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



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.

Essayer avant de décider

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	02	03	04	05
Préserver les compétences critiques	Mieux mobiliser les expertises internes	Accélérer les transformations	Développer de nouvelles missions	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.

	LEVIER STRATÉGIQUE	INDICATEUR ENVISAGEABLE
01	**Préserver les compétences critiques**	Nombre de compétences critiques transmises
02	**Mieux mobiliser les expertises internes**	Taux de mobilité interne
03	**Accélérer les transformations**	Missions nouvelles engagées
04	**Développer de nouvelles missions**	Projets intrapreneuriaux lancés
05	**Renforcer la continuité opérationnelle**	Satisfaction des cadres accompagnés

INTRAPRENEURIAT ET ENTREPRENEURIAT

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.

WeNold®

Valorisons l'Humain par l'Expérience

Experienced Executives: Keeping Them Employed Is No Longer Enough

Later-career development, knowledge transfer and new value creation.

Editorial Analysis

WENOLD × JLP DÉCRYPTAGE · October 2026 · www.wenold.com



EDITORIAL ANALYSIS

The reform of career pathways gives companies new milestones for anticipating careers. But the real question begins after the interview: how can experience that is sometimes under-used be turned into a useful, chosen and lasting contribution?

For a long time, the second half of a career was mainly approached through three issues: keeping experienced employees in work, preparing for their retirement and organising the transfer of their knowledge. This approach is becoming insufficient.

The French law of 24 October 2025 on the employment of experienced employees strengthens the role of career pathways, collective bargaining, knowledge transfer and transitions. The career pathway interview covers, among other things, skills, employment prospects, training and wishes regarding mobility or retraining.

Building the contribution together

The framework is changing. But an additional interview does not, on its own, create a career path. The strategic question is therefore no longer simply: how can an experienced executive be retained? It becomes: what contribution do the company and the executive now wish to build together?

Presence does not mean utilisation

In 2025, the employment rate of 55–64-year-olds reached **61.7%** in France. For 60–64-year-olds, it remained at **44.4%**, compared with **55.0%** in the European Union. These figures describe the employment of older workers as a whole: they do not specifically describe experienced executives. They provide context, not a diagnosis of their actual contribution.

THE ECONOMIC STAKES OF HUMAN CAPITAL

The true cost of an experienced executive is not necessarily their salary, but the value of their experience that the company is no longer able to mobilise.

Behind job retention, therefore, lies a question of performance: how can Human Capital accumulated over twenty or thirty years be turned into new economic, organisational and human contributions?

The interview is only the beginning

The reform may create a new opportunity to talk genuinely about one's professional future. But a decision still has to follow.

A wish for mobility that is never acted upon, training that does not change the work itself or a project discussed without a budget do not amount to a career path. The interview only becomes useful if it opens up a clear chain: need, skills that can be put to use, option to test, decision-maker, resources, timeframe and review.

The difficulty may be organisational. A manager may recognise a team member's need to develop while having an interest in keeping a high-performing skill within their team. The point is not to find someone to blame: it is to correct the incentives that block mobility.

The study Talent Hoarding in Organizations documents this phenomenon in a large company: retaining a high-performing employee can serve the manager's local performance while hindering internal mobility and the allocation of talent. This finding does not describe all French managers, but it highlights a credible organisational conflict of interest.

ILLUSTRATIVE CASE — COMPOSITE SCENARIO

An expert executive, aged 54: from interview to tested assignment

After several years in a role that had become very stable, she expresses in her interview the wish to regain a more cross-functional remit. At the same time, the company identifies a need to secure knowledge transfer across several sites.

Her manager fears losing a key expert. HR therefore organises a gradual handover and a four-month test assignment: 50% of her time remains devoted to her current role, 50% to the new assignment.

A review is planned from the outset: usefulness for the teams, the executive's satisfaction, capacity for knowledge transfer, the manager's workload and the existence of a lasting next step.

> What the trial changes: the executive does not stake her entire career on an irreversible move; the manager does not abruptly lose a skill; the company turns an intention into an observable decision.

Try before deciding

For an experienced executive, changing roles can represent a significant risk: perceived downgrading, loss of influence, a new position that looks attractive on paper but is ill-suited to the realities of the work. The company also takes a risk when it moves a critical skill.

Reversibility then becomes a powerful lever. Schneider Electric's mobility agreement, signed on 22 July 2025, provides in certain situations for a probationary period of three to six months with conditions for returning. This arrangement illustrates a simple principle: test a new contribution before imposing a final decision.

> *The question is no longer only: "Are you ready to leave your position?" One can also ask: "Does this contribution deserve to be tried?"*

The manager: an unintended bottleneck?

When an executive performs well, their line manager may objectively have an interest in their not leaving. A credible mobility policy must therefore provide for succession, resources and arbitration between local interests and the interests of the company.

Passing on knowledge without pigeonholing

Tutoring, mentoring, succession pairings, professional communities or expert assignments can secure knowledge that is difficult to formalise. But knowledge transfer should not become the only prospect offered beyond a certain age.

An experienced executive can pass on knowledge while continuing to learn. They can secure critical knowledge, lead a transformation, discover a new field or become a mentor without being regarded as already on their way out.

FREEDOM OF CHOICE

Valuing experience does not necessarily mean extending a career under the same conditions. Freedom of choice is part of the value. The aim is to enable the experienced executive and the company to build, freely and in consultation, the path that carries the most meaning and value: repositioning, knowledge transfer or a new life project.

This new project may also take the form of a negotiated departure, an external transition or an entrepreneurial venture. This openness avoids reducing the second half of a career to internal mobility alone.

From job retention to value creation

The second half of a career cannot have a single answer. Some executives will wish to progress, others to deepen their expertise, pass on their knowledge, try a cross-functional assignment, prepare a transition or build a new life project. The quality of the scheme depends on its ability to turn a wish into a concrete option, then into a decision — and to link that decision to the value creation expected for both the company and the executive.

> **Developing experienced Human Capital is not merely a social or HR issue: it represents an economic and organisational opportunity, provided that new contributions are identified, tested and clearly evaluated.**

FIVE LEVERS FOR VALUE CREATION

01	02	03	04	05
Preserving critical skills	Making better use of internal expertise	Accelerating transformations	Developing new assignments	Strengthening operational continuity

Six questions for HR directors

1. What real need is the company seeking to address?
2. Which skills does the executive wish to deploy, transfer or develop?
3. What trial can be organised without making the choice immediately irreversible?
4. Who decides on resources, the manager's succession arrangements and the possible next step?
5. What results will inform the decision: usefulness, learning, workload, satisfaction, next steps?
6. What economic, human and organisational value does the company expect from redeploying its executives' experience?

IN SUMMARY

Retention is no longer enough.
The conditions for a chosen future value must be created.

01

ENRICH THE WORK

Restore challenge, autonomy, responsibility and purpose to the current role.

02

TRY ANOTHER ROLE

Test a move or an assignment within a reversible framework.

03

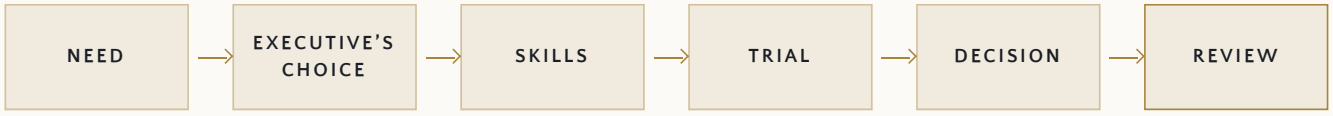
PASS ON AND LEARN

Circulate knowledge without confining the executive to knowledge transfer alone.

04

BUILD A LIFE PROJECT

Prepare a transition, a negotiated departure, a career change or an entrepreneurial venture.



Experience that continues to build the future

Keeping experienced executives in employment is a necessity. Valuing their experience is a strategic choice.

The challenge is no longer simply to extend careers but to turn experienced Human Capital into new sources of value for the company and for the executives themselves.

Repositioning, knowledge transfer or a future life project: experience must continue to build the future.

"The challenge for companies is no longer simply to retain their experienced executives. It is to ensure that their experience does not lose its value."

WeNold®

Valorisons l'Humain par l'Expérience

WENOLD — REVEALING EXPERIENCE. VALUING THE FUTURE.

WeNold reveals and enhances the Human Capital of respected, committed and experienced executives over 45, turning their experience into a new source of value for the company and for their own future.

Through a tailor-made 12-month HR support programme, WeNold supports the design and implementation of a new career path: internal repositioning, transfer of Human Capital or external redeployment towards a future life project.

A personalised approach, based on co-monitoring and commitment, to turn prospects into decisions and concrete action.

What if we identified together the new sources of value hidden in your executives' experience?

Let's spend 20 minutes discussing your challenges around repositioning, knowledge transfer and the second half of careers.

CONTACT WENOLD →

KEY SOURCES

Verified documentary references

Selection of references used to establish the facts and examples. The statistics for 55–64-year-olds describe the general context of older workers in employment; they should not be interpreted as statistics specific to experienced executives over 45.

1. Loi n° 2025-989 du 24 octobre 2025 (French law of 24 October 2025) — employment of experienced employees and changes to social dialogue. Online source

2. Code du travail (French Labour Code), art. L6315-1 — career pathway interview (version in force since 31 December 2025). Online source

3. Dares — Les seniors sur le marché du travail en 2025, Dares Résultats no. 34, 29 July 2026. Online source

4. Apec × France Travail — Portrait statistique des demandeurs d'emploi cadre seniors, 5 February 2026. Online source

5. Hu, Zhang, Chen & Griggs — A meta-analytic study of subjective career plateaus, Journal of Vocational Behavior, 132, 2022. Online source

6. Ingrid Haegele — Talent Hoarding in Organizations, American Economic Review, 116(8), August 2026. Online source

7. OECD — Promoting Better Career Choices for Longer Working Lives: Stepping Up Not Stepping Out, 11 March 2024. Online source

8. Schneider Electric — Accord relatif au développement de la mobilité individuelle au sein du Groupe Schneider Electric en France (individual mobility agreement), signed on 22 July 2025. Online source

9. Eurofound — Keeping older workers in the labour force, 31 March 2025. Online source

Methodological note. Data and legal references have been re-checked against their original sources. Research findings are cited within their scope and are not generalised beyond the populations studied.

Research, editorial structuring, translation and publication preparation carried out with artificial intelligence assistance, under human editorial supervision.