

## THÉMA

# Réforme des retraites : « Les changements n'ont pas entraîné de branle-bas de combat dans les PME »

Entre autres changements attendus à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2027, le durcissement des règles concernant le cumul emploi-retraite revient à « annuler » l'intérêt de ce dispositif pour les moins de 67 ans, selon Marilyn Vilardebo, présidente d'Origami&Co.



Marilyn Vilardebo, présidente d'Origami&Co : « Anticiper les départs à la retraite des dirigeants et des salariés permet une meilleure gestion des ressources humaines. » (Photo Isabelle Jaravel)

Par **Julie Le Bolzer**

Publié le 8 juin 2026 à 06:30

## Réformettes et changement inattendu

« Les décrets n'ont pas encore été publiés, **mais les modifications qui s'annoncent** sont pour la plupart des 'réformettes'. Parmi les changements attendus figurent notamment l'intégration de trimestres de majoration pour enfants pour la carrière longue, le calcul du salaire annuel moyen ou la majoration pouvant aller jusqu'à +5 % pour certaines

mères. La plus grande surprise concerne le cumul emploi-retraite, dont les règles vont profondément changer à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2027 [ceux qui ont fait ce choix avant ne sont pas concernés, NDLR] : à partir de cette date, il ne sera plus possible, avant 67 ans, de cumuler, sans plafond ni pénalités, des revenus d'activités à sa pension retraite à taux plein.

Ce durcissement des règles revient à annuler les avantages du dispositif emploi-retraite. A ce jour, ces différents changements n'ont pas entraîné de branle-bas de combat dans les PME, où la préparation de la retraite des salariés n'est pas encore une démarche généralisée. »

### **Masse salariale et transfert des savoirs**

« Anticiper les **départs à la retraite des dirigeants** et des salariés permet une meilleure gestion des ressources humaines. C'est un moyen de prévoir les départs, et donc les recrutements à venir, afin de gérer au mieux la masse salariale et les compétences disponibles en interne (de manière à ne pas mettre une équipe en difficulté lorsqu'un collaborateur s'en va). La plupart des chefs d'entreprise ont généralement conscience qu'une gestion anticipée sert la qualité de vie au travail, l'attractivité de l'entreprise, la fidélisation des talents, le transfert des savoirs ou encore la transmission intergénérationnelle.

*« La plupart des chefs d'entreprise ont généralement conscience qu'une gestion anticipée sert la qualité de vie au travail, l'attractivité de l'entreprise, la fidélisation des talents, le transfert des savoirs ou encore la transmission intergénérationnelle. »*

Néanmoins, ce sont là de belles paroles et de la théorie. En pratique, la réalité du terrain est tout autre. De nombreuses sociétés n'échappent pas aux crises mondiales et sont en

difficulté. Résultat, les dirigeants doivent plutôt faire face au quotidien et se préoccuper de la retraite de leurs salariés n'est pas toujours une priorité. »

## **Dix ans en amont**

« Les dispositifs classiques pour préparer le départ à la retraite s'apparentent le plus souvent à des **montages financiers qui varient** selon l'âge, le patrimoine, les aspirations ou encore le parcours professionnel. Tout cela se révèle souvent complexe aux yeux des chefs d'entreprises et des salariés. Notamment parce que les règles changent et que les carrières sont désormais rarement linéaires : un collaborateur en poste depuis quatre décennies chez le même employeur, ce n'est plus la norme. Résultat, nombreux sont ceux qui se disent « paumés », d'autant qu'ils peinent à joindre quelqu'un au 3960 [le numéro unique de l'assurance retraite, NDLR].

### **LIRE AUSSI :**

- **MODE D'EMPLOI - Retraite : quand, combien et surtout comment, guide pratique pour réussir votre demande**
- **EN CHIFFRES - Agirc-Arrco : avec 91 milliards de réserves, le régime des retraites complémentaires affiche sa « robustesse » face au défi démographique**

Apporter de l'expertise et de la clarté sur ces sujets est la raison d'être des entreprises comme la nôtre. Sachant que s'atteler au problème quelques mois avant le départ supposé à la retraite ne sert pas à grand-chose. S'y prendre dix ans en amont, en revanche, permet une préparation plus sereine et optimisée. De même, ce n'est pas par à-coups que la retraite doit être évoquée en entreprise, mais de manière régulière. »

### **RETROUVEZ L'INTÉGRALITÉ DE NOTRE DOSSIER :**

- **Préparation à la retraite : les entreprises face aux nouveaux défis des fins de carrière**

**Julie Le Bolzer**

### **THÉMATIQUES ASSOCIÉES**

Emploi & Salaires

Réforme des retraites