IMBRIQUER LES POLITIQUES SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES : 2035 À L'HORIZON

Synthèse des ateliers prospectifs | 23 mai 2025

Rappel du contexte

Face à l'urgence écologique et à l'accroissement des inégalités sociales, un constat s'impose : la transition ne pourra être ni efficace, ni juste sans une approche conjointe des politiques environnementales et sociales. À l'occasion de son Assemblée générale, l'AFMD a questionné l'imbrication de ces politiques et a proposé à une centaine de professionnel·les de la D&I et de la RSE de réfléchir, au travers d'ateliers prospectifs, aux transformations du monde du travail qui seraient induites par des situations de rupture.

La méthode « How to, What if » a été développée par Futuribles. Elle permet d'identifier les évènements qui conduiraient à une situation de rupture à un horizon donné (ici, 2035) et d'en explorer les conséquences pour identifier les enjeux clés à anticiper.

Synthèse du scénario de rupture

Cinq trajectoires pouvant conduire à ce scénario

1. **Une adaptation résignée à un climat d'instabilité généralisée**

Face à un climat mondial anxiogène marqué par l'instabilité politique, les tensions géopolitiques, les crises économiques et la montée de l'éco-anxiété, les réformes impopulaires comme le recul de l'âge de la retraite sont progressivement acceptées par une population épuisée, inquiète pour l'avenir. 2027 marque un basculement dans l'acceptabilité sociale, où la priorité devient la survie du système. La résignation l'emporte sur la mobilisation.

2. **Un vieillissement actif dans une société fragmentée**

L'allongement de la durée de vie, combiné à une baisse structurelle de la natalité et à un recul de l'âge d'entrée dans la vie professionnelle, crée une pression durable sur le système des retraites. Le maintien

dans l'emploi devient une nécessité collective. Les parcours professionnels sont plus discontinus (pauses aidantes, reconversions, périodes de chômage), ce qui recule l'âge d'obtention des droits à la retraite. Le travail s'étend, mais de manière fragmentée et inégale selon les trajectoires individuelles.

3. **Une convergence européenne vers un modèle social minimaliste**

Dans un contexte de tensions internationales prolongées, les États membres de l'Union européenne perdent en souveraineté sociale. Sous l'effet de logiques de compétitivité, de pression budgétaire et d'harmonisation économique, les protections sociales sont revues à la baisse. La France s'aligne sur des modèles moins-disants socialement, remettant en cause la retraite par répartition. L'âge de départ à la retraite recule dans le cadre d'une stratégie d'ajustement structurel et démographique, sous pilotage européen.

4. **Une nouvelle norme culturelle du travail prolongé**

Le rapport au travail évolue : il est de plus en plus perçu comme un facteur d'équilibre personnel ou un "mal nécessaire" dans une société bouleversée. Les politiques de diversité et d'inclusion ont contribué à revaloriser la séniorité, vue comme une ressource précieuse. Le confort relatif des espaces de travail rend le travail plus soutenable que d'autres sphères de vie. Le recul de la retraite est alors intégré comme un nouvel équilibre social, légitimé culturellement.

5. **Une transition technologique ambivalente pour le travail des seniors**

Le développement rapide de l'intelligence artificielle et des technologies numériques transforme profondément le marché du travail. Ces innovations détruisent certains emplois, mais permettent aussi de maintenir plus longtemps les seniors dans l'activité, grâce à des outils compensant l'usure physique et facilitant les tâches. Ce scénario conduit à une polarisation : certains seniors sont accompagnés et valorisés, d'autres laissés de côté faute d'accès aux compétences numériques ou aux technologies.

Quelles conséquences si ce scénario venait à se réaliser ?

Si cette réforme a pu être mise en œuvre dans un climat de résignation générale, nourri par des instabilités politiques, économiques et climatiques persistantes, ses conséquences se déploient désormais à tous les niveaux de la société.

1. **Une nécessaire transformation du marché du travail et des parcours professionnels**

Sous la pression démographique et des politiques publiques incitatives, les entreprises intègrent les enjeux de séniorité dans leur fonctionnement quotidien. Cela se traduit par l'adaptation des postes de travail, la reconnaissance accrue des compétences des plus âgé·es, et une valorisation du travail intergénérationnel.

Face à l'allongement de la durée de vie professionnelle, les parcours deviennent plus discontinus, intégrant des pauses, des temps partiels choisis, des phases de reconversion ou de cumul d'activités. Le modèle linéaire d'une carrière continue laisse place à des trajectoires fragmentées mais

potentiellement plus riches et adaptées aux besoins individuels. Cela implique une redéfinition des droits sociaux, un nouveau rapport à la notion d'annuités, et des formes d'accompagnement repensées.

2. **Des risques psycho-sociaux accrus**

Le maintien prolongé en activité, s'il n'est pas suffisamment accompagné, engendre une fatigue généralisée, une hausse des risques psycho-sociaux et une recrudescence des maladies professionnelles. Ce scénario se double d'une possible montée des tensions sociales, des conflits générationnels et d'un rejet accru des institutions. Il met en question la soutenabilité humaine des politiques de travail allongé, et interroge la capacité du dialogue social à contenir les effets de cette usure généralisée.

3. **Un marché du travail à deux vitesses**

À mesure que certains seniors parviennent à se maintenir en emploi grâce à leur capital social, économique ou culturel, d'autres décrochent, fragilisés par les inégalités structurelles. Le système d'assurance vieillesse, de plus en plus orienté vers la capitalisation, renforce cette fracture. Les jeunes actifs, en concurrence avec leurs aînés pour l'accès aux postes à responsabilité, voient leurs trajectoires retardées. Ce scénario pose de façon aiguë la question de l'équité intra-générationnelle et du rôle redistributif des politiques publiques.

4. **Une empreinte écologique accrue**

Travailler plus longtemps, dans un modèle économique encore fortement carboné, revient à accroître l'empreinte écologique individuelle. À cela s'ajoute la nécessité d'adapter les conditions de travail aux aléas climatiques : recours accru à la climatisation, multiplication des transports, gestion des pics de chaleur… Ce scénario soulève la question d'une soutenabilité globale, articulant impératifs sociaux et écologiques.

Les enjeux à clés à surveiller si en 2035, la retraite était à 67 ans

Parmi les enjeux clés, on trouve la question centrale de **santé publique**. L'exposition prolongée au travail, notamment dans les métiers physiques, exposés ou émotionnellement exigeants, risque d'aggraver les troubles musculo-squelettiques, les risques psycho-sociaux, la fatigue chronique et les burn-out.
Il est essentiel d'anticiper des dispositifs de **prévention renforcée**, d'adapter les postes, et d'instaurer des régimes spécifiques pour les personnes exposées à la pénibilité ou à des conditions de travail dégradées. D'un point de vue social, le recul de la retraite nécessite que les entreprises prennent en charge l'**inclusion durable des seniors** : adaptation des rythmes, lutte contre l'âgisme, accompagnement des transitions, formation continue.

Au niveau environnemental, il sera indispensable d'intégrer le sujet de la transition écologique dans les politiques de gestion des âges : sobriété énergétique des lieux de travail, télétravail adapté aux seniors,

éco-conception des parcours professionnels.

Enfin, repousser l'âge de départ à la retraite à 67 ans sans revaloriser la qualité de vie au travail ou renforcer les mécanismes de justice sociale pourrait **fragiliser la confiance dans le système**, générer du ressentiment et renforcer les mouvements de contestation.
Il devient urgent de redéfinir un **nouveau pacte social** autour du travail, du vieillissement et de la solidarité intergénérationnelle.