WeNold®

Valorisons l'Humain par l'Expérience

Les entreprises veulent garder leurs seniors. Mais savent-elles encore leur donner un avenir ?

Mobilité, nouvelles responsabilités, formation : quand l'avenir professionnel des cadres expérimentés devient une question de résultats

Décryptage éditorial



VERSION FRANÇAISE / DÉCRYPTAGE STRATÉGIQUE

Les entreprises veulent garder leurs seniors. Mais savent-elles encore leur donner un avenir ?

Décryptage WeNold × JLPDécryptage

Une entreprise peut conserver ses cadres expérimentés dans ses effectifs tout en cessant progressivement de leur offrir de véritables perspectives. Responsabilités réduites, compétences inexploitées, projets qui s'éloignent : cette sous-utilisation silencieuse du capital humain constitue un angle mort des politiques de maintien dans l'emploi. Au-delà de ses conséquences humaines, cette sous-utilisation interroge également la performance des organisations : combien de compétences, d'initiatives et d'opportunités de création de valeur restent inexploitées ? Mais l'enjeu dépasse la mobilité interne. Pour certains cadres, l'avenir se construit dans de nouvelles responsabilités ; pour d'autres, dans la transmission ou un projet de vie extérieur à l'entreprise. La question posée aux directions générales, aux DRH et aux COMEX n'est donc plus seulement de savoir combien de salariés expérimentés elles conservent, mais quelles perspectives leurs décisions permettent réellement de construire.

Le maintien dans l'emploi ne garantit pas un avenir

Les entreprises ont progressivement fait de l'emploi des seniors un sujet de politique sociale et de gestion des compétences. Entretiens de parcours, formations, dispositifs de transmission et programmes de mobilité témoignent d'une prise de conscience.

Mais leur existence ne démontre pas qu'ils transforment les trajectoires.

Selon une étude publiée en avril 2025 par l'Apec, 89 % des entreprises de taille intermédiaire et des grandes entreprises interrogées déclaraient avoir mis en place au moins une action en faveur des seniors. Pourtant, seuls 15 % des cadres âgés de 55 ans et plus interrogés estimaient que leur entreprise avait adapté sa politique RH aux seniors depuis la réforme des retraites de 2023.

Ces chiffres concernent deux populations différentes et ne constituent pas une mesure directe d'efficacité. Ils invitent néanmoins à distinguer les initiatives annoncées des changements effectivement perçus.

Une formation ne crée aucune perspective si les compétences acquises ne trouvent pas à s'exercer. Un entretien ne change rien si les aspirations recueillies restent sans réponse. Une politique de mobilité demeure théorique lorsque les décisions nécessaires ne sont jamais prises.

Une politique RH ne devrait donc pas seulement être évaluée sur ce qu'elle organise, mais sur ce qu'elle permet réellement aux collaborateurs d'accomplir.

Cette distinction devient essentielle lorsque la présence d'un cadre expérimenté dans l'entreprise masque une réduction progressive de sa contribution.

La sous-utilisation silencieuse du capital humain expérimenté

La mise à l'écart ne résulte pas toujours d'une décision brutale. Elle peut s'installer discrètement dans le fonctionnement quotidien de l'organisation.

Un cadre conserve son poste, mais participe moins aux projets stratégiques. Ses responsabilités diminuent. Son expertise est reconnue, sans être véritablement sollicitée. Les possibilités d'évolution se raréfient, parfois sans qu'aucune explication claire ne lui soit donnée.

C'est ce que l'on peut appeler **la sous-utilisation silencieuse du capital humain expérimenté**.

Cette situation peut s'apparenter à une forme de placardisation progressive. Elle ne doit toutefois être ni systématiquement assimilée à une discrimination liée à l'âge, ni présumée à partir du seul niveau de responsabilités.

Une réorganisation, une transformation des métiers, des contraintes économiques ou le choix personnel d'un collaborateur peuvent également expliquer certaines évolutions.

L'analyse doit donc être individuelle, contradictoire et attentive aux faits : quelles missions ont disparu ? Quelles compétences ne sont plus utilisées ? Quelles propositions ont été formulées ? Le collaborateur souhaite-t-il une évolution ou privilégie-t-il une stabilité choisie ?

La recherche économique éclaire certains mécanismes susceptibles d'aggraver ces situations.

Dans une étude publiée en août 2026 dans l'*American Economic Review*, l'économiste Ingrid Haegele montre, à partir des données d'une grande entreprise, que certains managers peuvent être incités à retenir leurs collaborateurs performants au détriment de leur mobilité interne.

Cette recherche ne mesure pas la placardisation des cadres seniors français. Elle révèle cependant un conflit possible entre la performance immédiate d'un service et la meilleure utilisation des compétences dans l'organisation.

Le sujet n'est donc pas uniquement celui de la reconnaissance.

Une entreprise peut reconnaître la valeur d'un cadre expérimenté tout en prenant des décisions qui empêchent cette valeur de trouver de nouvelles applications.

La responsabilité des directions consiste à identifier ces contradictions, puis à les arbitrer.

Révéler l'expérience pour ouvrir trois voies d'avenir

Une enquête Apec publiée en 2024, réalisée auprès de 820 cadres du privé âgés de 55 ans et plus, révèle que 91 % se déclaraient engagés dans leur travail, tandis que 38 % estimaient disposer de moins d'opportunités d'évolution qu'auparavant.

Ces résultats ne démontrent pas que tous les cadres expérimentés souhaitent changer de fonction. Ils soulignent la diversité des situations.

Certains recherchent de nouveaux défis. D'autres souhaitent approfondir leur expertise, stabiliser leurs responsabilités ou préparer progressivement une transition.

L'enjeu consiste donc à révéler les richesses humaines, les compétences et les aspirations de chaque cadre expérimenté, plutôt qu'à lui appliquer un modèle unique de seconde partie de carrière.

C'est ici que se distingue l'approche défendue par WeNold, articulée autour de **trois voies complémentaires**.

Le repositionnement et les nouvelles perspectives. Il peut s'agir d'enrichir les responsabilités existantes, de contribuer à un projet transversal, de développer de nouvelles compétences ou de préparer une mobilité interne adaptée.

La transmission organisée du capital humain. Les connaissances accumulées peuvent être mises au service de la continuité opérationnelle, du mentorat ou de la préparation des successions. Mais transmettre ne doit pas devenir l'unique horizon proposé à partir d'un certain âge.

La construction d'un futur projet de vie. L'expérience peut également servir de fondation à une activité différente, à une transition externe ou à un engagement personnel porteur de sens.

Ces trois voies ne sont ni exclusives ni systématiquement successives. Un cadre peut transmettre tout en apprenant, exercer une nouvelle mission tout en préparant une reconversion ou choisir de conserver son poste.

La valeur de l'accompagnement réside précisément dans cette capacité à **faire émerger une trajectoire adaptée, sans la prédéterminer**.

Le futur projet de vie : un nouvel horizon pour les politiques RH

C'est probablement l'évolution la plus profonde que les entreprises doivent envisager.

Traditionnellement, la réussite d'une politique de gestion des talents est appréciée à travers la fidélisation, la mobilité interne ou la préparation des départs.

Mais conserver un collaborateur n'est pas nécessairement la meilleure réponse à ses aspirations, ni aux besoins futurs de l'organisation.

Un cadre expérimenté peut souhaiter développer une activité de conseil, créer une entreprise, participer à des missions de mécénat de compétences ou s'investir dans un engagement associatif.

D'autres envisagent une reconversion, une activité combinant plusieurs engagements ou une transition progressive vers un nouveau rythme de vie.

Ces perspectives ne constituent pas simplement des solutions de remplacement à une carrière interrompue. Elles peuvent représenter **de véritables projets choisis, fondés sur l'expérience, les compétences et les motivations de la personne**.

Encore faut-il pouvoir les construire sérieusement.

Une démarche crédible commence par clarifier les aspirations et les contraintes du cadre. Elle se poursuit par l'examen des compétences transférables, des conditions économiques du projet et des éventuels besoins de formation.

Vient ensuite la préparation de la transition : calendrier, transmission des responsabilités, organisation de la relève et possibilités d'expérimentation lorsque celles-ci sont envisageables.

Pour l'entreprise, accompagner un départ choisi peut contribuer à sécuriser les compétences critiques et à mieux anticiper les évolutions organisationnelles.

Pour le collaborateur, cette préparation peut réduire les incertitudes et faciliter le passage d'une intention à un projet réalisable.

Ces bénéfices ne sont évidemment pas garantis. L'entrepreneuriat comporte des risques ; une reconversion peut nécessiter du temps ; un engagement associatif ne remplace pas nécessairement une activité rémunérée.

La qualité d'une transition repose donc sur la liberté du choix, la faisabilité du projet et la clarté des engagements de chacun.

Une entreprise peut ainsi contribuer à valoriser l'expérience d'un cadre même lorsque son avenir professionnel se construit en dehors de ses effectifs.

C'est une différence essentielle entre une politique de maintien dans l'emploi et une démarche de valorisation du capital humain.

Cinq décisions pour transformer l'expérience en perspectives concrètes

Pour les DG, DRH et managers, la question n'est plus seulement de reconnaître un problème. Elle est de disposer d'une méthode permettant de passer du diagnostic à l'action.

Encadré opérationnel — Cinq leviers immédiatement exploitables

01

Identifier les compétences et les aspirations

Au-delà de la fiche de poste, recueillir les expertises, les réalisations, les compétences transférables et les projets souhaités par le cadre.

Question à examiner : savons-nous ce que nos collaborateurs expérimentés souhaitent encore accomplir ?

02

Repérer les situations de sous-utilisation

Identifier les responsabilités réduites, les compétences insuffisamment sollicitées, les mobilités bloquées et les obstacles organisationnels. Examiner chaque situation individuellement.

Question à examiner : une situation de stabilité masque-t-elle une mise à l'écart subie ?

03

Construire plusieurs perspectives

Étudier les possibilités de repositionnement, de transmission, de missions nouvelles ou de transition vers un futur projet de vie. Évaluer leur faisabilité avec le collaborateur.

Question à examiner : proposons-nous de véritables choix ou uniquement une prolongation du poste actuel ?

04

Responsabiliser les décideurs

Désigner les responsables de l'arbitrage, les moyens nécessaires, les modalités de transmission et les échéances. Prévoir un accompagnement adapté à la trajectoire retenue.

Question à examiner : qui possède réellement la capacité de transformer une perspective en décision ?

05

Mesurer les résultats pour les deux parties

Observer les compétences mobilisées, les contributions réalisées, la satisfaction du cadre, la continuité des activités et, le cas échéant, l'avancement du projet externe, ainsi que la valeur créée ou préservée lorsqu'elle peut être objectivement mesurée.

Question à examiner : que s'est-il concrètement passé après notre décision ?

Ces cinq leviers constituent une grille de diagnostic et d'action, non une garantie de résultats.

Ils peuvent notamment servir de point de départ à **un échange entre une entreprise et WeNold sur la valorisation de son capital humain expérimenté**, les perspectives disponibles et les situations nécessitant un accompagnement individualisé.

Pour les COMEX, la question devient celle des résultats

La sous-utilisation des compétences peut représenter un risque économique. Mais il serait trompeur d'en déduire automatiquement une perte financière équivalente à la rémunération d'un collaborateur.

Notre recherche n'a pas identifié d'estimation nationale suffisamment robuste du coût moyen de la sous-utilisation des cadres expérimentés en France.

Une direction peut en revanche comparer plusieurs décisions face à un besoin réel : maintenir une organisation inchangée, repositionner un collaborateur, investir dans la formation, organiser une transmission, recruter ou accompagner une transition externe.

Chaque option comporte des coûts, des contraintes et des résultats potentiels différents.

La responsabilité du COMEX est de rendre ces arbitrages explicites et d'en examiner les conséquences.

Cette exigence vaut aussi pour les décisions difficiles. Une mobilité peut être inadaptée. Une formation peut ne pas déboucher sur une mission. Un projet de vie peut nécessiter d'être réorienté. Une stabilité souhaitée peut constituer un résultat parfaitement satisfaisant.

L'essentiel n'est pas de multiplier les changements, mais de vérifier que les choix sont compris, réalisables et cohérents avec les besoins de chacun.

C'est précisément ce que porte la philosophie de WeNold : **révéler le capital humain expérimenté, organiser sa contribution ou sa transmission, et permettre l'émergence de nouvelles perspectives, y compris vers un futur projet de vie**.

Cette approche ne se résume ni à la fidélisation ni à la mobilité professionnelle.

Elle suppose de considérer le cadre expérimenté comme un acteur de son avenir, et l'entreprise comme un partenaire capable de prendre des décisions responsables.

Au fond, la maturité d'une politique RH ne se mesure pas seulement au nombre de salariés expérimentés conservés.

Elle se mesure aussi à sa capacité à détecter les compétences sous-utilisées, à proposer de véritables options et à accompagner des trajectoires choisies.

Une entreprise sait généralement combien de cadres expérimentés elle emploie.

Mais sait-elle combien disposent encore d'un avenir qu'ils ont réellement choisi — et qu'elle contribue concrètement à construire ?

Sources documentaires principales

- **Apec, avril 2024** — *Projections professionnelles des cadres séniors*. Enquête menée en 2023 auprès de 820 cadres du privé âgés de 55 ans et plus.
- **Apec, avril 2025** — *Cadres seniors : un mouvement s'amorce dans les entreprises*.
- **Ingrid Haegele, août 2026** — *Talent Hoarding in Organizations*, American Economic Review.

Recherche documentaire et rédaction : JLPDécryptage, pour WeNold — Novembre 2026.

Version française définitive, publiée en novembre 2026.

WeNold®
Valorisons l'Humain par l'Expérience

ENGLISH EDITION / STRATEGIC ANALYSIS

Companies Want to Keep Their Senior Employees. But Do They Still Know How to Give Them a Future?

WeNold × JLPDécryptage — In-Depth Editorial Analysis

A company can retain its experienced executives while gradually ceasing to offer them genuine opportunities for the future. Reduced responsibilities, untapped skills, diminishing involvement in projects: this silent underutilisation of experienced human capital represents a blind spot in policies designed to retain older employees. Beyond its human consequences, this underutilisation also raises questions about organisational performance: how many skills, initiatives and opportunities for value creation remain untapped? Yet the challenge extends far beyond internal mobility. For some executives, the future lies in new responsibilities; for others, in knowledge transfer or a life project outside the company. The question facing CEOs, HR directors and executive committees is therefore no longer simply how many experienced employees they retain, but what opportunities their decisions genuinely help to create.

Keeping Experienced Employees Does Not Guarantee Them a Future

Companies have gradually made the employment of older workers a priority in social policy and skills management. Career-development discussions, training, knowledge-transfer initiatives and internal mobility programmes all reflect growing awareness of the issue.

But the existence of such measures does not demonstrate that they actually transform career paths.

According to a study published by Apec in April 2025, 89% of the medium-sized and large companies surveyed reported having introduced at least one measure to support older employees. Yet only 15% of executives aged 55 and over surveyed believed that their company had adapted its HR policies for older workers since the 2023 pension reform.

These figures concern two different populations and do not constitute a direct measure of effectiveness. Nevertheless, they highlight a possible gap between announced initiatives and the changes employees actually perceive.

Training creates no new opportunity if the skills acquired are never put into practice. A career discussion changes nothing if the aspirations expressed receive no response. An internal mobility policy remains theoretical when the necessary decisions are never made.

An HR policy should therefore be assessed not only by the initiatives it introduces, but by what it genuinely enables employees to achieve.

This distinction becomes particularly important when the continued presence of an experienced executive conceals a gradual reduction in their contribution.

The Silent Underutilisation of Experienced Human Capital

Professional sidelining does not always result from a sudden decision. It can develop quietly through an organisation's everyday practices.

An executive retains their position but becomes less involved in strategic projects. Their responsibilities diminish. Their expertise is acknowledged without being fully used. Opportunities for professional development become increasingly limited, sometimes without any clear explanation.

This is what can be described as **the silent underutilisation of experienced human capital**.

Such a situation may amount to a form of gradual professional sidelining. However, it should neither automatically be equated with age discrimination nor inferred solely from a reduction in responsibilities.

Organisational restructuring, changing business requirements, economic constraints or an employee's personal preferences may also explain certain developments.

The analysis must therefore be individual, evidence-based and open to different interpretations. Which responsibilities have disappeared? Which skills are no longer being used? What opportunities have been proposed? Does the employee want a change, or do they prefer stability?

Economic research sheds light on some of the organisational mechanisms that may aggravate these situations.

In a study published in August 2026 in the *American Economic Review*, economist Ingrid Haegele shows, using data from a large company, that some managers may have incentives to retain high-performing employees within their teams, even at the expense of internal mobility.

This research does not measure the professional sidelining of experienced French executives. It does, however, reveal a potential conflict between a department's immediate performance and the more effective deployment of skills across the organisation.

The issue therefore extends beyond recognition alone.

A company can acknowledge the value of an experienced executive while making decisions that prevent that value from finding new applications.

Senior leadership is responsible for identifying these contradictions and making the necessary decisions to resolve them.

Unlocking Experience to Open Up Three Paths Towards the Future

An Apec survey published in 2024, conducted among 820 private-sector executives aged 55 and over, found that 91% considered themselves engaged in their work, while 38% believed they had fewer opportunities for career progression than before.

These findings do not demonstrate that all experienced executives wish to change roles. They highlight the diversity of individual circumstances.

Some are looking for new challenges. Others wish to deepen their expertise, maintain their current responsibilities or gradually prepare for a transition.

The challenge is therefore to bring to light the wealth of human experience, skills and aspirations of each experienced executive, rather than impose a single model for the second half of their career.

This is where the approach championed by WeNold stands out, structured around **three complementary pathways**.

Repositioning and new opportunities. This may involve enriching existing responsibilities, contributing to a cross-functional project, developing new skills or preparing for an appropriate internal move.

Organised transfer of human capital. Accumulated knowledge can support operational continuity, mentoring and succession planning. However, passing on knowledge should not become the only future offered to employees once they reach a certain age.

Building a future life project. Experience can also provide the foundation for a different activity, an external career transition or a meaningful personal commitment.

These three pathways are neither mutually exclusive nor necessarily sequential. An executive can pass on knowledge while continuing to learn, undertake a new assignment while preparing for a career change, or choose to remain in their current position.

The value of personalised support lies precisely in its ability to **help a suitable path emerge without determining it in advance**.

A Future Life Project: A New Horizon for HR Policies

This is perhaps the most profound change companies need to consider.

Traditionally, the success of talent-management policies has been assessed through employee retention, internal mobility and succession planning.

Yet retaining an employee is not necessarily the best response to their aspirations or the organisation's future needs.

An experienced executive may wish to establish a consulting business, launch a company, take part in skills-based volunteering initiatives or become involved in a non-profit organisation.

Others may envisage a career change, a combination of different professional and personal commitments, or a gradual transition towards a different way of life.

These opportunities are not merely fallback options for a career coming to an end. They can represent **genuinely chosen projects, built upon the individual's experience, skills and motivations**.

But such projects require serious preparation.

A credible process begins by clarifying the executive's aspirations and constraints. It continues by assessing transferable skills, the project's economic viability and any additional training requirements.

The next stage involves preparing the transition: establishing a timetable, transferring responsibilities, organising succession arrangements and exploring opportunities for testing the new direction where feasible.

For the company, supporting a chosen departure can help secure critical knowledge and anticipate organisational changes more effectively.

For the employee, this preparation can reduce uncertainty and make the transition from an initial intention to a viable project easier.

These benefits are, of course, not guaranteed. Entrepreneurship involves risks; changing careers may take time; and voluntary work does not necessarily replace paid employment.

A successful transition therefore depends on freedom of choice, project feasibility and clearly defined commitments from everyone involved.

A company can help enhance the value of an executive's experience even when their professional future develops beyond its own workforce.

This is a fundamental difference between a policy focused on retaining employees and an approach dedicated to developing human capital.

Five Decisions to Turn Experience into Concrete Opportunities

For CEOs, HR directors and managers, the challenge is no longer simply to recognise a problem. It is to establish a method for moving from diagnosis to action.

Practical Framework — Five Immediately Actionable Levers

01 Identify Skills and Aspirations

Look beyond job descriptions to understand an executive's expertise, achievements, transferable skills and professional ambitions.

Key question: Do we know what our experienced employees still want to achieve?

02 Detect Underutilisation

Identify declining responsibilities, skills that are not being fully deployed, blocked mobility opportunities and organisational obstacles. Examine each situation individually.

Key question: Could an apparently stable position conceal unwanted professional sidelining?

03 Develop Several Future Pathways

Explore repositioning opportunities, knowledge transfer, new assignments or a transition towards a future life project. Assess their feasibility together with the employee.

Key question: Are we offering genuine choices, or merely extending an employee's current position?

04 Make Decision-Makers Accountable

Identify who is responsible for decisions, the resources required, knowledge-transfer arrangements and deadlines. Provide support tailored to the chosen pathway.

Key question: Who actually has the authority to turn an opportunity into a decision?

05 Measure Outcomes for Both Parties

Assess the skills deployed, contributions delivered, employee satisfaction, operational continuity and, where relevant, progress towards an external project, as well as the value created or preserved wherever it can be measured objectively.

Key question: What actually happened after we made our decision?

These five levers form a framework for diagnosis and action, not a guarantee of success.

They can also provide a starting point for **a discussion between a company and WeNold about the value of its experienced human capital**, the opportunities available and the situations requiring individualised support.

For Executive Committees, the Question Is Now One of Results

The underutilisation of skills may represent an economic risk. However, it would be misleading to automatically equate that risk with a financial loss corresponding to an employee's salary.

Our research did not identify a sufficiently robust national estimate of the average cost of underutilising experienced executives in France.

A leadership team can nevertheless compare several decisions in response to a genuine business need: maintaining the existing organisation, repositioning an employee, investing in training, organising knowledge transfer, recruiting or supporting an external transition.

Each option involves different costs, constraints and potential outcomes.

Executive committees are responsible for making these trade-offs explicit and assessing their consequences.

This requirement also applies to difficult decisions. An internal move may be inappropriate. Training may not lead to a new assignment. A life project may need to be reconsidered. Freely chosen stability may be an entirely satisfactory outcome.

The objective is not to multiply changes, but to ensure that decisions are understood, feasible and consistent with the needs of everyone involved.

This is precisely the philosophy behind WeNold: **revealing experienced human capital, organising its contribution or transfer, and enabling new opportunities to emerge, including the development of a future life project**.

Such an approach cannot be reduced to employee retention or professional mobility.

It requires recognising experienced executives as active participants in shaping their own futures, while companies act as responsible partners capable of making meaningful decisions.

Ultimately, the maturity of an HR policy cannot be measured solely by the number of experienced employees it retains.

It must also be judged by its ability to identify underutilised skills, offer genuine alternatives and support freely chosen career and life paths.

A company generally knows how many experienced executives it employs.

But does it know how many still have a future they have genuinely chosen — and that the company is actively helping them to build?

Main Documentary Sources

- **Apec, April 2024** — *Projections professionnelles des cadres séniors*. Survey conducted in 2023 among 820 private-sector executives aged 55 and over.
- **Apec, April 2025** — *Cadres seniors : un mouvement s'amorce dans les entreprises*.
- **Ingrid Haegele, August 2026** — *Talent Hoarding in Organizations*, American Economic Review.

Documentary research and writing: JLPDécryptage for WeNold — November 2026.

Final English version, published in November 2026.