Dépêche n° 739937
Social / RH - Ressources humaines
Par: Marie-Françoise Clavel - Publiée le 27/10/2025 à 18h01
Lien dépêche

7 min de lecture

"Un audit d'impact de la suspension de la réforme des retraites permettra d'adapter la politique RH" (P. Warin, avocat)

Une lettre rectificative du 23 octobre 2025 au PLFSS pour 2026 prévoit une suspension du calendrier d'augmentation de l'âge légal de départ et de la durée d'assurance prévues par la réforme des retraites de 2023. Ce réaménagement du calendrier de la réforme "va créer des besoins d'adaptation pour les dispositifs de fin de carrière", souligne Pierre Warin, avocat associé au cabinet Melville, dans une interview pour AEF info. Selon lui, "un audit de son impact, dans chaque entreprise, sur la gestion prévisionnelle des emplois est souhaitable afin de réévaluer le nombre potentiel de départs anticipés en retraite, et d'adapter la politique RH. En revanche, elle ne devrait pas provoquer d'accélération massive des départs en retraite. La date du départ en retraite reste une décision qui dépend du choix du salarié. La question du pouvoir d'achat pourra avoir un poids important."

AEF info : Quelles sont les conséquences possibles du projet de réaménagement du calendrier de la réforme Borne des retraites sur les dispositifs de fin de carrière ?

Pierre Warin : Des dispositifs d'aménagement de fin de carrière ont été négociés, principalement dans des grandes entreprises. Il s'agit de dispositifs de préretraite d'entreprise, de retraite progressive, de temps partiel de fin de carrière, etc. Ils peuvent figurer dans des accords de GEPP ou des plans de départ volontaires, notamment dans le cadre de PSE. un réaménagement des règles légales de départ en retraite aura nécessairement un impact sur ces dispositifs.

En effet, ces dispositifs sont généralement calibrés pour des salariés qui sont à moins d'une certaine durée de la date à laquelle ils seront en mesure de liquider une retraite à taux plein.

À cet égard, la mise en place de la réforme Borne a pu être complexe pour certaines entreprises car elle a reculé l'âge de départ et augmenté le nombre de trimestres nécessaires. Le départ de certains salariés a ainsi été repoussé, obligeant les entreprises à un portage plus long. Elle a ainsi entraîné une surcharge financière pour ces entreprises.

Le projet actuel de suspension de la réforme des retraites devrait être moins complexe à mettre en œuvre par les entreprises car il est au contraire susceptible d'avancer le départ en retraite de certains salariés. Ces salariés pourront

reproduction ou transmission de cette dépêche est strictement interdite, sauf accord formel d'AEF info.

partir plus tôt et être portés moins longtemps par l'entreprise. Le coût financier sera donc moins élevé pour les employeurs.

AEF info : Les entreprises disent toutefois naviguer à vue...

Pierre Warin : Durant les débats parlementaires et jusqu'à sa publication au journal officiel, après un éventuel avis du Conseil constitutionnel, le projet de réaménagement du calendrier de la réforme va créer une période de flou et d'incertitude. Rien ne va changer pour ceux qui sont déjà entrés dans ces dispositifs et partis en retraite. Il n'y aura pas de retour en arrière. En revanche, les salariés potentiellement concernés par le réaménagement, et leurs employeurs, vont devoir attendre plusieurs mois avant d'être fixés avec précision sur leur sort. En effet, si les contours et la durée de la suspension ont été précisés dans la lettre rectificative du 23 octobre 2025 au PLFSS pour 2026 : l'âge légal de la retraite serait reporté d'un trimestre de la génération 1964 jusque celle de 1968 et le nombre de trimestres exigés serait reporté d'un trimestre pour les générations 1964 et 1965. Ainsi, l'âge légal de départ en retraite resterait à 62 ans et 9 mois pour ceux partant en 2026 et 2027. Le nombre de trimestre serait maintenu à 170 trimestres pour un départ en 2026 et 2027. Les interrogations sont encore nombreuses et les débats au Parlement sur le PLFSS viennent juste de commencer.

AEF info : Quels aménagements sont à prévoir ?

Pierre Warin : Pour les accords déjà en place, en principe rien ne change. L'ouverture d'une négociation en vue de la révision de l'accord prenant en compte la suspension de la réforme Borne reste possible afin de permettre à un nombre plus important de salariés dêtre éligibles puisque, mécaniquement, la suspension de la réforme aura pour effet que davantage de salariés seront plus proches de l'âge de leur départ en retraite qu'ils ne l'étaient jusqu'alors. L'employeur et / ou les organisations syndicales signataires peuvent y voir un intérêt. L'accord peut également avoir inclus une clause de revoyure en cas de réforme des retraites, auquel cas une rencontre des parties signataires pourra avoir lieu.

AEF info : Et pour ceux en cours de négociation ?

Pierre Warin : S'agissant des accords en cours de négociation, il convient de prendre certaines précautions rédactionnelles.

Il est possible de prévoir, comme cela se fait déjà, une clause de revoyure. L'objectif est de prévoir une réunion des parties signataires afin d'apprécier les conséquences de nouvelles dispositions légales en matière de retraite et de négocier d'éventuels aménagements dans un avenant.

Sur un plan plus technique, les dispositifs de fin de carrière sont le plus souvent ouverts à des salariés qui sont à moins d'une certaine durée de la date à laquelle ils seront en mesure de partir en retraite à taux plein. Il serait opportun, dans les accords en cours de négociation, de préciser la date retenue pour apprécier cette condition. Il sera ainsi possible d'indiquer que cette condition d'éligibilité sera appréciée : "en fonction des conditions légales applicables à la date de conclusion de l'accord". Cela revient à créer une population fermée à la date de signature de l'accord, indépendamment d'évolutions législatives ultérieures.

Il est également possible de plafonner le nombre de bénéficiaires. La suspension de la réforme va augmenter le nombre de salariés proches de la date de leur départ en retraite à taux plein. Dans une entreprise ayant une pyramide des âges sensible en termes de départs, afin de limiter cet impact, l'accord peut limiter en valeur absolue le nombre de départs possibles au titre d'un tel dispositif de fin de carrière. On peut alors retenir par exemple une règle de priorité, "premier arrivé, premier servi", ou fixer des critères de départage.

AEF info : Qu'en est-il des incidences sur l'évolution des effectifs ?

Pierre Warin : Au niveau de l'entreprise, l'anticipation des départs en retraite est actuellement intrinsèquement marquée par l'incertitude. En effet, indépendamment de la date de naissance, l'employeur ne connaît pas la situation précise du salarié au regard des conditions de départ en retraite à taux plein. Par ailleurs, l'employeur ne peut pas, en principe, imposer une date de mise à la retraite avant les 70 ans d'un salarié et donc anticiper sa date de départ. Le projet de suspension de la réforme Borne va ajouter de l'incertitude pour l'employeur mais aussi pour les salariés potentiellement concernés. Un départ anticipé de plusieurs mois sera éventuellement possible dans ce contexte, mais pendant combien de

reproduction ou transmission de cette dépêche est strictement interdite, sauf accord formel d'AEF info.

temps ? Une reprise de l'application de la réforme Borne pourrait intervenir après 2027, sous réserve de nouveaux ajustements.

Autre incertitude, le montant de la pension de retraite. La problématique du pouvoir d'achat peut être un frein important à un départ anticipé du salarié en retraite. Le différentiel entre le montant du salaire d'activité et celui de la pension de retraite peut inciter, ou contraindre, un salarié à préférer rester en activité plus longtemps.

Par ailleurs, le départ en retraite est une question très personnelle qui dépend de nombreux facteurs, économiques, psychologiques, familiaux. Il n'est pas sûr qu'un salarié ayant préparé l'organisation de sa vie personnelle et familiale dans la perspective d'un départ en retraite par exemple dans 12 mois, modifie tous ses plans pour partir quelques mois plus tôt.

AEF info : Et d'agissant des embauches ?

Pierre Warin : La suspension de la réforme des retraites et l'incertitude supplémentaire qu'elle engendre sur la durée de maintien de ces salariés dans l'entreprise ne vont pas favoriser l'embauche des personnes de plus de 55 ans, pour qui la question est déjà complexe aujourd'hui sur le marché du travail.

S'agissant de la gestion des emplois, la possibilité de départs plus tôt que prévus peut aussi avoir un impact négatif pour des emplois en tension notamment dans les PME où certains salariés seniors peuvent être détenteurs d'un savoir-faire nécessitant un temps de transition avec leur successeur. Les employeurs concernés pourront être amenés à envisager des mesures financières de rétention afin d'inciter ces salariés à poursuivre leur activité plutôt que de profiter d'un départ en retraite anticipé, ce afin de pouvoir préparer leur succession et la transmission de leurs compétences.

Ces incertitudes pourront également avoir un impact sur le maintien de la motivation des salariés en fin de carrière dans l'incertitude sur la date à laquelle ils seront en mesure de partir en retraite à taux plein.

AEF info : En résumé, quelles peuvent être les conséquences pratiques de ce "décalage" de calendrier de la réforme ?

Pierre Warin : Le décalage du calendrier de la réforme Borne va créer des besoins d'adaptation pour les dispositifs de fin de carrière. Un audit de son impact, dans chaque entreprise, sur la gestion prévisionnelle des emplois est souhaitable afin de réévaluer le nombre potentiel de départs anticipés en retraite, et d'adapter la politique RH. En revanche, elle ne devrait pas provoquer d'accélération massive des départs en retraite. La date du départ en retraite reste une décision qui dépend du choix du salarié. La question du pouvoir d'achat pourra avoir un poids important.

AEF info est un **groupe de presse professionnelle numérique et organisateur d'évènements**. AEF info produit tous les jours une information de haute qualité qui mobilise une équipe de **80 journalistes** spécialisés permanents à Paris et en régions.

C'est un outil de travail, d'aide à la décision, d'information et de documentation utilisé tous les jours par plus de **20 000 professionnels et 2 000 organisations abonnées** (médias, institutions, collectivités territoriales, entreprises, fédérations, syndicats, associations).

5 SERVICES D'INFORMATION, 18 DOMAINES ET 2 HEBDOS
Les cinq services d'information spécialisés d'AEF info diffusent (Social RH, Enseignement Recherche, Développement durable, Habitat & urbanisme, Sécurité Globale) à leurs abonnés un service d'information continue par courrier électronique et via l'application mobile. Être abonné à ces services, c'est avoir l'assurance d'être informé rapidement, précisément et objectivement des faits essentiels.

Cliquez ici pour tester gratuitement les services d'information AEF info

reproduction ou transmission de cette dépêche est strictement interdite, sauf accord formel d'AEF info.