

Les cadres seniors, poids ou pilier des entreprises pour les dirigeants ?

Enquête auprès des cadres dirigeants des grandes entreprises

Novembre 2025



Fiche technique



Echantillon

300 cadres dirigeants,
travaillant dans une
entreprise de 100 salariés
ou plus



Dates de terrain

Du 11 au 23 juillet 2025



Méthodologie

Echantillon interrogé par Internet.
Méthode des quotas : taille et
secteur de l'entreprise, âge et
sexe du répondant

Enquête réalisée pour
Robert Walters

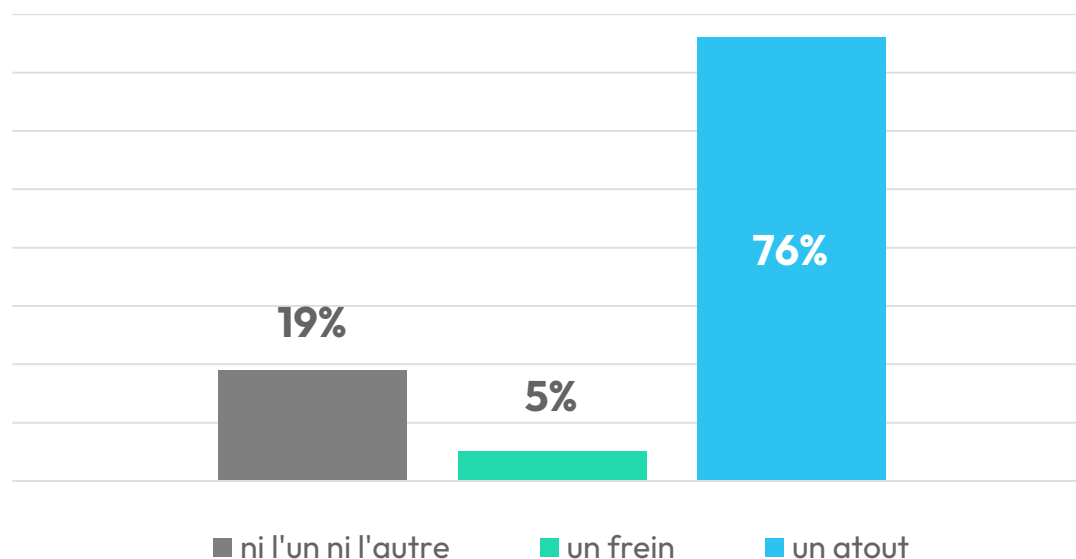
Note de lecture : les résultats présentés dans des encadrés sont significativement supérieurs à la moyenne. ils démontrent la présence d'un écart significatif et permettent d'affirmer à 95 ou 99% que cette différence entre la population affichant ce résultat et l'ensemble n'est pas due au hasard.

Le double discours des dirigeants sur les cadres seniors, une forme d'hypocrisie ?

De manière générale, l'apport positif des seniors est largement souligné par les cadres dirigeants.

Globalement, les seniors sont-ils dans l'entreprise plutôt...

Base : à tous



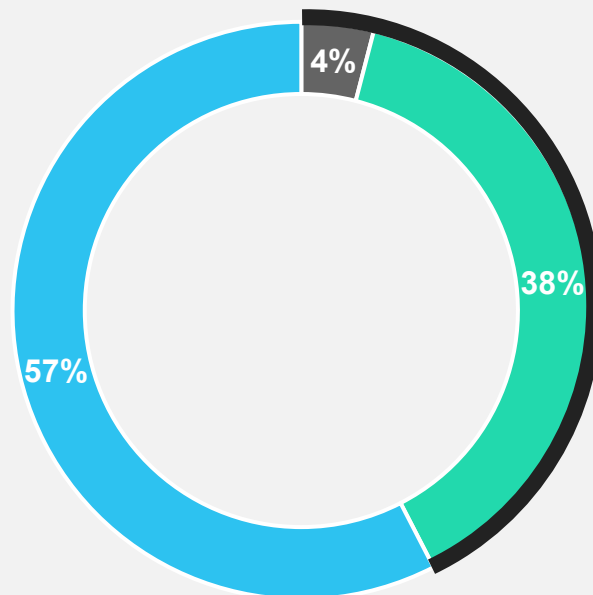
**Ensemble
des cadres dirigeants**

Pour autant, 4 dirigeants sur 10 utilisent au moins un qualificatif négatif pour parler des cadres seniors...

Parmi les mots suivants, quels sont ceux qui correspondent le plus à votre état d'esprit concernant les cadres seniors au sein de l'entreprise ?

Base : à tous – trois réponses possibles

57% choisissent des
mots uniquement positifs



42% choisissent des
mots négatifs

Et en particulier :

- 52% dans le secteur de l'industrie
- 48% pour les moins de 45 ans
- 46% dans les entreprises internationales

1% ne s'est pas prononcé

Uniquement des
mots positifs

Du positif et du négatif

Uniquement des
mots négatifs

... notamment leur coût et leur – supposé – conservatisme



Parmi les mots suivants, quels sont ceux qui correspondent le plus à votre état d'esprit concernant les cadres seniors au sein de l'entreprise ?

Base : à tous – trois réponses possibles

Expérience	79%
Solidité	41%
Légitimité	38%
Leadership	26%
Coûteux	23%
Conservatisme	15%
Flexibilité	12%

Un terme
davantage
mentionné dans
le secteur de
l'industrie : 33%

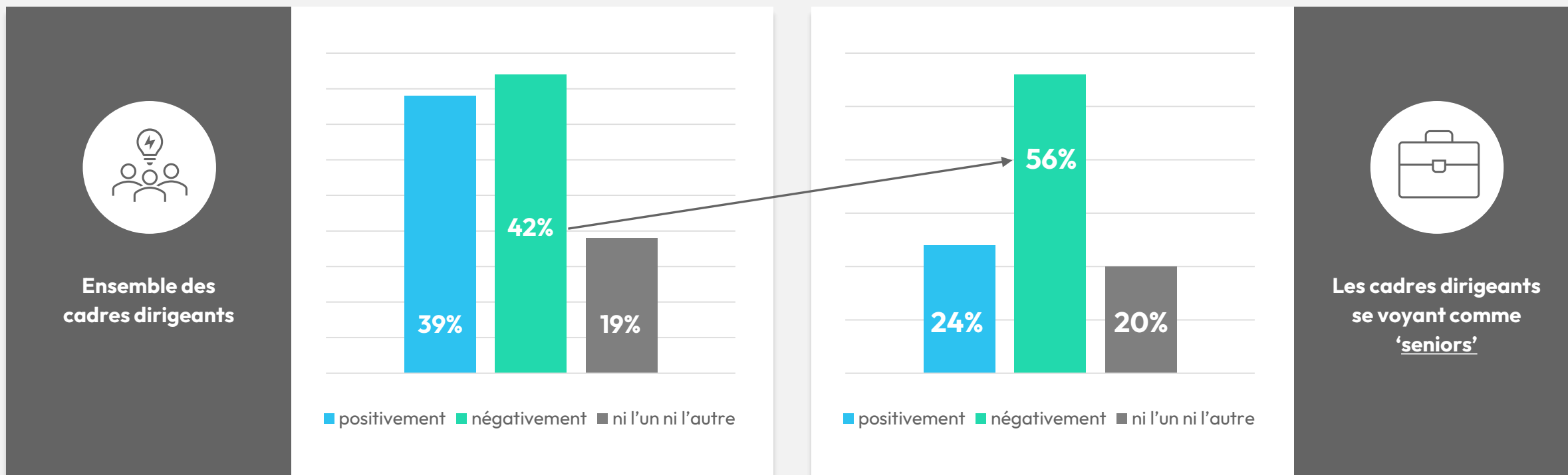
Innovation	9%
Singularité	7%
Rigidité	7%
Fragilité	4%
Inertie	3%
Frustration	3%
Lenteur	3%

1% ne s'est pas prononcé

Une connotation encore ambivalente du mot « senior » en entreprise, notamment pour les principaux concernés

Le mot « senior » en entreprise est-il selon vous connoté ...

Base : à tous



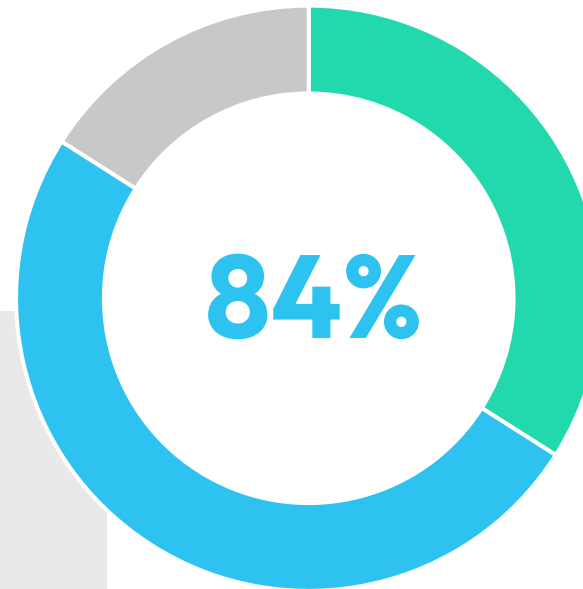
**Des paroles,
mais peu d'actes...**

Les dirigeants déplorent le manque d'opportunités offertes aux cadres seniors dans l'entreprise...

Voici plusieurs affirmations concernant les seniors dans le monde du travail et de l'entreprise. Veuillez nous indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord ou pas d'accord avec celles-ci.

Base : à tous

Des cadres dirigeants estiment que les seniors sont nombreux à vouloir travailler plus longtemps, mais **le monde de l'entreprise ne leur offre pas suffisamment d'opportunités.**



34%

sont tout à fait d'accord

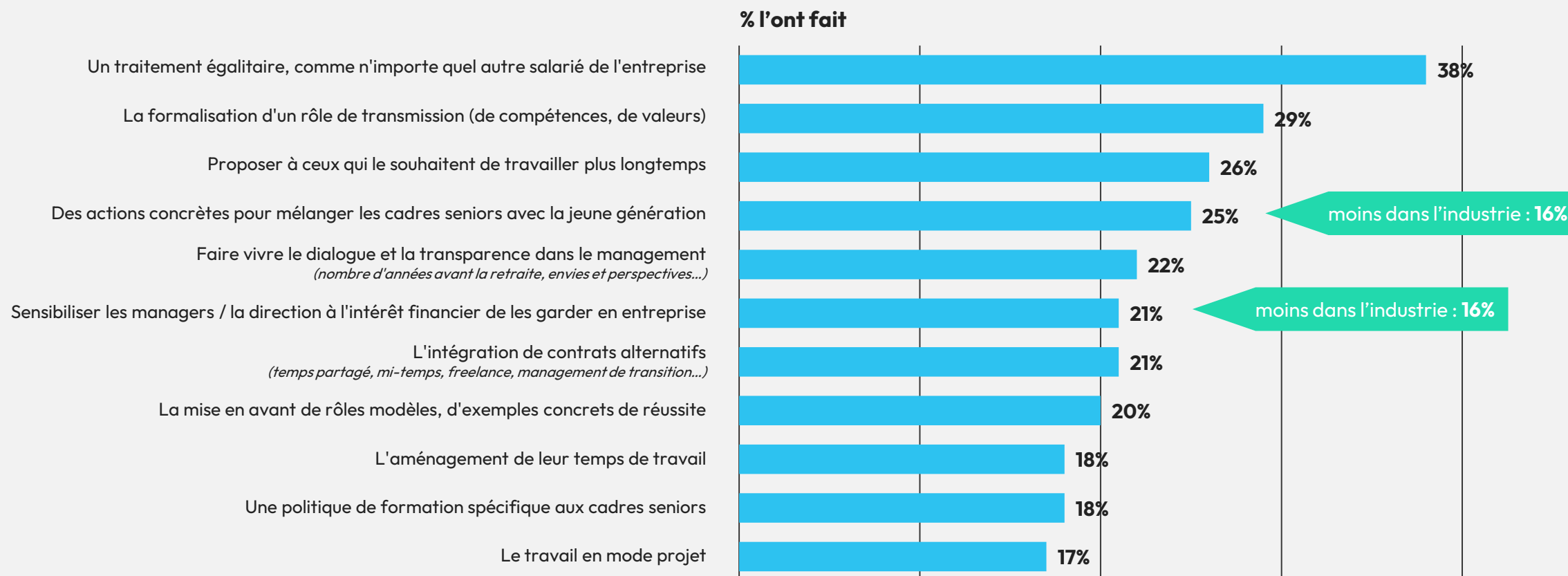
50%

sont plutôt d'accord

... mais moins de trois sur dix ont mis en place des actions concrètes sur le sujet dans leur entreprise (transmission, contrats alternatifs, formation...)

Et quelles sont les actions mises en place dans votre entreprise pour favoriser la réussite des cadres seniors ?

Base : à tous

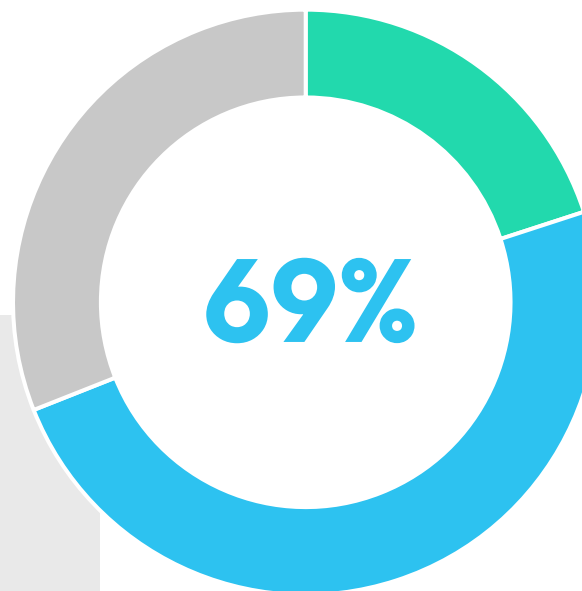


Et un constat majoritaire que les entreprises qui promeuvent l'intégration des seniors le font avant tout pour leur image

Voici plusieurs affirmations concernant les seniors dans le monde du travail et de l'entreprise. Veuillez nous indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord ou pas d'accord avec celles-ci.

Base : à tous

pensent que **les entreprises qui promeuvent l'intégration des seniors le font avant tout pour leur image.**



20%

sont tout à fait d'accord

49%

sont plutôt d'accord

Des biais sur les seniors qui ont encore la vie dure

Des cadres dirigeants encore sensibles à certaines idées reçues sur les cadres seniors, concernant notamment leur capacité d'adaptation ou leur maîtrise des nouvelles technologies

Pour chacune de ces affirmations concernant les cadres seniors, diriez-vous que...

Base : à tous

Ils ne veulent **pas** changer leur façon de travailler

Ils ne savent **pas** utiliser les nouvelles technologies

Ils **coûtent trop chers** / ils sont **trop payés** par rapport à ce qu'ils apportent à l'entreprise

Ils **n'écoutent pas assez** les jeunes générations

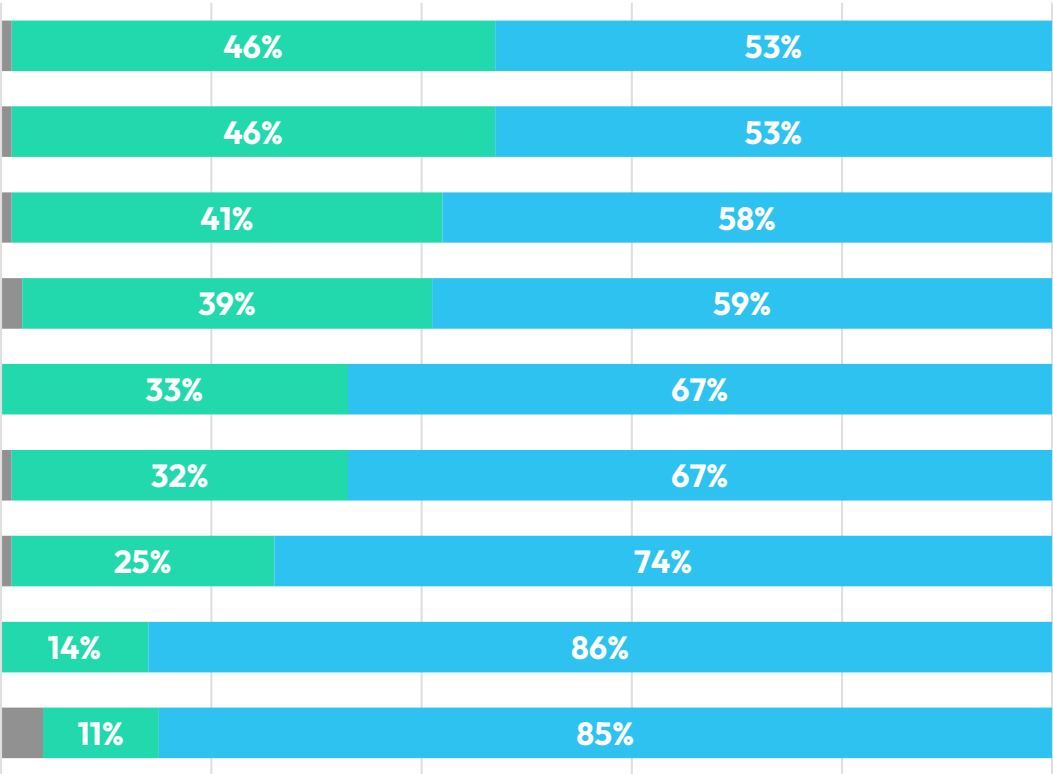
Ils sont **utilisés pour servir de vitrine** à la diversité dans l'entreprise

Ils ne **pensent plus qu'à la retraite**

Ils sont **trop en décalage avec le monde contemporain** et ses enjeux

Ils ne sont **pas motivés, impliqués**

Ils ne sont **pas performants**



Sans opinion

Cette phrase peut être « excessive mais en partie vraie »

Cette phrase est complètement fausse

Des idées reçues encore plus partagées par les jeunes dirigeants et dans le secteur de l'industrie.

% qui pensent que cette phrase peut être « excessive mais en partie vraie »			Âge				Secteur		
			18 – 34 ans	35 – 44 ans	45 – 54 ans	55 ans et plus	industrie	commerce, transports	services
	base	300	30	72	102	96	57	66	168
Ils ne veulent pas changer leur façon de travailler	46%		48%	50%	40%	49%	54%	45%	44%
Ils ne savent pas utiliser les nouvelles technologies	46%		51%	56%	39%	44%	52%	57%	40%
Ils coûtent trop chers / ils sont trop payés par rapport à ce qu'ils apportent à l'entreprise	41%		44%	55%	30%	41%	45%	39%	40%
Ils n'écoutent pas assez les jeunes générations	39%		43%	41%	37%	38%	45%	38%	37%
Ils sont utilisés pour servir de vitrine à la diversité dans l'entreprise	33%		31%	38%	27%	37%	32%	31%	34%
Ils ne pensent plus qu'à la retraite	32%		25%	31%	25%	43%	27%	28%	35%
Ils sont trop en décalage avec le monde contemporain et ses enjeux	25%		39%	33%	17%	22%	33%	26%	20%
Ils ne sont pas motivés, impliqués	14%		34%	21%	8%	9%	22%	8%	14%
Ils ne sont pas performants	11%		20%	20%	6%	7%	14%	5%	12%

Les remarques à l'encontre des cadres seniors sont fortement répandues en entreprise.

Pour chacune de ces affirmations concernant les cadres seniors, veuillez nous indiquer si vous l'avez déjà entendue.

Base : à tous



86%

des cadres dirigeants ont déjà
entendu **une remarque sur
l'âge en entreprise**

en particulier... (% a été entendu)

Ils ne savent pas utiliser les nouvelles technologies

59%

Ils coûtent trop chers / ils sont trop payés
par rapport à ce qu'ils apportent à l'entreprise

58%

Ils ne veulent pas changer leur façon de travailler

52%

Ils n'écoutent pas assez les jeunes générations

43%

Ils ne pensent plus qu'à la retraite

40%

Ils sont trop en décalage
avec le monde contemporain et ses enjeux

38%

Ils ne sont pas performants

27%

Ils sont utilisés pour servir de vitrine
à la diversité dans l'entreprise

25%

Ils ne sont pas motivés, impliqués

18%

Des remarques qui émanent aussi bien des collaborateurs que des instances de direction, pas toujours exemplaires en la matière comme le reconnaissent les dirigeants

Ces remarques provenaient-elles plutôt...

Base : à ceux ayant déjà entendu des remarques

47%

les ont entendues principalement
d'autres collaborateurs



53%

les ont entendues
principalement de la direction

Des remarques qui proviennent majoritairement des plus jeunes, mais pas seulement.

Ces remarques provenaient-elles plutôt...

Base : à ceux ayant déjà entendu des remarques

Viennent des
moins de 45 ans



55%

Viennent de
tous les âges



29%

Viennent des
plus de 45 ans



16%

**Conséquence de ces idées
reçues : un malaise qui
transcende les générations
et touche les cadres
dirigeants eux-mêmes**

La peur d'être mis à l'écart n'épargne pas les cadres dirigeants eux-mêmes, notamment ceux qui ont plus de 55 ans

Vous nous avez dit avoir 45 ans ou plus. Globalement, diriez-vous que depuis que vous avez atteint cet âge...

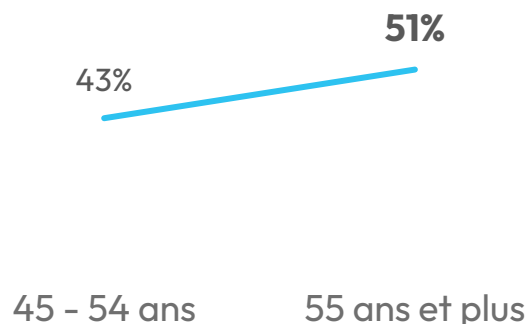
Base : aux plus de 45 ans



45%

des plus de 45 ans
ont peur d'être mis
à l'écart depuis
avoir passé cet âge

% ont peur d'être mis à l'écart



Vous avez peur
d'être mis de côté

% Oui

41%

Vous avez peur d'être
poussé à prendre
votre retraite de
façon anticipée

% Oui

34%

Une crainte encore plus présente chez les plus jeunes : eux-aussi redoutent majoritairement les années à venir sur ce plan.

Quand vous imaginez votre situation dans une dizaine d'années...

Base : aux moins de 45 ans



63%

des dirigeants de moins de 45 ans ont peur d'être mis à l'écart d'ici une dizaine d'années



Vous avez peur d'être mis de côté

% Oui

56%

Vous avez peur d'être poussé à prendre votre retraite de façon anticipée

56%

Vous avez peur d'être regardé différemment

57%

Des talents sous-exploités, un gâchis pour l'entreprise ?

Des talents reconnus, notamment en termes de rayonnement dans les équipes et de performance

Selon vous, quels sont les principaux avantages à l'embauche de cadres seniors dans les entreprises ?

Base : à tous (plusieurs réponses possibles, en 1^{er} / et ensuite...)

Top 3 des avantages perçus

68% (41% en 1^{er})

La forte expérience apportée aux équipes

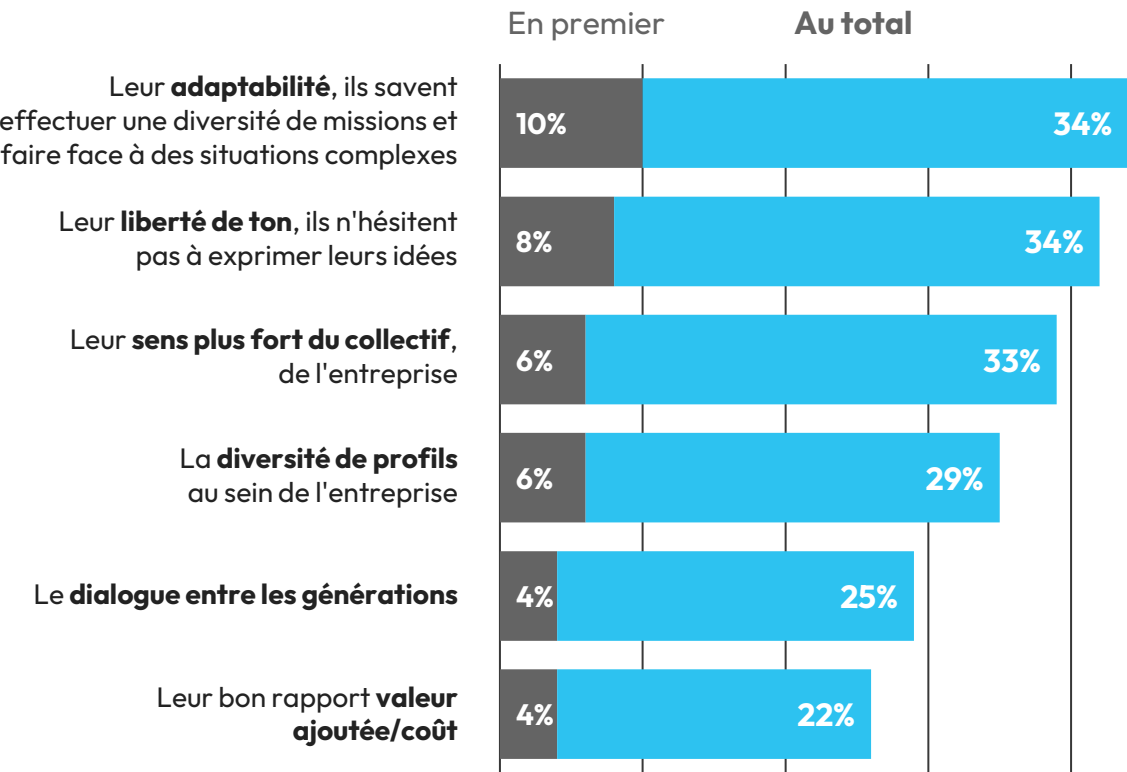
44% (14% en 1^{er})

Leur meilleure performance, leur capacité à leader des projets en s'appuyant sur leur expérience

37% (7% en 1^{er})

Leur plus grande implication, plus grande disponibilité

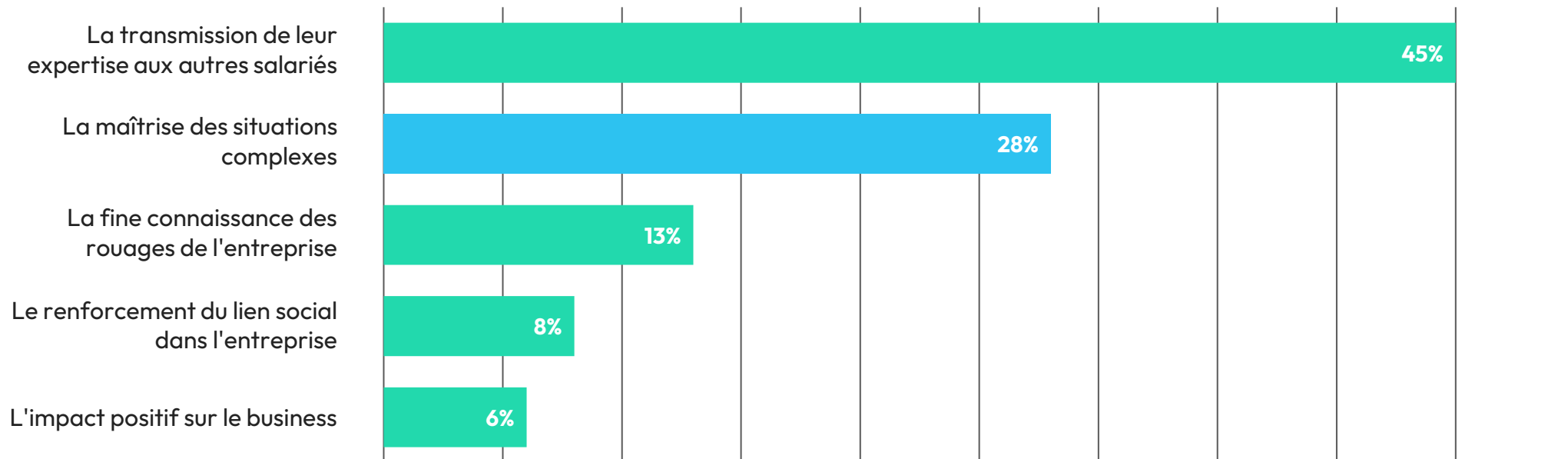
un atout encore plus souligné dans les entreprises +250 sal. (48%)



L'expérience recouvre l'idée de transmission mais aussi de maîtrise des situations complexes : un atout clé pour un dirigeant sur quatre

On entend souvent parler de l'expérience des cadres seniors qui serait un atout majeur pour une entreprise. Selon vous, quel est le principal bénéfice de cette expérience ?

Base : à tous (une seule réponse possible)



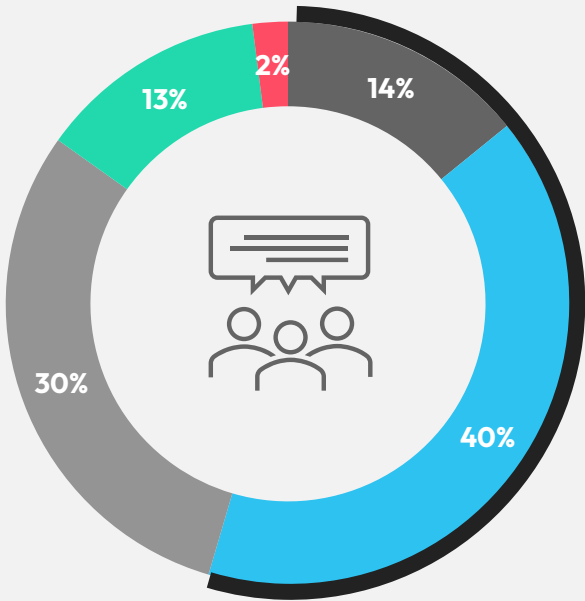
Des cadres seniors également bien perçus en termes de management : les dirigeants concernés les jugent globalement plus accommodants...

En comparaison avec d'autres salariés, diriez-vous qu'il est plus facile ou plus difficile de manager un cadre senior ?

Base : aux managers de cadres seniors
(210 cadres dirigeants)

15%

pensent qu'il est **plus difficile** de manager un cadre senior



54%

pensent qu'il est **plus facile** de manager un cadre senior

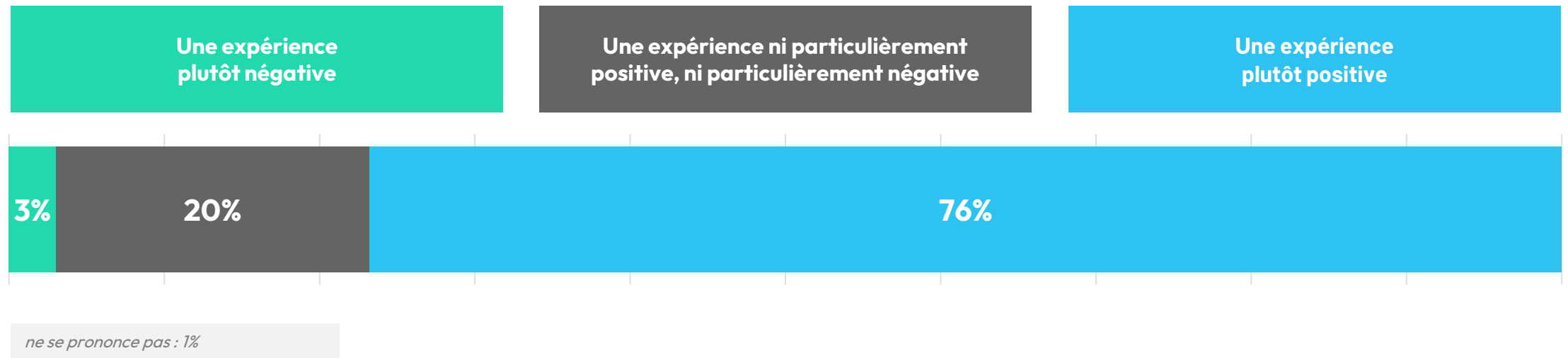
Ne se prononce pas : 1%



... et témoignent d'une expérience personnelle positive lorsqu'ils ont eu à manager directement des cadres seniors

Personnellement, quelle est votre expérience globale avec les cadres seniors au sein de votre entreprise ?

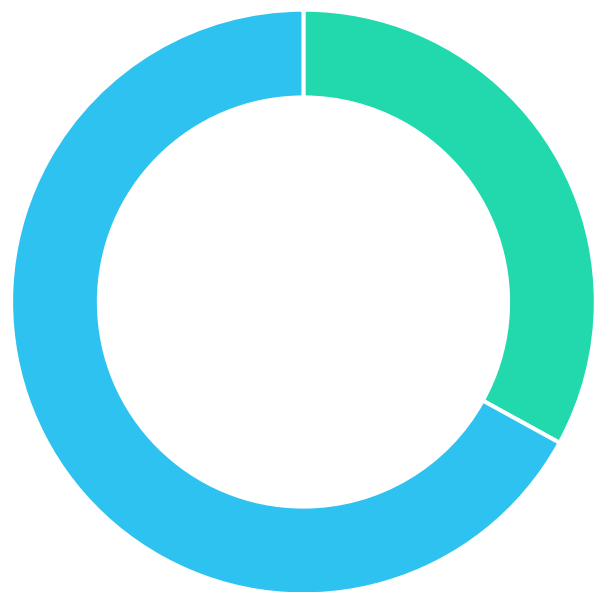
Base : aux managers de cadres seniors (210 cadres dirigeants)



En définitive, un impact économique positif des cadres seniors selon les dirigeants : malgré leur coût supposé, les deux tiers estiment qu'il est plus intéressant de les conserver

De manière générale, diriez-vous que sur le plan financier, il est plus intéressant pour une entreprise...

Base : à tous

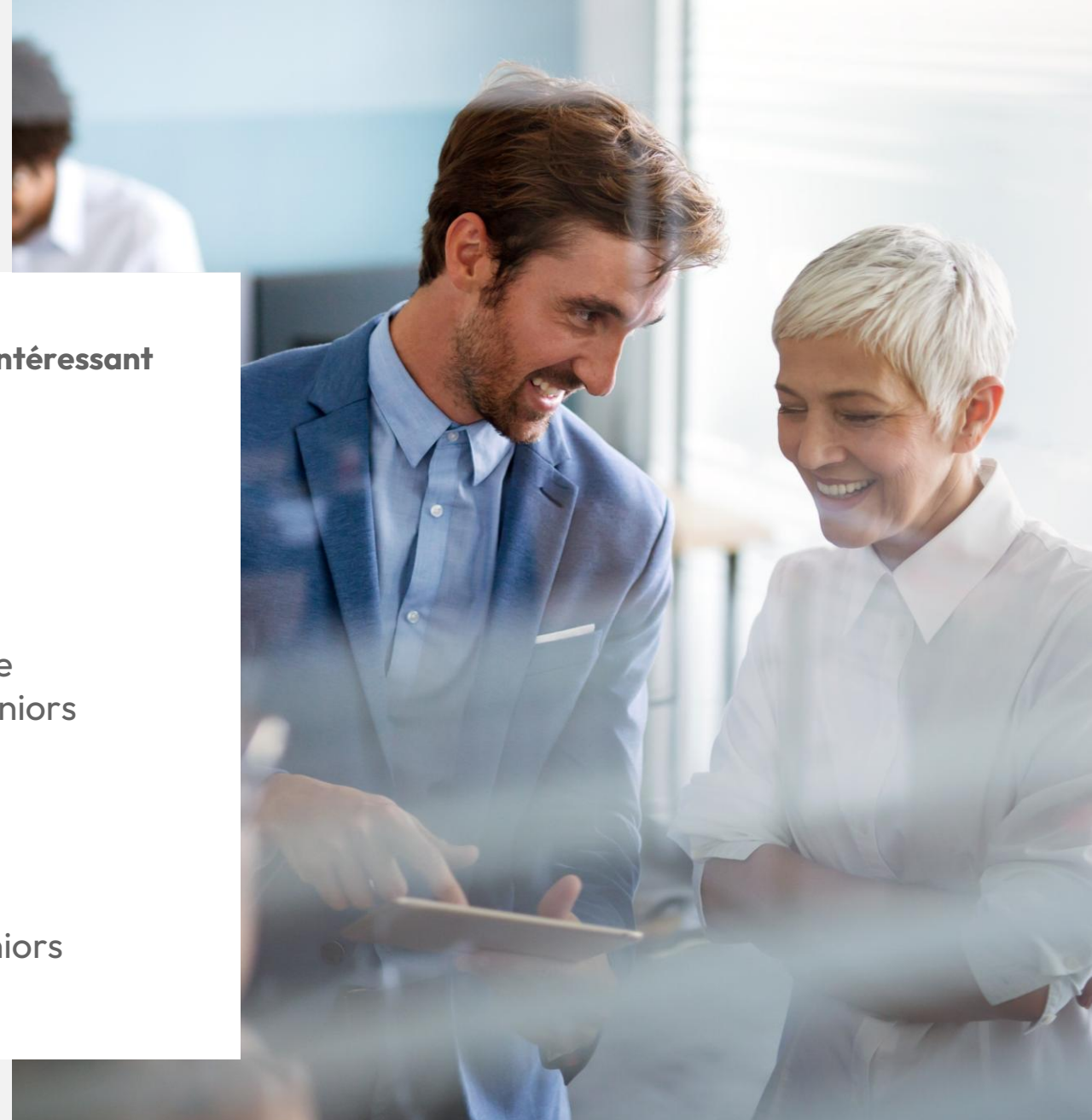


33%

Il est plus intéressant de se séparer de ses salariés seniors

67%

Il est plus intéressant de conserver ses salariés seniors



Le management de transition : une alternative à développer ?

Un dispositif connu de certains dirigeants mais qui pourrait être encore développé

Avez-vous déjà entendu parler des managers de transition ?

base : à tous

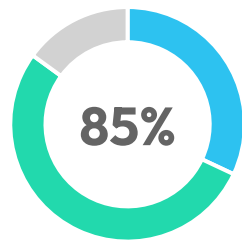


74%

des cadres dirigeants ont déjà entendu parler des managers de transition

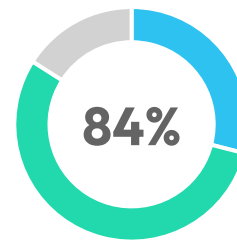
Ce type de contrat vous paraît-il... (une définition du manager de transition avait été donnée)

Base : à tous



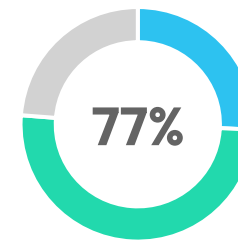
32% sont tout à fait d'accord
53% sont plutôt d'accord

trouvent ce type de contrat **efficace pour favoriser l'emploi des cadres seniors** en entreprise



29% sont tout à fait d'accord
55% sont plutôt d'accord

trouvent ce type de contrat **intéressant et voudraient plus d'informations** sur le sujet



26% sont tout à fait d'accord
51% sont plutôt d'accord

trouvent ce type de contrat **avantageux financièrement** pour l'entreprise

même pour ceux qui estiment qu'ils sont trop payés (78%)

Robert—
—Walters



Robert Walters

6 rue Pergolèse 75016 paris
imfrance@robertwalters.com