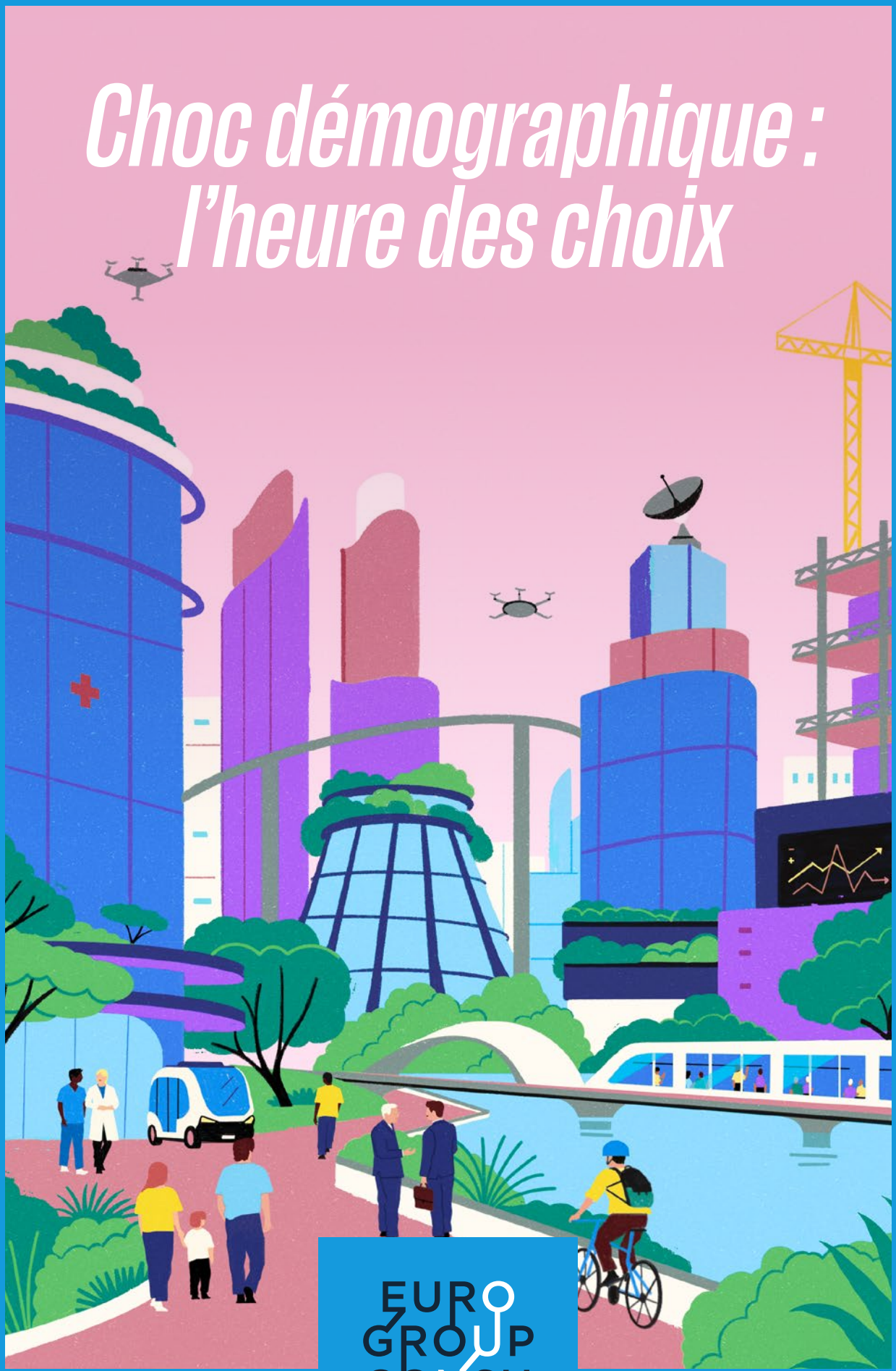
Choc démographique : l'heure des choix



EUROGROUP CONSULTING

Le bouleversement démographique est déjà à l'œuvre. Nous faisons moins d'enfants, nous vivons plus longtemps et les générations qui entrent sur le marché du travail seront bientôt moins nombreuses que celles qui en sortent. En 2025, pour la première fois depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, la France a enregistré davantage de décès que de naissances. Derrière ce basculement historique se dessine une transformation profonde de notre société, de nos territoires, de nos organisations.

Pourtant, **cette révolution silencieuse reste largement absente des réflexions stratégiques**. Pris dans l'urgence du quotidien, contraints par des horizons de décision toujours plus courts, les dirigeants publics comme privés peinent à mesurer les conséquences d'un avenir pourtant, pour partie, prévisible.

Comment décider aujourd'hui de nos investissements, de nos organisations et de nos modèles économiques sans prendre en compte la population de demain, ses besoins et ses aspirations ?

Car la transition démographique ne se résume pas à une question de pyramide des âges. **Elle bouscule des équilibres que nous pensions acquis** : la place de la jeunesse, notre rapport au travail et à la retraite, le financement de notre modèle social, les solidarités entre générations ou encore la répartition des richesses. Elle nous oblige à interroger les fondements mêmes de notre contrat social et, plus encore, à décider collectivement de ce que nous souhaitons préserver, transformer ou réinventer.

Et le temps s'accélère. Alors que les précédentes projections situaient le choc démographique français au milieu des années 2040, les estimations les plus récentes évoquent un basculement dès 2037.

C'est demain, à l'échelle des grandes transformations économiques et sociales.

Nous ne pouvons plus nous contenter d'observer les courbes : il nous faut prendre la mesure de ce moment charnière et nous saisir de l'opportunité qu'il représente pour dessiner notre avenir.

Chez Eurogroup Consulting, nous sommes convaincus que **la démographie doit dès maintenant trouver toute sa place dans les feuilles de route stratégiques**. Non comme une fatalité, mais comme un puissant levier de transformation et de développement : nouveaux marchés, nouveaux modèles économiques, nouvelles formes de coopération et nouvelles alliances entre acteurs publics et privés.

L'enjeu est aujourd'hui de retrouver une capacité à faire des choix, avec le temps dont nous disposons pour cela et avec la connaissance que nous avons des grandes transformations.

C'est toute l'ambition de la démarche prospective que nous avons engagée et exposée dans ce cahier. **Les organisations qui sauront anticiper ces mutations, plutôt que les subir, seront celles qui construiront les modèles de demain**. Et les décisions que nous prendrons aujourd'hui contribueront à façonner la société dans laquelle nous vivrons dans quinze ans.

À nous, dirigeants publics et privés, de nous emparer de cette responsabilité collective.



Claudia Montero
Présidente Eurogroup Consulting

Notre méthode de travail

Les effets du choc démographique se propagent à l'ensemble de l'économie et interrogent jusqu'aux fondements de notre modèle de société : financement de la solidarité, organisation du travail, modes de consommation… C'est cette dimension systémique, où chaque transformation en entraîne d'autres, que nous avons choisi d'explorer. Nous avons initié un ambitieux travail prospectif en associant la vision des experts du cabinet, notre fine connaissance des principaux secteurs de l'économie française, et la littérature existant sur le sujet.

Le fruit de nos recherches a été analysé et commenté par un comité scientifique composé de sociologue, d'économiste et d'anthropologue. Cette réflexion vise à porter un éclairage nouveau sur les évolutions de l'économie française par rapport à la transition démographique en cours, à susciter le débat et nourrir la réflexion des dirigeants.

Pour favoriser la lisibilité de la démarche et du propos, nous avons délibérément fait des choix éditoriaux afin d'isoler uniquement les évolutions démographiques. Ainsi, la transition écologique, les problématiques énergétiques, les nouveaux modèles de croissance/décroissance économique et la souveraineté européenne ne font pas l'objet de cahiers dédiés, mais peuvent être intégrés en fonction des scénarios que nous avons construits.

UNE MÉTHODE QUI REPOSE SUR TROIS PILIERS :

1. L'identification de 11 tendances et de 7 tensions qui caractérisent cette transition démographique.

Les tendances que nous avons identifiées interrogent des modèles économiques et culturels socialement partagés : le financement des retraites et de la solidarité, les parcours de vie, ou encore la place du travail… Sous l'effet du choc démographique, ces équilibres historiques pourraient être profondément remis en question.

La remise en cause de ces équilibres ouvre plusieurs trajectoires possibles. Face aux mêmes défis démographiques, des réponses très différentes peuvent émerger, selon les choix politiques, économiques, individuels et collectifs qui seront faits. Ces tensions révèlent les grands choix à venir : entre État et acteurs privés, travail humain et automatisation, solidarité collective et responsabilité individuelle. Nous avons identifié 14 polarités, en forçant volontairement le trait (privé vs public, humains vs robots, individu vs collectif)… Ces tensions constituent les déterminants des scénarios.

2. La construction de scénarios :

Pour imaginer la France de 2040, les scénarios poussent volontairement à leurs limites des dynamiques déjà observables, notamment à l'étranger. En combinant ces évolutions et en accentuant certains choix de société, ils dessinent des futurs contrastés, parfois radicaux, mais qui trouvent leurs racines dans le monde d'aujourd'hui. Dans une logique de pédagogie, nous en avons retenu trois.

3. La déclinaison des scénarios dans les différents secteurs économiques.

Dans cette dernière étape, nos experts ont :

- Identifié les usages, process, et fonctionnements les plus ancrés dans les principaux secteurs de l'économie.
- Questionné les habitudes du secteur et les angles morts qui pourraient être « secoués » par les scénarios.
- Elaboré des recommandations en réponse à ces tensions.
- Chaque déclinaison fera l'objet d'un cahier sectoriel dédié.

La réalité démographique en chiffres

INVERSION RAPIDE DE LA PYRAMIDE DES ÂGES[2]

2037 Un pic démographique suivi d'un recul progressif.

DE MOINS EN MOINS D'ACTIFS[3]

50 % D'ici 2040, les 65 ans ou plus représenteront 26 à 28 % de la population, portant le ratio de dépendance entre actifs et inactifs à environ 50 %.

1/5 Dès 2030, 1 actif sur 5 aura plus de 55 ans.

1,3 cotisant par retraité à horizon 2070.

UNE AUGMENTATION DES SITUATIONS DE DÉPENDANCE[4]

2,1 millions de personnes de plus de 60 ans en perte d'autonomie aujourd'hui.

2,3 millions en 2030 et 2,7 millions en 2040.

UNE CONCENTRATION DES PATRIMOINES[5]

38,5 % Les retraités qui représentent aujourd'hui 36,2 % des ménages, possèdent 38,5 % du patrimoine total.

9 000 milliards *d'euros seront légués en héritage dans les prochaines décennies.*

2. Dernières projections de l'Insee à 2070, juin 2026 - 3. Dernières projections de l'Insee à 2070 + Rapport annuel du COR, Juin 2026 - 4. Insee-DREES, octobre 2025 - 5. Face à la "grande transmission", l'impôt sur les grandes successions, Fondation Jean Jaurès, novembre 2024

11 tendances

DES DYNAMIQUES QUI INTERROGENT NOTRE MODÈLE DE SOCIÉTÉ

TENDANCE 1

La retraite, simple parenthèse historique ?

Le modèle de retraite par répartition, créé en 1945, s'essouffle alors que les jeunes générations perdent confiance : plus de 50 % des Français ignorent son fonctionnement[6] et 75 % des actifs estiment qu'ils percevront une retraite inférieure à celle de leurs parents[7]. Face à cette situation, 58 % des 18-24 ans ont ouvert ou envisagent déjà d'ouvrir un contrat d'épargne retraite individuel[8], tandis que les versements sur les plans d'épargne retraite ont atteint 20,2 milliards d'euros en 2025[9]. Au-delà de la question de l'âge de départ, c'est le financement même de la protection sociale qui est remis en cause par les mutations du travail et de la création de valeur. Cette évolution pourrait conduire **les entreprises à jouer un rôle accru dans la protection sociale, à repenser les conditions de travail tout au long de la vie et à mieux accompagner l'emploi des seniors.**

TENDANCE 2

La pénurie de travailleurs, cœur du problème ?

Quelle disponibilité de la main d'oeuvre alors que la population vieillit ? Selon l'INSEE, la population active française devrait commencer à diminuer à partir de 2040, principalement sous l'effet du vieillissement démographique. L'ampleur de cette baisse dépendra notamment de l'évolution de l'immigration, qui pourrait faire varier le nombre d'actifs de plusieurs centaines de milliers de personnes[10]. Par ailleurs, plus de 800 000 postes seront à pourvoir chaque année d'ici 2030, principalement en raison des départs en fin de carrière[11]. Pourtant, des viviers restent mobilisables, notamment les jeunes, dont 13,1 % ne sont aujourd'hui ni en emploi, ni en études, ni en formation, ainsi que les femmes, dont le taux d'emploi atteint 66 %[12]. Dans ce contexte, les entreprises les plus performantes seront **celles qui investiront dans l'insertion, la formation et l'amélioration des conditions de travail pour attirer et fidéliser les talents.**

6. Sondage Odoxa pour la MIF, Juillet 2025 - 7. Les Français, la viabilité du système de retraites et l'investissement, OpinionWay, Janvier 2026 - 8. Les Français, l'épargne et la retraite, CECOP, Ifop, Juin 2024 - 9. Le Cercle de l'épargne, Février 2026 - 10. Projections de population active : le nombre d'actifs diminuerait à partir de 2040, Insee, Juin 2022 - 11. Les métiers en 2030, Dares, France Stratégie, Mars 2022 - 12. Insee Focus n°340, 11 novembre 2024

TENDANCE 3

L'immigration, un levier de compétitivité ?

Face au vieillissement démographique et aux besoins croissants de main-d'œuvre, la politique migratoire pourrait devenir un levier stratégique de compétitivité. 7,7 millions d'immigrés, soit 11,3 % de la population française[13], contribuent aujourd'hui au maintien de la démographie, mais un solde migratoire de +150 000 personnes par an ne suffira plus à compenser le déficit naturel après 2037[14]. D'ici 2050, jusqu'à 1,2 milliard de personnes pourraient être exposées à des menaces écologiques majeures, susceptibles d'accentuer considérablement les migrations internationales. Ces données renforcent la nécessité d'anticiper les besoins économiques et les politiques d'accueil. Les entreprises comme les pouvoirs publics pourraient ainsi être amenés à faire de la mobilité internationale un véritable outil de planification.

TENDANCE 4

Le bien-vieillir : un privilège réservé à certains ?

L'allongement de la vie se poursuit, avec une espérance de vie de 83 ans en France[15], mais l'espérance de vie en bonne santé stagne autour de 64 ans, révélant un écart croissant entre vivre plus longtemps et vivre en bonne santé. Alors que 23,6 % de la population aura plus de 65 ans d'ici 2030[16], les innovations en médecine préventive et en IA ouvrent la voie à une longévité toujours plus personnalisée, mais souvent réservée aux plus aisés. Les offres premium, comme les parcours de prévention pouvant atteindre 3 600 €[17], illustrent l'émergence d'un marché du « bien vieillir » susceptible de creuser de nouvelles inégalités. Pour les entreprises, la prévention, la santé et l'adaptation des carrières pourraient ainsi devenir des leviers majeurs d'attractivité et de fidélisation des talents.

TENDANCE 5

Une société d'héritiers à deux vitesses ?

Au cours des prochaines décennies, 9 000 milliards d'euros de patrimoine seront transmis[18] dans un contexte où les ménages retraités, qui représentent 36,2 % des ménages français, détiennent 38,5 % du patrimoine total. Cette redistribution s'effectuera dans une société déjà marquée par de fortes inégalités : 10 % des ménages possèdent 90 % des actifs financiers et 4 ménages sur 10 ont bénéficié d'une aide familiale pour accéder à la propriété[19]. D'ici 2050, les héritages pourraient représenter 20 % du PIB, faisant de leur répartition un enjeu majeur de cohésion sociale, de financement public et d'égalité des chances.

TENDANCE 6

L'aidance : un enjeu d'organisation du travail ?

Le vieillissement de la population fait émerger une nouvelle réalité : entre 8 et 11 millions de Français sont déjà proches aidants, dont 61 % exercent une activité professionnelle, et 1 actif sur 4 pourrait l'être d'ici 2030[20]. Pourtant, 31 % des aidants ne se reconnaissent pas comme tels[21], alors que la perte d'autonomie liée à l'âge est à l'origine d'une situation d'aidance sur deux. Pour faire face à cette évolution, l'accompagnement des aidants ne relèvera plus seulement de la solidarité familiale ou publique, mais deviendra un enjeu majeur d'organisation du travail, incitant les entreprises à **développer des dispositifs de soutien, de flexibilité et de reconnaissance.**

13. Insee 2024 - 14. Insee 2026 - 15. L'espérance de vie en France aujourd'hui, INED, 2026 - 16. Projections de population par grand groupe d'âges, Insee, Juin 2026 - 17. Le luxe de prévenir : quand la médecine devance les problèmes de santé, France Info, Novembre 2025 - 18. Face à la "grande transmission", l'impôt sur les grandes successions, Fondation Jean Jaurès, Novembre 2024 - 19. Ibid, 20. 5ème édition de l'Observatoire OCIRP Salariés Aidants, OCIRP, octobre 2025 - 21. Baromètre des aidants, Septembre 2024

TENDANCE 7

Le défi du vieillissement est-il aussi résidentiel ?

Alors que 94 % des personnes âgées souhaitent vieillir à domicile[22], les logements restent largement inadaptés à la perte d'autonomie, entraînant près de 175 000 hospitalisations et plus de 20 000 décès liés aux chutes chez les + de 65 ans[23]. Dans le même temps, l'entrée en EHPAD intervient désormais à 87 ans en moyenne[24], illustrant la transformation de ces établissements en structures accueillant des personnes très dépendantes. Sous l'effet du vieillissement démographique, la France pourrait compter près de 2,8 millions de seniors en perte d'autonomie à l'horizon 2050[25], faisant du logement une question centrale. Faute de capacités d'accueil suffisantes, le développement de nouveaux habitats adaptés et de solutions intermédiaires pourrait devenir l'un des principaux défis du vieillissement.

TENDANCE 8

L'automatisation : créatrice d'une pénurie de cotisations ?

Face au vieillissement de la population, l'automatisation s'impose comme une réponse aux tensions sur le marché du travail, même si la France reste moins robotisée que certains de ses voisins avec 195 robots pour 10 000 ouvriers, contre 449 en Allemagne[26]. D'ici 2030, 86 % des entreprises anticipent une transformation de leur activité par l'IA[27], tandis que le marché mondial des robots humanoïdes pourrait atteindre 38 milliards de dollars d'ici 2035 selon Goldman Sachs[28]. Au-delà des gains de productivité, cette évolution soulève une question majeure : si les machines remplacent une partie du travail humain, comment financer durablement la protection sociale et les retraites ?

TENDANCE 9

Ceux qui façonnent l'avenir ne sont plus ceux qui le votent ?

Le vieillissement de la population redessine les équilibres économiques et démocratiques : les plus de 60 ans représentent aujourd'hui près de **30 % de la population**, et occupent une place croissante dans les équilibres économiques et démocratiques. En effet, le patrimoine hérité représente en France près de **60 % du patrimoine**[29] total, tandis que les générations les plus âgées concentrent une part importante des richesses et sont plus fréquemment bénéficiaires d'héritages[30]. Les 65 ans et plus constituent à eux seuls 28,5 % des électeurs inscrits, contre 11,4 % pour les 18-24 ans[31]. Cette évolution se retrouve également dans le monde économique : en 2024, plus d'un dirigeant de PME ou d'ETI sur quatre (27,6 %) avait plus de 60 ans[32], les entreprises comme les pouvoirs publics devront concilier les attentes d'un électorat vieillissant avec les aspirations des jeunes générations, qui façonneront les usages et les marchés de demain.

TENDANCE 10

Le refus de grandir, réponse symptomatique au malaise du monde ?

Le brouillage des âges s'accélère, entre allongement de la jeunesse et transformation du rapport à l'âge adulte. Alors que le marché français du jouet a progressé de 7 % en 2025[33], près de 5 millions d'adultes vivent encore chez leurs parents[34], illustrant l'allongement des trajectoires d'autonomie. Ce phénomène s'inscrit dans une société qui valorise toujours davantage les codes de la jeunesse, alors même que le vieillissement biologique débute dès 20 à 25 ans et s'accélère à partir de 30 ans[35]. Plus qu'une tendance de consommation, cette évolution traduit une réponse culturelle à un contexte marqué par l'incertitude et les crises.

22. Le regard des Français sur la fin de vie, Ifop, Mai 2024 - 23 Hospitalisations et mortalité en lien avec une chute chez les personnes de 65 ans et plus en France – Données 2015-2024, Santé Publique France mars 2026. - 24. Enquête auprès des établissements d'hébergement pour personnes âgées –(EHPA), DREES, Janvier 2024 - 25. Insee-DREES, octobre 2025 - 26. World Robotics 2025 International Federation of Robotics - 27. Future of Jobs Report, Forum économique mondial, Janvier 2025 - 28. Global Automation – Humanoid Robot: The AI Accelerant, Goldman Sachs Research, Janvier 2024. - 29. Patrimoine des ménages et inégalités : comment faire évoluer la fiscalité ? Vie Publique, Octobre 2023 - 30. *Repenser l'héritage* Conseil d'analyse économique - 2021 et *En vingt ans, les inégalités de patrimoine se sont accrues* Insee 2024. – 31. INSEE, Corps électoral 2026, mars 2026 ; Observatoire BPCE, données 2024. – 32. Ibid - 33. LSA Conso, Bilan jouet 2025 (chiffres de Circana, la Fédération française des industries jouet-puériculture et la Fédération des commerces spécialistes des jouets et des produits de l'enfant) - 34. L'état du mal-logement en France 2024, Fondation pour le Logement des Défavorisés, Juin 2025 - 35. Sénescence : qu'est-ce que le vieillissement cellulaire ? Santé Magazine, Septembre 2024.

TENDANCE 11

La jeunesse, véritable investissement d'avenir ?

La santé, l'éducation, l'insertion des jeunes sont des défis majeurs pour la compétitivité de demain. Pourtant, plusieurs facteurs de fragilité s'accroissent chez eux. En 2025, 1 jeune sur 4 présente des signes de dépression[36], 18 % des étudiants recourent à l'aide alimentaire[37]. À ces difficultés s'ajoutent des fragilités éducatives, avec seulement 3 % des élèves de CM1 atteignant le plus haut niveau en mathématiques (sur l'année 2019)[38]. Investir dans la jeunesse est une condition essentielle pour préserver le capital humain, la cohésion sociale et la performance économique des prochaines décennies.



36. Rapport sur la santé mentale des jeunes de l'Hexagone aux Outre-mer, Cartographie des inégalités, Institut Montaigne, Septembre 2025 - 37. Baromètre COP1 et Ifop sur la précarité étudiante, 2025 - 38. Mathématiques à l'école, résoudre l'équation, Institut Montaigne, 2025.

7 tensions, 3 scénarios

Les tensions

QUI PROTÈGE ?

TENSION #1

Qui prendra en charge notre modèle social ?

Le choc démographique impose de refonder le modèle social. Entre la renaissance du modèle interventionniste qui redonne à l'État un rôle central, et un État régulateur et délégataire, qui redistribue les responsabilités vers les entreprises et les territoires, c'est un nouveau contrat social qui se dessine.

TENSION #2

Sur quelles solidarités pourrons nous compter ?

Le vieillissement de la population transforme en profondeur les liens de solidarité au quotidien. Entre la communauté de cœur, où la famille et les proches concentrent les responsabilités de protection, et les communautés de raison où les solidarités deviennent contractuelles et électives, se dessine un nouveau paysage de l'entraide.

TENSION #3

Comment réinventer le financement de la solidarité ?

Le vieillissement met sous tension les finances publiques et oblige à repenser le rôle du capital privé. La France devra arbitrer entre une solidarité financée par la redistribution et un modèle fondé sur l'attractivité des capitaux et l'initiative des investisseurs privés.

QUI CRÉE LA RICHESSE ?

TENSION #4

Compenser la la pénurie de travailleurs

Le choc démographique contraint la France à repenser les leviers de production et de création de valeur. Entre une politique migratoire ciblée, qui fait de l'attractivité des talents un moteur de compétitivité, et l'automatisation massive pour compenser la pénurie de main d'œuvre, existe-t-il un modèle de réponse au manque de travailleurs ?

TENSION #5

Repenser la place du travail

L'automatisation peut aussi bien libérer le travail que le rendre plus indispensable que jamais. Fin du travail subi ou travailler plus pour toujours gagner en productivité ? L'enjeu est de savoir si les gains de productivité seront transformés en temps libéré ou absorbés par une intensification durable de l'effort collectif.

TENSION #6

Repenser la performance humaine

L'allongement de la vie active et la diffusion de l'IA conduisent à redéfinir les critères de la performance humaine. Entre une productivité augmentée avec la machine, et la contribution sociale, la définition de la réussite individuelle et collective évolue.

QUI BÉNÉFICIE DU PROGRÈS ?

TENSION #7

Faire face aux nouvelles fractures du vieillissement

Le vieillissement de la population pose la question de l'accès aux innovations qui prolongent la santé et l'autonomie. Entre la démocratisation du vieillissement en bonne santé, qui fait des avancées biomédicales un bien commun, et la longévité augmentée pour les plus privilégiés, on voit se dessiner le risque d'une nouvelle fracture sociale et sanitaire.

SCÉNARIO 1

Recul de l'État et entreprise-providence

CE SCÉNARIO PART DES TENDANCES DÉMOGRAPHIQUES DE L'INSEE TOUT EN TABLANT SUR UN REVIREMENT DE L'ÉTAT DANS LES ANNÉES 2030 APRÈS L'ÉCHEC DES RÉFORMES DU MODÈLE SOCIAL PAR LES GOUVERNEMENTS SUCCESSIFS.

Vers un Etat régulateur. En 2040, la France a renoncé à réformer en profondeur son modèle social. Le vieillissement de la population, la baisse du nombre de cotisants et l'allongement de la durée de vie ont progressivement rendu le financement des retraites et de la protection sociale insoutenable. Faute de consensus politique durable, l'État reste le garant des règles mais délègue une part croissante de la protection sociale, des retraites et de certains services publics aux entreprises, aux collectivités et aux réseaux associatifs locaux. Les prélèvements sur les successions financent l'investissement et limitent les déficits, tandis qu'un socle minimal de santé, de logement et d'alimentation demeure garanti aux plus fragiles.

Dans ce nouveau contrat social, **l'entreprise devient un acteur central de la solidarité.** Elle ne se contente plus d'employer : elle protège, forme, soigne et accompagne ses collaborateurs tout au long de leur vie. En contrepartie, les carrières s'allongent. Les progrès de la médecine, accélérés par l'IA, permettent de vivre plus longtemps avec des maladies chroniques et de rester actif à des âges autrefois synonymes de retrait de la vie professionnelle. Appartenir à une entreprise, une corporation ou une coopérative conditionne désormais largement le niveau de protection sociale dont chacun bénéficie.

L'Etat n'intervient plus qu'en dernier recours. Ceux qui restent à l'écart de ces organisations s'appuient sur leur patrimoine lorsqu'ils en disposent, sur des minima sociaux revus à la baisse ou sur la solidarité familiale. Les associations de proximité prennent en charge une partie des besoins quotidiens des personnes les plus vulnérables, tandis que la cohabitation intergénérationnelle se banalise dans les foyers modestes.

La revanche des jeunes... et des femmes. Dans une société où les plus de 80 ans sont devenus beaucoup plus nombreux, la rareté change de camp. Les jeunes sont recherchés pour leur capacité d'adaptation et leur regard neuf, tandis que les métiers manuels et les professions du soin, largement féminisées, retrouvent une attractivité et une reconnaissance inédites. Les écoles de commerce et d'informatique perdent de leur prestige au profit des formations jugées plus résilientes face à l'automatisation.

Comment pourrions-nous en arriver là ?

2029-2032

L'ÉTAT RENONCE PROGRESSIVEMENT À PORTER SEUL LE MODÈLE SOCIAL

Les États généraux de la protection sociale actent le principe d'un transfert progressif de la prévoyance collective vers les entreprises et les assureurs. Deux ans plus tard, la crise des retraites provoquée par les retards de versement des pensions rend politiquement acceptable un changement de paradigme : les pensions diminuent durablement et la protection sociale cesse progressivement d'être un monopole public.

2032-2036

LA SOLIDARITÉ SE DÉPLACE VERS LES ACTEURS PRIVÉS

La taxation renforcée des successions finance les investissements publics et réduit les déficits, malgré une vague d'exil fiscal. Dans le même temps, l'État confie une part croissante de l'accompagnement social aux acteurs locaux, qui deviennent des maillons essentiels de la cohésion territoriale.

Années 2030

AU MILIEU DES ANNÉES 2030, LES ENTREPRISES DEVIENNENT DES INSTITUTIONS SOCIALES

Face aux difficultés de recrutement et à l'allongement des carrières, les entreprises investissent massivement dans la santé, la formation et la prévoyance de leurs salariés. Les jeunes réorientent leurs choix d'études vers les métiers techniques et manuels, mieux protégés de l'automatisation.

2038-2040

LA LONGÉVITÉ REBAT LES CARTES

Les progrès de la médecine permettent de vivre beaucoup plus longtemps avec des maladies chroniques. Les carrières s'allongent naturellement et une partie des capitaux revenus de l'étranger finance les nouveaux programmes industriels et sanitaires, renforçant encore le modèle d'entreprise-providence.

Zoom sur 3 personae

NOUS SOMMES EN 2040

Laetitia, 52 ans, mère de 3 enfants, reconvertie électricienne depuis 15 ans en région Occitanie après un début de carrière en qualité de secrétaire dans la fonction publique. Elle cotise pour sa retraite (30 % de son salaire mensuel y passe) et bénéficie d'une protection sociale avantageuse et élargie à toute sa famille via une corporation des travailleurs indépendants de l'énergie. Elle héberge depuis 5 ans sa mère devenue hémiplégique à la suite d'un AVC, et a encore 2 mineurs à charge.

Issa, 20 ans, petit-fils de réfugiés climatiques et politiques soudanais. Grâce à une bourse délivrée par un géant de l'aéronautique, la moitié de ses frais de scolarité et d'hébergement en école d'ingénieur sont pris en charge pendant 5 ans, avec, en contrepartie, l'obligation de consacrer 10 ans de sa carrière à l'entreprise. Pour rembourser son prêt étudiant, il travaille en résidence senior le week-end et effectue les réglages personnalisés de tous les appareils connectés des habitants, facilitant ainsi leur bonne utilisation.

Benjamin, 54 ans, assistant parlementaire, vit dans un loft de 90 m² à Montreuil. Il y a 3 ans, il a hérité de ses parents d'un patrimoine d'environ 4 millions d'euros, composé à 60 % d'immobilier. Il a revendu l'essentiel des biens, conservant seulement une longère normande louée à l'année, et investi une partie de son héritage dans les programmes industriels de l'État — nucléaire et génomique — en contrepartie d'exonérations fiscales. Grâce à son patrimoine, il prévoit de prendre sa retraite dans 6 ans.

SCÉNARIO 2

L'âge des machines

DANS CE SCÉNARIO, LA FRANCE RÉPOND AU CHOC DÉMOGRAPHIQUE PAR UNE STRATÉGIE ASSUMÉE DE SOUVERAINETÉ TECHNOLOGIQUE. LE RECUL ACCÉLÉRÉ DE LA NATALITÉ ET LE DURCISSEMENT DE LA POLITIQUE MIGRATOIRE CONDUISENT À UNE AUTOMATISATION MASSIVE DE L'ÉCONOMIE ET À UNE REDÉFINITION DE LA PERFORMANCE HUMAINE.

Une génération sans enfant qui aspire à la souveraineté technologique. En 2042, la France vieillit et se dépeuple plus rapidement qu'on ne l'avait anticipé. L'effondrement de la natalité, combiné à une politique migratoire restrictive, provoque une pénurie durable de travailleurs. Pour préserver sa souveraineté économique et maintenir son modèle social, le pays fait un choix radical : investir massivement dans l'intelligence artificielle, la robotique et les technologies de longévité plutôt que dans l'ouverture de son marché du travail.

L'automatisation devient le principal moteur de compétitivité. Les robots et les agents IA assurent une part essentielle des activités industrielles, des services et du care, tandis que l'Europe construit progressivement son indépendance vis-à-vis des technologies américaines et chinoises. Les investissements publics, financés notamment par une forte taxation des successions, favorisent l'émergence de champions technologiques européens.

L'avènement du ratio machine-retraités. Les gains de productivité issus de l'automatisation ouvrent un débat de société inédit : faut-il les consacrer au financement des retraites ou les transformer en temps libéré pour les actifs ? Deux visions s'affrontent durablement : l'une reste attachée à une société fondée sur le travail et le mérite, l'autre considère que la prospérité doit désormais se mesurer autant par le temps disponible, l'engagement et la qualité de vie que par la production économique.

Suivre le rythme : une question de survie. Dans cette société hyper-technologique, bien vieillir suppose de suivre le rythme de l'innovation. Les traitements contre les maladies liées à l'âge, les thérapies géniques, les équipements connectés et les assistants robotiques prolongent l'autonomie, mais leur niveau de sophistication dépend largement des investissements individuels. L'apprentissage permanent devient une condition d'intégration sociale autant que professionnelle.

Une cohésion à géométrie variable. Alors que les liens familiaux se resserrent autour des foyers où on élève encore des enfants, les solidarités se recomposent autour de communautés choisies qui se sont constituées pour mutualiser les risques, partager les coûts des innovations et organiser la prise en charge du grand âge.

Comment pourrions-nous en arriver là ?

2032

LE CHOIX DE LA SOUVERAINETÉ TECHNOLOGIQUE

À la suite d'un durcissement de la politique migratoire, la France réoriente massivement ses investissements vers les technologies européennes. Les héritiers sont incités à financer cet effort national en devenant « actionnaires d'État », contribuant directement au développement industriel et technologique du pays.

2035-2039

L'ÉMERGENCE D'UN NOUVEAU MODÈLE INDUSTRIEL

Les premiers champions européens de l'IA et de la robotique atteignent une taille critique. La France puis l'Europe réduisent progressivement leur dépendance aux technologies américaines et chinoises, au prix d'une guerre commerciale durable.

L'AUTOMATISATION DEVIENT LA NORME

À mesure que les robots remplacent une grande partie des tâches dans l'industrie, les services, les commerces et les établissements de santé, la question centrale n'est plus celle de la pénurie de main-d'œuvre mais du partage des gains de productivité et du financement de la protection sociale.

UN NOUVEAU CONTRAT SOCIAL AUTOUR DE LA TECHNOLOGIE

L'État garantit à chacun un socle d'équipements et de technologies favorisant l'autonomie. Au-delà, chacun investit dans son propre « capital longévité ». La retraite telle que nous la connaissons, cède peu à peu le pas à une logique d'épargne individuelle et d'allongement des carrières.

Zoom sur 3 personae

NOUS SOMMES EN 2040

Côme, 46 ans, fonctionnaire au ministère des Finances, supervise une flotte de cinquante agents IA chargés du recouvrement fiscal de plusieurs centaines de milliers de contribuables. Il travaille trois jours par semaine, mais prépare déjà sa retraite : la pension publique est devenue modeste et chacun doit construire sa propre sécurité financière. À 70 ans, l'État lui remettra gratuitement un kit technologique ultrasophistiqué lui permettant de rester autonome le plus longtemps possible, mais il ne touchera qu'une maigre pension de retraite. C'est pourquoi il vit frugalement et investit 60 % de ses revenus mensuels dans une complémentaire retraite commune avec sa femme.

Gemma, 31 ans, habite dans un « village analogique » et autosuffisant du Perche. Elle et sa famille refusent depuis 10 ans de partager avec l'État leurs données personnelles (santé, productivité au travail, interactions sociales…) pour accompagner le grand projet techno solutionniste de refonte du modèle social. Sans internet, sa communauté de pairs est sortie du système et ne peut désormais prétendre à aucune aide publique faute d'avoir joué pleinement le jeu de la technologie.

Franck, 75 ans, travaille toujours au département « Transmission culturelle » d'un grand énergéticien français. Diagnostiqué précocement de la maladie de Parkinson, il conserve d'excellentes capacités physiques et cognitives grâce à une thérapie génique financée par l'État. Son patrimoine lui a permis d'aller plus loin : avec l'héritage de ses parents, il s'est fait fabriquer des organes vitaux de rechange. Avec un groupe d'amis, il a également investi dans un « jumeau numérique social », destiné à préserver la vie du collectif après la disparition de l'un de ses membres.

SCÉNARIO 3

Des mains venues d'ailleurs

DANS CE SCÉNARIO, LA FRANCE RENONCE AU TOUT-TECHNOLOGIQUE ET FAIT DU RECRUTEMENT INTERNATIONAL LE PRINCIPAL LEVIER POUR MAINTENIR SA COMPÉTITIVITÉ. LES ENTREPRISES DEVIENNENT LES ARCHITECTES DES FLUX MIGRATOIRES ET LE TRAVAIL REDESSINE DE NOUVELLES INÉGALITÉS.

Realpolitik post-tech. En 2040, l'automatisation n'a pas tenu toutes ses promesses. Les limites environnementales, les risques pour la cohésion sociale (solitude) et les enjeux de souveraineté conduisent la France, comme une partie des pays développés, à ralentir le recours aux technologies dans les filières d'avenir et les secteurs les plus sensibles. Or, pendant ce temps, la population continue de vieillir et la pénurie de travailleurs s'aggrave.

La guerre des talents… étrangers. Les entreprises deviennent alors les principaux acteurs de la politique migratoire. Mandatées par l'État, elles recrutent directement à l'international les profils dont l'économie française a besoin, des métiers du care aux filières industrielles, en passant par les talents scientifiques. Dans un monde où la plupart des pays vieillissent, attirer des travailleurs étrangers, denrée rare par excellence, devient le véritable avantage compétitif.

Une protection sociale privatisée et fragmentée. Cette nouvelle économie crée un marché du travail à deux vitesses. Les profils les plus recherchés bénéficient de parcours internationaux, d'une protection sociale renforcée, d'un accès privilégié aux innovations médicales et de carrières longues dans de bonnes conditions. À l'autre extrémité, un prolétariat post-tech qui s'épuise dans des emplois peu qualifiés. Cette main-d'œuvre plus facilement remplaçable occupe les emplois les plus pénibles pour faire tourner l'industrie, les services et le care, travaille bien au-delà de 70 ans et dispose d'une protection sociale beaucoup plus limitée.

Des privilégiés augmentés et une majorité de déclassés solidaires. Les inégalités se creusent également face à la santé, à l'éducation et aux technologies de longévité. Les ménages les plus aisés investissent dans le capital biologique et éducatif de leurs enfants, tandis que les classes moyennes voient leur capacité d'épargne s'éroder. Chez les plus modestes, la solidarité repose de nouveau sur la famille élargie, la cohabitation intergénérationnelle et les formes d'entraide de proximité.

Une valeur travail polysémique. Pour les plus qualifiés, travailler reste un facteur d'émancipation et d'accès à des protections renforcées. Pour les autres, il devient la condition indispensable d'une sécurité économique minimale et un facteur d'aliénation. Et ne pas travailler, un signe extérieur d'extrême richesse comme de grande précarité.

Comment pourrions-nous en arriver là ?

2032

LE RETOUR DU FACTEUR HUMAIN

Après plusieurs accidents industriels et sanitaires, la France encadre fortement l'usage de l'IA et des robots dans les secteurs critiques. L'automatisation ralentit et la pénurie de main-d'œuvre redevient une priorité économique.

2035

LES ENTREPRISES PRENNENT LA MAIN SUR L'IMMIGRATION

L'État délègue aux entreprises une large part du recrutement international. De véritables « chasseurs de talents migratoires » sillonnent les universités et les centres d'accueil aux frontières de l'Europe pour attirer les profils les plus recherchés. La capacité d'un pays à séduire les talents étrangers devient un indicateur majeur de son attractivité.

LA PROTECTION SOCIALE DEVIENT UN AVANTAGE CONCURRENTIEL

Les entreprises financent les études des profils stratégiques et leur proposent des garanties de santé et de prévoyance très supérieures au droit commun. Dans le même temps, les innovations médicales les plus performantes restent réservées aux salariés les mieux protégés et aux ménages fortunés.

Années 2040

UNE SOCIÉTÉ DURABLEMENT DUALE

Les entreprises prennent aussi une place croissante dans le logement de leurs salariés. Les nouvelles formes d'habitat collectif accueillent plusieurs générations sous un même toit, devenant l'un des derniers remparts contre la précarité du grand âge.

Zoom sur 3 personae

NOUS SOMMES EN 2040

Fatou, 23 ans, originaire du Sénégal, est recrutée directement depuis un centre d'accueil en Méditerranée par une entreprise française de services à la personne. Outre un emploi en CDI, dans une crèche senior parisienne, elle obtient un logement social pour sa famille et un parcours de formation lui permettant d'évoluer vers le métier d'infirmière.

Christian, 78 ans, est fondateur d'une entreprise spécialisée dans le nucléaire. Il dirige une équipe composée principalement de talents étrangers hautement qualifiés, attirés par un environnement de travail, une rémunération et une protection sociale exceptionnels. À l'autre bout de son entreprise, les techniciens les plus âgés restent soumis à une forte pression de performance.

Marie, 81 ans, vit dans une résidence senior médicalisée entièrement financée par un consortium philanthropique composé de très grandes entreprises. Lorsqu'un traitement permettant de stopper la maladie d'Alzheimer est arrivé sur le marché en 2032, elle n'avait pas les moyens d'y accéder. Devenue aujourd'hui totalement dépendante, elle bénéficie d'une prise en charge gratuite parce qu'elle en avait fait la demande vingt ans plus tôt auprès de l'État et de son employeur.

Faire de la prospective un avantage stratégique

La démographie transforme déjà les conditions dans lesquelles les organisations produisent, recrutent, innovent, financent leur développement et répondent aux besoins de leurs clients et usagers. Le vieillissement, la raréfaction des actifs, l'allongement des carrières ou encore la concentration des patrimoines interrogent, ensemble, la soutenabilité de nos modèles économiques et sociaux.

Ce travail a vocation à aider les dirigeants à poser dès aujourd'hui des questions qui seront structurantes dans tous les secteurs de notre économie.

Il interroge l'assureur et le banquier sur le financement de la longévité et la transmission du patrimoine ; l'industriel sur l'accès aux compétences, l'automatisation et la souveraineté de ses chaînes de valeur ; les acteurs de la santé sur le passage du soin à la prévention et l'accompagnement du grand âge ; les Armées et les services publics sur leurs viviers de recrutement et la continuité de leurs missions ; toutes les organisations, enfin, sur la manière de concevoir le travail, les carrières et la performance dans une société où plusieurs générations devront cohabiter plus longtemps.

Et si la France constitue notre terrain d'observation, la transition démographique est mondiale, mais elle ne se produit ni au même rythme ni selon les mêmes trajectoires. Le vieillissement de certaines régions du monde, la jeunesse d'autres, les migrations et la compétition pour les compétences pourraient demain déplacer les centres de gravité économiques, modifier les rapports de force entre États et faire de l'accès au capital humain un enjeu de souveraineté autant que de compétitivité.

Dès lors, l'enjeu pour les dirigeants n'est pas de deviner lequel de nos scénarios se réalisera. Il est de tester leur stratégie à l'aune de plusieurs futurs possibles.

C'est à cet endroit que la prospective devient concrète. Elle permet d'identifier les vulnérabilités d'un modèle, mais aussi les opportunités qui restent invisibles lorsque l'horizon stratégique se limite aux prochaines années. Elle invite à questionner les évidences d'un secteur, à construire des options, à expérimenter de nouveaux modèles et à décider ce qu'il faut commencer à transformer aujourd'hui pour rester libre de ses choix demain.

Anticiper 2040 n'est pas prédire l'avenir. C'est préparer dès aujourd'hui notre capacité à choisir.

COMITE EDITORIAL EUROGROUP CONSULTING

Jean-Baptiste Annat
Barbara Carrière
Cassandre Gallant
Cécilia Gordon
Domina Ingabire
Etienne Magnan
Claudia Montero
Tania Rosilio
Matthieu Sainton

Avec l'appui
D'USBEK & RICA

ILLUSTRATIONS

Andrea Mongia

Nous remercions les membres du comité scientifique pour leur relecture attentive, et leurs conseils avisés.

CONTACT PRESSE

Tania Rosilio
Tania.rosilio@eurogroupconsulting.com

ÉCLAIRER ET FAÇONNER L'AVENIR ENSEMBLE

Créé en 1982, Eurogroup Consulting est le 1er cabinet français indépendant de conseil en stratégie et transformation. Avec 400 collaborateurs en France et un rayonnement international développé depuis plus de 10 ans, le cabinet accompagne les dirigeants d'entreprises de tous les secteurs, publics comme privés.

Dans un contexte d'accélération des grandes transitions, les équipes d'Eurogroup Consulting s'engagent aux côtés des femmes et des hommes qui font les organisations pour concevoir et conduire des transformations positives et durables.

Parce qu'on ne transforme durablement que ce que l'on sait anticiper, Eurogroup Consulting fait de la prospective un levier de sa démarche de conseil. En confrontant les organisations aux tendances de fond et aux futurs possibles, le cabinet aide les dirigeants à dépasser l'urgence du présent, à questionner leurs certitudes et à ouvrir de nouvelles voies de transformation.

Acteur sociétal engagé, Eurogroup Consulting est pionnier dans le mécénat de compétences en entreprise et mécène de l'Orchestre de Paris depuis 20 ans. Le cabinet œuvre également à faire bouger les lignes de la société, particulièrement en matière d'emploi et d'évolution de la profession du conseil.

eurogroupconsulting.com eurogroupconsulting

EUROGROUP CONSULTING