible. Elle peut prendre la forme d'une réduction progressive des responsabilités, d'une absence de perspectives ou d'une expertise que l'organisation ne sollicite plus.

> **Cette sous-utilisation silencieuse représente une perte de valeur pour l'entreprise autant qu'une fragilisation pour le cadre.**

L'entretien n'est que le début

La réforme peut créer une occasion nouvelle de parler réellement du futur professionnel. Encore faut-il qu'une décision suive.

Un souhait de mobilité jamais arbitré, une formation sans modification du travail ou un projet évoqué sans budget ne constituent pas une trajectoire. L'entretien devient utile seulement s'il ouvre une chaîne claire : besoin, compétence mobilisable, option à tester, décideur, moyens, délai et bilan.

La difficulté peut être organisationnelle. Un manager peut reconnaître le besoin d'évolution d'un collaborateur tout en ayant intérêt à conserver une compétence performante dans son équipe. Le sujet n'est pas de désigner un coupable : il est de corriger les incitations qui bloquent la mobilité.

L'étude Talent Hoarding in Organizations documente ce phénomène dans une grande entreprise : la rétention d'un collaborateur performant peut servir la performance locale du manager tout en freinant la mobilité interne et l'allocation des talents. Ce résultat ne décrit pas tous les managers français, mais il met en évidence un conflit d'intérêts organisationnel crédible.

CAS ILLUSTRATIF – SITUATION COMPOSITE

Une cadre experte, 54 ans : de l'entretien à une mission testée

Après plusieurs années dans un rôle devenu très stable, elle exprime en entretien le souhait de retrouver un périmètre plus transversal. L'entreprise identifie au même moment un besoin de sécurisation de la transmission sur plusieurs sites.

Le manager craint de perdre une experte clé. RH organise alors une relève progressive et une mission test de quatre mois : 50 % du temps reste consacré au rôle actuel, 50 % à la nouvelle mission.

Un bilan est prévu dès le départ : utilité pour les équipes, satisfaction de la cadre, capacité de transmission, charge du manager et existence d'un débouché durable.

> Ce que change l'expérimentation : la cadre ne parie pas toute sa carrière sur une mobilité irréversible ; le manager ne perd pas brutalement une compétence ; l'entreprise transforme une intention en décision observable.

Pour un cadre expérimenté, changer de rôle peut représenter un risque important : déclassement perçu, perte d'influence, nouvelle fonction séduisante sur le papier mais inadaptée dans le travail réel. L'entreprise prend elle aussi un risque en déplaçant une compétence critique.

La réversibilité devient alors un levier puissant. L'accord de mobilité de Schneider Electric signé le 22 juillet 2025 prévoit, dans certaines situations, une période probatoire de trois à six mois avec des conditions de retour. Ce dispositif illustre un principe simple : tester une nouvelle contribution avant d'imposer une décision définitive.

> *On ne demande plus uniquement : « Êtes-vous prêt à quitter votre poste ? » On peut demander : « Cette contribution mérite-t-elle d'être essayée ? »*

Le manager, verrou involontaire ?

Lorsqu'un cadre est performant, son responsable peut objectivement avoir intérêt à ce qu'il ne parte pas. Une politique de mobilité crédible doit donc prévoir la relève, les moyens et l'arbitrage entre intérêts locaux et intérêt de l'entreprise.

Transmettre sans assigner

Tutorat, mentorat, binômes de succession, communautés métiers ou missions d'expertise peuvent sécuriser des savoirs difficiles à formaliser. Mais la transmission ne doit pas devenir la seule perspective offerte à partir d'un certain âge.

Un cadre expérimenté peut transmettre tout en continuant à apprendre. Il peut sécuriser un savoir critique, conduire une transformation, découvrir un nouveau domaine ou devenir mentor sans être considéré comme professionnellement déjà parti.

LA LIBERTÉ DES CHOIX

Valoriser l'expérience ne signifie pas nécessairement prolonger une carrière dans les mêmes conditions. La liberté des choix fait partie de la valeur. Il s'agit de permettre au cadre expérimenté et à l'entreprise de construire, en toute liberté et en concertation, la trajectoire la plus porteuse de sens et de valeur : repositionnement, transmission ou nouveau projet de vie.

Ce nouveau projet peut aussi prendre la forme d'un départ concerté, d'une transition externe ou d'un projet entrepreneurial. Cette ouverture évite de réduire la seconde partie de carrière à la seule mobilité interne.

Du maintien dans l'emploi à la création de valeur

La seconde partie de carrière ne peut pas avoir une réponse unique. Certains cadres souhaiteront évoluer, d'autres approfondir leur expertise, transmettre, essayer une mission transverse, préparer une transition ou construire un nouveau projet de vie. La qualité du dispositif dépend de sa capacité à transformer un

souhait en option concrète, puis en décision – et à relier cette décision à une création de valeur attendue pour l'entreprise comme pour le cadre.

> **La valorisation du Capital Humain expérimenté ne constitue pas seulement un enjeu social ou RH : elle représente une opportunité économique et organisationnelle, dès lors que les nouvelles contributions sont identifiées, expérimentées et clairement évaluées.**

CINQ LEVIERS DE CRÉATION DE VALEUR

01 Préserver les compétences critiques	02 Mieux mobiliser les expertises internes	03 Accélérer les transformations
04 Développer de nouvelles missions	05 Renforcer la continuité opérationnelle	

Six questions pour les DRH

1. Quel besoin réel l'entreprise cherche-t-elle à résoudre ?
2. Quelles compétences le cadre souhaite-t-il mobiliser, transférer ou développer ?
3. Quelle expérimentation peut être organisée sans rendre le choix immédiatement irréversible ?
4. Qui arbitre les moyens, la relève du manager et le débouché possible ?
5. Quels résultats permettront de décider : utilité, apprentissage, charge, satisfaction, suite ?
6. Quelle valeur économique, humaine et organisationnelle l'entreprise attend-elle du redéploiement de l'expérience de ses cadres ?

ACTIVATION · CRÉATION DE VALEUR

Mesurer la valeur créée

Cinq leviers, cinq indicateurs possibles : des pistes de suivi, pas des résultats acquis.

01 Préserver les compétences critiques

INDICATEUR ENVISAGEABLE

Nombre de compétences critiques transmises

02 Mieux mobiliser les expertises internes

INDICATEUR ENVISAGEABLE

Taux de mobilité interne

03 Accélérer les transformations

INDICATEUR ENVISAGEABLE

Missions nouvelles engagées

04 Développer de nouvelles missions

INDICATEUR ENVISAGEABLE

Projets intrapreneuriaux lancés

05 Renforcer la continuité opérationnelle

INDICATEUR ENVISAGEABLE

Satisfaction des cadres accompagnés

L'intrapreneuriat ouvre des projets nouveaux au sein de l'entreprise ; l'entrepreneuriat peut constituer un redéploiement externe choisi. Ces deux voies complètent le repositionnement interne, la transmission et les nouveaux projets de vie.

EN SYNTHÈSE

Maintenir n'est plus suffisant. Il faut créer les conditions d'une valeur future choisie.

01

ENRICHIR LE TRAVAIL

Redonner défi, autonomie, responsabilité et utilité au rôle actuel.

02

ESSAYER UN AUTRE RÔLE

Tester une mobilité ou une mission dans un cadre réversible.

03

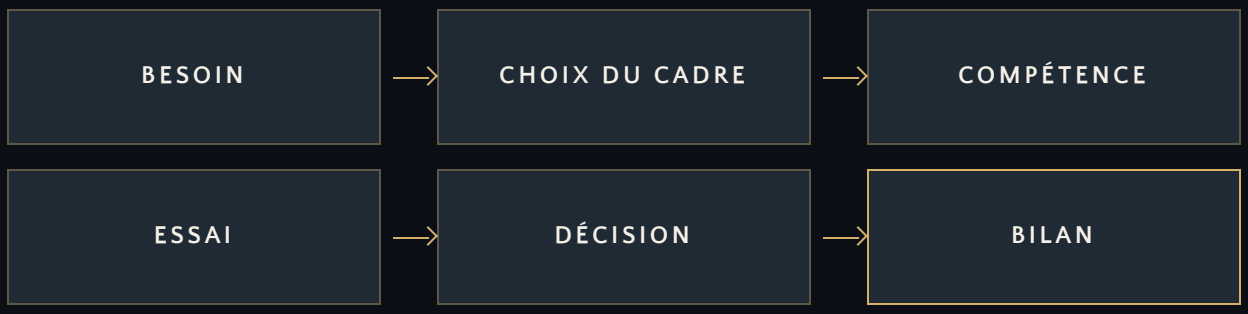
TRANSMETTRE ET APPRENDRE

Faire circuler les savoirs sans assigner le cadre à la seule transmission.

04

CONSTRUIRE UN PROJET DE VIE

Préparer une transition, un départ concerté, une reconversion ou un projet entrepreneurial.



Une expérience qui continue à construire l'avenir

Maintenir les cadres expérimentés dans l'emploi est une nécessité. Valoriser leur expérience est un choix stratégique.

L'enjeu n'est plus seulement de prolonger les carrières mais de transformer le Capital Humain expérimenté en nouvelles sources de valeur pour l'entreprise et pour les cadres eux-mêmes.

Repositionnement, transmission ou futur projet de vie : l'expérience doit continuer à construire l'avenir.

« Le défi des entreprises n'est plus seulement de conserver leurs cadres expérimentés. Il est de ne pas laisser leur expérience perdre sa valeur. »

WeNold®

Valorisons l'Humain par l'Expérience

WENOLD — RÉVÉLER L'EXPÉRIENCE. VALORISER L'AVENIR.

WeNold révèle et valorise le Capital Humain des cadres réputés, engagés et expérimentés de plus de 45 ans pour transformer leur expérience en une nouvelle source de valeur pour l'entreprise comme pour leur avenir.

À travers un programme d'accompagnement RH « cousu main » sur 12 mois, WeNold accompagne la construction et la mise en œuvre d'une nouvelle trajectoire : repositionnement interne, transmission du Capital Humain ou redéploiement externe vers un futur projet de vie.

Une démarche personnalisée, fondée sur la coveillance et l'engagement pour transformer les perspectives en décisions et en actions concrètes.

Pierre-Yves Fabre

PRÉSIDENT-FONDATEUR DE WENOLD

Et si l'expérience de vos cadres de plus de 45 ans devenait un nouveau levier de performance et de transformation pour votre entreprise ?

Échangeons 20 minutes pour identifier les opportunités de repositionnement, de transmission et de nouveaux projets de vie.

ÉCHANGER AVEC WENOLD →

SOURCES PRINCIPALES

Repères documentaires vérifiés

Sélection des références utilisées pour établir les faits et les exemples. Les statistiques 55-64 ans décrivent le contexte général des seniors en emploi ; elles ne doivent pas être interprétées comme des statistiques propres aux cadres expérimentés de plus de 45 ans.

1. Loi n° 2025-989 du 24 octobre 2025 - emploi des salariés expérimentés et évolution du dialogue social. Source en ligne

2. Code du travail, art. L6315-1 - entretien de parcours professionnel (version en vigueur depuis le 31 décembre 2025). Source en ligne

3. Dares – Les seniors sur le marché du travail en 2025, Dares Résultats n°34, 29 juillet 2026. Source en ligne

4. Apec × France Travail – Portrait statistique des demandeurs d'emploi cadre seniors, 5 février 2026. Source en ligne

5. Hu, Zhang, Chen & Griggs – A meta-analytic study of subjective career plateaus, Journal of Vocational Behavior, 132, 2022. Source en ligne

6. Ingrid Haegele – Talent Hoarding in Organizations, American Economic Review, 116(8), août 2026. Source en ligne

7. OECD – Promoting Better Career Choices for Longer Working Lives: Stepping Up Not Stepping Out, 11 mars 2024. Source en ligne

8. Schneider Electric – Accord relatif au développement de la mobilité individuelle au sein du Groupe Schneider Electric en France, signé le 22 juillet 2025. Source en ligne

9. Eurofound – Keeping older workers in the labour force, 31 mars 2025. Source en ligne

Note méthodologique. Les données et références juridiques ont été revérifiées dans leurs sources d'origine. Les résultats de recherche sont cités dans leur périmètre et ne sont pas généralisés au-delà des populations étudiées.

Recherche, structuration éditoriale, traduction et préparation de publication réalisées avec assistance de l'intelligence artificielle, sous supervision éditoriale humaine.

← RETOUR AUX PARTENAIRES

FR EN

ⓘ Signaler une erreur ou une imprécision