

Par [Tribune collective](#), Publié le 1 oct. 2026 à 13:25

Budget 2027 : « L'urgence est de favoriser le travail de seniors, pas de le décourager »

La réforme du cumul emploi-retraite, censée prolonger l'activité des seniors, produit l'effet inverse. Une majorité d'entre eux réduit ou abandonne leur activité, entraînant des pertes pour les finances publiques, alertent les DRH de six grands groupes en France et Virginie Calmels, présidente de CroissancePlus.



Dans une usine, un technicien expérimenté inspecte une ligne de production. Les nouvelles règles sur le cumul emploi-retraite fragilisent la transmission des savoir-faire. (Shutterstock)

La réforme du cumul emploi-retraite [adopté en début d'année poursuivait deux objectifs initiaux](#) : inciter les seniors à prolonger leur carrière plutôt qu'à liquider leur pension pour reprendre une activité, et dégager des économies pour les régimes de retraite.

Cependant, en juin dernier, nous alertions sur la mauvaise configuration de cette réforme et sur ses conséquences néfastes pour la transmission des compétences dans nos entreprises. A la faveur d'un travail d'enquête précis mené par Experconnect et Bilendi pour CroissancePlus, il s'est avéré que l'analyse critique portée sur ce projet était fondée.

Parmi les cadres qui envisageaient un cumul emploi-retraite, seuls 2,8 % indiquent qu'ils repousseront leur départ. Ils sont presque aussi nombreux, 2,6 %, à déclarer qu'ils liquideront leurs droits avant le 1er janvier 2027 pour échapper aux nouvelles règles. Une mesure conçue pour allonger les carrières conduit ainsi une partie des seniors à partir plus tôt du marché du travail.

Des économies attendues qui se transforment en pertes

Mais la tendance la plus lourde observée est cette majorité qui conserve la date de départ prévue et ajuste son activité à la baisse. Dans cette étude, près d'un cadre sur deux déclare préférer limiter ses revenus pour rester sous le seuil de 7.000 euros par an prévu par la réforme de 2026, et 15,9 % préfère renoncer à toute activité.

Finalement seuls 19,7 % maintiendraient le volume de travail envisagé en acceptant la réduction de leur pension. La réforme retire donc du marché du travail les seniors qui souhaitaient y rester, sans parvenir à retenir ceux qui s'apprêtaient à le quitter.

Les économies escomptées initialement par le gouvernement supposaient que les retraités continuent de travailler au même niveau en acceptant une pension réduite. Dans la réalité c'est donc l'inverse qui se produira. Chaque activité réduite ou abandonnée privera la Sécurité sociale de cotisations et l'Etat d'impôt sur le revenu, et ces pertes excéderont largement les pensions économisées. Si le bilan cumulé reste légèrement positif en 2027 et en 2028, il devient négatif à partir de 2030, pour atteindre 12 milliards d'euros de pertes en 2036.

Autre résultat problématique : la réforme devait avant tout mettre à contribution les revenus élevés tirés du cumul. Elle pèserait en réalité sur les cadres intermédiaires. Sous 50.000 euros de revenus annuels, le recours au cumul recule de 9,5 points, contre 1,6 point au-delà de 100.000 euros, niveau auquel le seuil de 7.000 euros reste marginal. Les profils qualifiés que nos entreprises rappellent ponctuellement pour transmettre leur savoir-faire seraient ainsi les premiers à renoncer. Logiquement, plus d'un répondant sur deux juge la réforme injuste.

Une correction à portée de main

Pourtant les cadres interrogés admettent le principe d'un plafond. Leur rejet se concentre sur le niveau évoqué du décret de 7.000 euros, qui est manifestement trop bas. A minima, un relèvement de ce seuil permettrait de sauvegarder l'encadrement voulu par le législateur et corrigerait l'essentiel de l'effet régressif constaté.

Mais au-delà même de ces éléments chiffrés et menaçant pour nos finances publiques, il y a lieu de s'interroger. La retraite est aujourd'hui le premier poste de dépense publique en France, et l'un des plus dynamiques. Cette situation n'est pas le fruit du hasard, mais la conséquence d'une réalité démographique : la durée de vie s'allonge, et le nombre de cotisants [régresse en raison de l'affaïssement du taux de natalité](#).

C'est pour cela que, dans les mois qui viennent, la retraite sera un enjeu politique central de la campagne présidentielle. Faut-il relever l'âge de la retraite ? Faut-il augmenter les cotisations ? Faut-il désindexer les pensions ? Créer un régime de capitalisation additionnel ?

Pour les entreprises, ces collaborateurs expérimentés sont une ressource précieuse sur un marché du travail où les compétences qualifiées se font rares.

Derrière toutes ces questions, un principe devrait réunir le plus large accord : tout Français qui souhaite prolonger son activité doit pouvoir le faire et y être encouragé. Pour les entreprises, ces collaborateurs expérimentés sont une ressource précieuse sur un marché du travail où les compétences qualifiées se font rares. Chaque année travaillée au-delà de l'âge de départ allège en outre la charge qui pèse sur nos comptes sociaux.

Les nouvelles règles applicables [au cumul emploi-retraite vont en sens contraire](#). Dans nos entreprises, les retraités qui poursuivent une activité occupent souvent des fonctions difficiles à pourvoir, qu'il s'agisse de techniciens chevronnés ou de tuteurs chargés de former les nouvelles recrues. En réduisant l'intérêt du dispositif, la réforme prive les dirigeants de compétences immédiatement opérationnelles et fragilise la transmission de savoir-faire constitués, parfois, sur plusieurs générations.

Les entreprises engagées dans la réindustrialisation et les grands chantiers d'infrastructures, du ferroviaire au nucléaire, en ressentiront les effets en premier. Elles devront faire face à des retards dans l'exécution de leurs commandes et à une perte d'expertise longue à reconstituer. Rechercher des économies incertaines à court terme au prix d'un affaiblissement durable de notre appareil productif relève d'une grave erreur d'appréciation.

Ludovic Demierre est DRH de Vinci.

Michael Fossat est DRH de Schneider Electric.

Caroline Gonin est DRH de Transdev.

Jean-Claude Le Grand est DRH de L'Oréal.

Louis-Maxime Nègre est DRH de Sopra-Steria.

Jean-Manuel Soussan est DRH de Bouygues.

Virginie Calmels est présidente de CroissancePlus.