



CARTOGRAPHIE DES ACTEURS ET ACTRICES

**INFLUENCE SUR LES ENJEUX
D'ÉGALITÉ, D'ÉQUITÉ,
DE DIVERSITÉ ET D'INCLUSION**

Table des matières

Contexte	3
1. Les acteurs influençant le contexte global	4
Le législateur.....	5
L'Union européenne.....	7
Partis politiques.....	9
Sphère médiatique et réseaux sociaux.....	11
Sphère militante et associations de victimes.....	13
2. Les acteurs influençant le contexte professionnel	16
Chercheurs et chercheuses académiques.....	17
Employeurs.....	19
Salarié·es et agent·es.....	22
3. Les acteurs influençant les enjeux de l'EDI	25
Institutions publiques en lien avec l'EDI.....	26
Responsables diversité.....	28
Organisations de l'écosystème EDI.....	30
L'AFMD	32

Contexte

Une des étapes de la démarche de prospective conduite par l'AFMD sur les futurs envisageables des politiques Égalité / Équité, Diversité et Inclusion (EDI) à l'horizon 2035 a consisté à dresser **une liste des « agents » à même d'influencer les évolutions en cours et à venir.**

Plus précisément, nous avons **cartographié les acteurs et actrices** qui participent aujourd'hui à **la définition des termes, des actions et des politiques** « égalité », « diversité » ou encore « inclusion ». Nous avons également réfléchi aux **leviers** dont elles et ils disposent pour influencer cette définition, parmi lesquels des leviers culturels, normatifs, ou encore législatifs.

Notre objectif était de comprendre **leur rôle, leur positionnement**, mais aussi **leurs motivations et leurs trajectoires d'évolution possible** sur les sujets d'EDI à l'horizon 2035.

Notre analyse a été enrichie par **les enseignements tirés** de l'étape précédente de la démarche, **le panorama prospectif des tendances**, ainsi que par **les résultats de l'enquête en ligne** dans laquelle les répondant-es ont jugé les acteurs et actrices en fonction de leur niveau d'implication dans les enjeux et politiques EDI et leur niveau d'influence dans la mise en oeuvre effective des politiques EDI.

Nous les avons identifiés et classés dans le présent document à travers **les trois dimensions du radar prospectif** :

- le contexte global
- l'environnement professionnel et sa régulation
- l'EDI dans les organisations

Chaque acteur fait l'objet d'une **fiche récapitulative** qui s'attache à en faire la description, à expliciter son lien avec l'EDI, à identifier ses leviers d'action et à imaginer des hypothèses d'évolution à horizon 2035.

Bonne lecture !





1. Les acteurs influençant le contexte global

Le législateur

Définition de l'acteur et évolutions de contexte

Le législateur est l'organisme qui conçoit et vote les lois. En France, il s'agit donc du Parlement et du Sénat. Le Conseil Constitutionnel est également garant de la bonne application de la loi.

Le législateur fait l'objet d'une perte de confiance durable de la part des Français, dans **le cadre générale de perte de crédit des institutions et de sentiment de dégradation de la vie démocratique** : les institutions inspirant le moins confiance (24%) sont ainsi le gouvernement et l'Assemblée nationale. Le profil politique du législateur évolue au gré des élections, et de fait l'appareil législatif peut évoluer en conséquence.

Lien avec l'égalité, équité, diversité et inclusion (EDI)

En complément avec l'appareil réglementaire européen, la législation française apparaît comme **le principal levier pour impulser et cadrer la mise en œuvre de politiques d'EDI** dans les organisations publiques et privées.

Ces dernières années, **l'appareil législatif relatif aux enjeux EDI a été considérablement étoffé.** Un premier tournant a été la loi 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, complétée par la loi 2018 sur la liberté de choisir son avenir professionnel. Cet ensemble de textes a transformé l'emploi pour les personnes en situation de handicap, elle a incité à créer une fonction dédiée à sa gestion, elle et a amené l'émergence d'un écosystème d'acteurs. C'est aujourd'hui le sujet le plus abordé dans les politiques diversité.

La loi « Copé-Zimmermann » de 2011 oblige les grandes entreprises à nommer au moins 40% de femmes au sein de leur conseil d'administration et de surveillance. Elle a été la colonne vertébrale des actions d'égalité femmes-hommes pendant 10 ans. La loi Schiappa (2018) a également renforcé la lutte contre les violences sexuelles et sexistes. Enfin, depuis 2018, toutes les entreprises de plus de 50 salariés ont l'obligation d'avoir un dispositif d'alerte pour être en conformité avec la loi Sapin 2 (système de traitement des réclamations liées à la discrimination).



Leviers d'action : nature et poids relatif pour les enjeux et politiques EDI

- Cadrage du champ réglementaire des questions DEI dans les entreprises
- Instrument pour définir et orienter les politiques DEI et également s'assurer de leur mise en œuvre (indicateurs par exemple)
- Relai / réceptacles des attentes des acteurs et de l'opinion



Hypothèses d'évolution 2035

Dépend plutôt du champ politique. Voir fiche « Partis politiques » page 9

1. Inscription dans la constitution pour « cadenasser »
2. Détricotage de l'appareil législatif
3. Inflation de lois mais peu appliquées.
4. Stabilisation de l'appareil législatif et délégation aux acteurs

L'Union européenne

Définition de l'acteur et évolutions de contexte

L'Union européenne (UE) compte **27 États membres**, qui tous lui **délèguent une partie de leurs compétences souveraines**. Selon les domaines, elle exerce une « compétence exclusive », une « compétence partagée » (ou concurrente), ou une « compétence complémentaire » (appui / coordination). Elle joue donc un rôle structurant dans la législation à l'œuvre dans ces États.

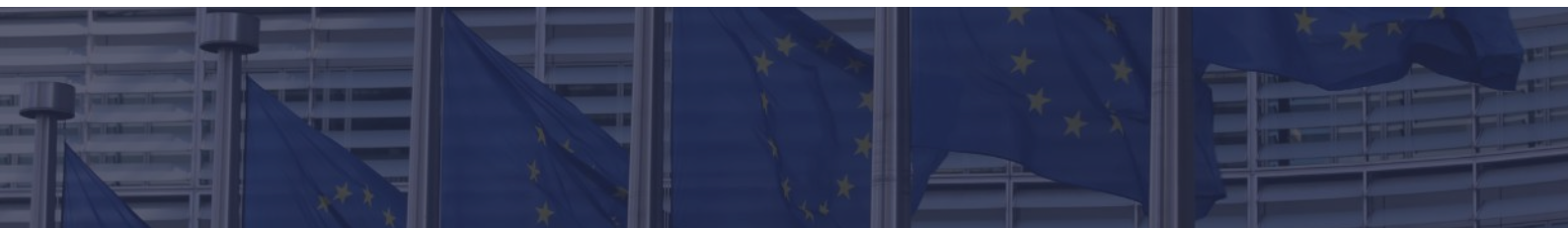
L'UE est incarnée par **plusieurs entités**, notamment le Parlement et la Commission, qui votent et veillent à l'application de budgets et réglementations.

Ces dernières années, **l'UE est traversée par la reconfiguration des dynamiques géopolitiques mondiales qui interrogent son modèle de développement**. Cette tension s'illustre notamment sur le plan commercial (accords commerciaux et droits de douanes), militaire (conflit russo-ukrainien), environnemental (poursuite et respect des accords de Paris) ou encore technologique (développement de l'IA et respect des données personnelles) et se manifeste par le développement d'un mouvement populiste hostile à l'approfondissement du modèle européen.

Lien avec l'égalité, équité, diversité et inclusion (EDI)

L'UE est particulièrement active sur le front des enjeux EDI et sa réglementation est structurante. Le cadre réglementaire et institutionnel est poussé. Plusieurs plans pluriannuels sont en cours de déploiement dans le cadre de la stratégie transverse « Union de l'égalité » : égalité entre les femmes et les hommes 2020-2025, antiracisme, lutte contre l'antisémitisme, égalité de traitement à l'égard des personnes LGBTQIA+, personnes en situation de handicap... Ces stratégies combinent appareil réglementaire et financements.

Les prochaines orientations de ce cadre donneront de la visibilité sur les sujets EDI : trois de ces feuilles de route ont pour terme l'année 2025 : égalité femmes / hommes, antiracisme, LGBTQIA+. Le revirement récent sur la directive CSRD, qui devait obliger les entreprises (G.E., ETI et PME) à reporter leurs impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), montre que l'UE tend à prioriser les enjeux de compétitivité et fait planer **une incertitude sur l'importance accordée aux enjeux EDI dans les prochaines années**.



Leviers d'action : nature et poids relatif pour les enjeux et politiques EDI

- Levier législatif qui offre un cadre réglementaire de référence pour les États-membres – fort
- Levier financier : financement de projet – fort
- Levier normatif : impulsion / référence intra et hors UE – moyen



Hypothèses d'évolution 2035

1. « Gel » ou érosion, priorisation business / compétitivité (dont IA) et investissement dans la défense
2. Net recul en raison d'une majorité populiste combinée à des difficultés financières
3. Pérennité de la thématique
4. Cadre législatif renforcé devient un élément différenciant / attractif sur la scène internationale (« émancipez-vous en Europe »)

Partis politiques

Définition de l'acteur et évolutions de contexte

Les partis politiques constituent des structures incarnant, chacun, des tendances idéologiques plus ou moins homogènes, au sein du spectre allant de l'extrême gauche à l'extrême droite. Ils sont coordonnés par leurs cadres, animés par leurs adhérent·es, et soutenus par leurs sympathisant·es. **Les partis politiques relaient les aspirations des citoyens et citoyennes et influent sur celles-ci. En cela, ils s'emparent ponctuellement des thématiques en lien avec l'EDI** qu'ils portent à la fois dans le débat public et, en cas d'élection, dans les instances de gouvernement.

En France, les dernières années ont été marquées par **une évolution du paysage politique** : jadis marqué par la bipolarisation droite / gauche, il a évolué vers une structure ternaire : gauche (y compris radicale), centre libéral, et droite dure (y compris extrême). Cette tripartition a été favorisée par la montée en puissance continue de l'extrême droite et la constitution d'un « centre » comme force politique majeure sous l'impulsion de l'élection d'Emmanuel Macron en 2017.

Lien avec l'égalité, équité, diversité et inclusion (EDI)

À l'intérieur de ce spectre, les questions en lien avec l'EDI **sont abordées différemment selon le positionnement des partis, sans qu'ils constituent des enjeux existentiels pour ces structures** :

- Les partis de gauche sont traditionnellement des acteurs militants portant les enjeux EDI à l'agenda politique, avec des positions affirmées et stables, quoique différenciées selon les partis, notamment sur les enjeux liés à la religion.
- Les enjeux en lien avec l'EDI sont également importants pour les partis de droite et d'extrême droite, qui les placent de facto au centre du débat politique : régulation de l'immigration, thématiques identitaires, remise en question des droits LGBTQIA+ ou de la place des femmes dans la société.
- À l'inverse, les partis « centristes » ont moins tendance à faire de ces sujets des marqueurs politiques majeurs dans le débat, mais sont proactifs sur le plan législatif – ils ont soumis la majorité des textes de lois favorables des dix dernières années, notamment sur les sujets d'égalité professionnelle.

Leviers d'action : nature et poids relatif pour les enjeux et politiques EDI

- Mise à l'agenda politique national, travail législatif – fort
- Influence et relai de l'opinion publique / influence du traitement médiatique des sujets – moyen à fort (partagé)
- Mise en œuvre effective des actions EDI par les employeurs– faible à modéré, indirect.



Hypothèses d'évolution 2035

Les hypothèses portent avant tout sur le positionnement des partis politiques vis-à-vis des enjeux et politiques EDI, et les équilibres entre les différentes forces politiques partis.

1. Enracinement de la tripartition, plaçant toujours plus les sujets EDI en position de « variable d'ajustements » des débats publics
2. Domination de l'extrême droite qui fait du rejet des enjeux EDI un marqueur de la pratique du pouvoir. En réaction, la défense des sujets EDI fait l'objet de clivages importants entre les acteurs
3. Nouvel investissement des sujets EDI par les formations politiques au pouvoir : amenuisement de la droite dure / extrême et réinvestissement politique des thématiques en lien avec les sujets EDI en réaction avec un potentiel effet Trump inversé.

Sphère médiatique et réseaux sociaux

Définition de l'acteur et évolutions de contexte

La sphère médiatique inclut l'ensemble des médias (télévision, presse, radio, internet) qui relaient l'actualité. Dans ce domaine, on constate **une double dynamique** : d'une part, l'horizontalisation du paysage avec la montée en puissance de micro-médias en ligne, et d'autre part, la continuation de la dynamique de concentration autour de grands groupes médiatiques possédés par de grands industriels.

Parallèlement, on observe **une idéologisation croissante d'une partie de ce paysage médiatique vers l'extrême droite**, conduite notamment par les médias appartenant au groupe Bolloré.

Les réseaux sociaux ont contribué à radicalement renouveler le paysage médiatique ces dernières années, et l'une de leurs particularités est qu'ils n'appartiennent pas aux mêmes groupes que les médias précités. Ils participent à la désintermédiation du savoir, à l'autonomisation de la parole, et à l'élargissement du spectre des opinions. Ils accentuent également la polarisation / fragmentation des opinions et la diffusion de fausses informations.

Lien avec l'égalité, équité, diversité et inclusion (EDI)

Les médias « traditionnels » contribuent à la mise en lumière de sujets en lien avec la EDI, notamment ces dernières années le mariage pour tous ou le mouvement #MeToo. Ils représentent **une chambre d'écho décisive pour les mouvements sociaux**, qui souvent sont clé dans la mise en lumière puis le traitement institutionnel de problématiques EDI.

Les réseaux sociaux sont quant à eux un levier important de diffusion de discours et concept anti-EDI (masculinisme, antiwokisme...). Mais ils s'avèrent aussi être **un outil important dans la capacité d'influence de l'écosystème EDI**, en offrant une visibilité à certains acteurs, ainsi qu'un écho à des paroles peu écoutées dans la continuité du mouvement #MeToo (#BalanceTonStage, TaBoîte, TonAgency...). Les réseaux sociaux sont alors utilisés par les militant·es, les acteurs, les victimes de violences ou les groupes

peu visibles, y compris de manière plus horizontale et spontanée. Ils sont enfin investis par les acteurs et actrices politiques, dans une perspective de partage de parole « directe ».

Leviers d'action : nature et poids relatif pour les enjeux et politiques EDI

- Faire émerger de nouveaux sujets
- Donner de la visibilité et du poids aux mouvements sociaux
- Participer à l'institutionnalisation de certains discours
- Réseaux sociaux : porte-parolat direct de visions spécifiques anti ou pro EDI
- Réseaux sociaux : comptes « niches » référents pour la libération de la parole (balance ton/ta...)



Hypothèses d'évolution 2035

1. Fragmentation croissante de la parole via les réseaux sociaux et accentuation de la polarisation.
2. Idéologisation croissante de la sphère médiatique autour des enjeux EDI
3. Réglementation accentuée de la sphère médiatique et des réseaux sociaux.
4. Création de réseaux sociaux alternatifs aux réseaux sociaux actuels sur le modèle de *Truth Social* et *Bluesky*
5. Création de plateformes médiatiques indépendantes sur le modèle « La presse libre »

Dans un mouvement de balancier, **c'est aussi le lieu de contre-discours**, avec par exemple la remise en cause croissante des mouvements de tolérance : discours sexistes et/ou masculinistes, conservatisme accru des jeunes hommes relativement aux femmes en l'espace de quinze ans à l'échelle occidentale, racisme, antisémitisme, etc.

Lien avec l'égalité, équité, diversité et inclusion (EDI)

Les mouvements sociaux ont été des révélateurs pour l'opinion publique des sujets en lien avec la discrimination et le harcèlement. Les enjeux sur l'inclusion des personnes LGBTQIA+ ont été mis en lumière au moment des débats et des manifestations sur « le mariage pour tous » en 2013. Les questions de violences sexistes et sexuelles ont été considérées après le mouvement #MeToo.

Les sphères militantes et les associations de victimes jouent **un rôle important dans l'évolution et sur le long court de la prise en compte des discriminations tout autant que vers une tolérance croissante vis-à-vis d'autres identités** - que ce soit de genre, d'orientation sexuelle, d'aidance, d'origines, etc. C'est à la suite de ces mobilisations qu'une vague d'employeurs, souvent pionniers, s'est emparée doucement des sujets.

Les mouvements sociaux sont aussi en interaction avec les obligations légales : les manifestations précèdent souvent les ajouts de loi en termes de prise en compte des enjeux (LOI n° 2018-703 du 3 août 2018 renforçant la lutte contre les violences sexuelles et sexistes, LOI n° 2022-92 du 31 janvier 2022 interdisant les pratiques visant à modifier l'orientation sexuelle ou l'identité de genre d'une personne, à l'ajout de 2023, lancement du site antidiscrimination.fr, officialisé le 22 février 2021 par le Défenseur des droits, mis en lumière par l'onde de choc et la visibilité du mouvement Black Lives Matter fin 2020).

Leviers d'action : nature et poids relatif pour les enjeux et politiques EDI

- De par leur posture de relais d'opinion, les mouvements militants et associatifs sont des acteurs d'influence faisant pression sur l'ensemble des parties prenantes pour que leurs causes soient prises en compte.
- Constitution de doctrine
- Dans un contexte de scandale ou de crise, leur voix est entendue par les pouvoirs publics
- Historiquement, les acteurs associatifs ont progressivement assumé un rôle auparavant porté par l'État, notamment sur la prévention des discriminations et la promotion de l'égalité des chances. En accompagnant victimes et bénéficiaires, les

associations pallient aujourd'hui le manque de politiques publiques.



Hypothèses d'évolution 2035

1. Vers de possibles actions de groupe sur le thème de l'EDI par des collectifs militants ?
2. Les principales avancées dans la mise en œuvre des politiques EDI résultent de revendications exprimées lors de crises et mouvements sociaux majeurs.
3. A l'inverse, une opinion publique plus clivée qui fait entendre sa voix de manière non coordonnée, les mouvements militants seraient plus invisibilisés et auraient alors moins d'impact.
4. La baisse des subventions allouées aux associations conduit à leur fermeture. Les personnes qu'elles accompagnaient sont désormais sans ressources. Pour tenir, certaines associations fusionnent.



2. Les acteurs influençant le **contexte professionnel**

Chercheurs et chercheuses académiques

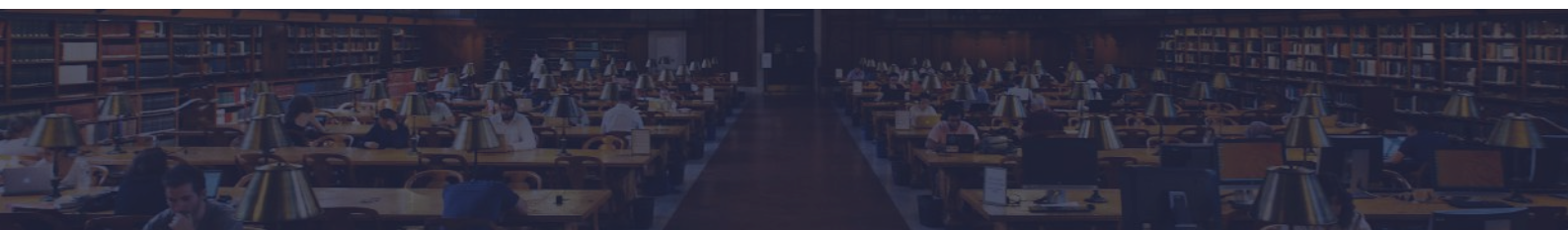
Définition de l'acteur et évolutions de contexte

Dans le champ des sciences humaines et sociales (SHS), les chercheurs et chercheuses académiques produisent et actualisent les connaissances sur des sujets qui participent de leurs domaines d'expertise. Elles et ils permettent non seulement de comprendre et d'interpréter des phénomènes, mais aussi de produire un regard critique permettant aux individus de se repérer et d'agir. Elles et ils sont généralement attachés·es à des universités ou centres de recherche publics. De façon générale, **l'écosystème français fait face à des difficultés structurelles, significatives dans le domaine des SHS (dans lequel sont majoritairement abordées les thématiques en lien avec l'EDI)** : manque de financements, de postes, augmentation des charges administratives, augmentation des contrats précaires... Ce phénomène se double d'une **horizontalisation de la recherche, puisque le savoir se produit de plus en plus en dehors ou en marge du champ académique** : think tanks, associations, etc.

Parallèlement, on assiste à **une remise en question de ces savoirs**, à un recul de l'autorité académique et, plus généralement, à une désintermédiation du savoir, à travers le développement de fausses informations (réseaux sociaux) et la remise en cause frontale des apports de la science dans le processus décisionnel. Néanmoins, la confiance accordée par la population française à la science reste à un niveau élevé et relativement stable : 80% des sondés en 2025.

Lien avec l'égalité, équité, diversité et inclusion (EDI)

Depuis les années 2000, on constate une **évolution exponentielle des recherches sur les discriminations** au sein de disciplines aussi variées que l'économie, le droit, la psychologie ou la sociologie. Ces recherches sont à mettre en relation avec le développement conséquent des études portant sur le genre, des perspectives postcoloniales et des approches décloisonnées de phénomènes comme le handicap, le racisme, le sexisme etc. autant de perspectives qui ont enrichi les approches critiques et intellectuelles ces dernières décennies, et participent à la diversification des sujets de recherche et des approches scientifiques.



Les thématiques associées à l'EDI sont également au cœur de critiques formulées à l'encontre du corps académique et des universités en général, qu'il s'agisse de l'islamo-gauchisme (parfois par le ministère de tutelle même) et, plus récemment et avec plus de vigueur, du « wokisme ». Ce concept flou dénote un certain anti-intellectualisme et concerne prioritairement les thématiques associées à l'EDI : égalité des genres, lutte contre les discriminations, mise en avant des problématique LGBTQIA+.... Il génère des phénomènes de polarisation au sein même du monde académique et entre chercheurs et chercheuses.

Leviers d'action : nature et poids relatif pour les enjeux et politiques EDI

- Production de savoirs de référence sur les sujets EDI – forte
- Constitution d'un appareil critique / de cadre de pensée pour interpréter les phénomènes en lien avec les sujets EDI – forte



Hypothèses d'évolution 2035

1. Mise au pas / affaiblissement du monde académique (modèle administration Trump actuel)
2. « France for science » : investissement dans la recherche comme alternative au backlash US, modulo finances limitées
3. Polarisation accentuée au sein du monde académique et hausse de la production de « savoirs non académiques » anti-woke (think tank / associations).

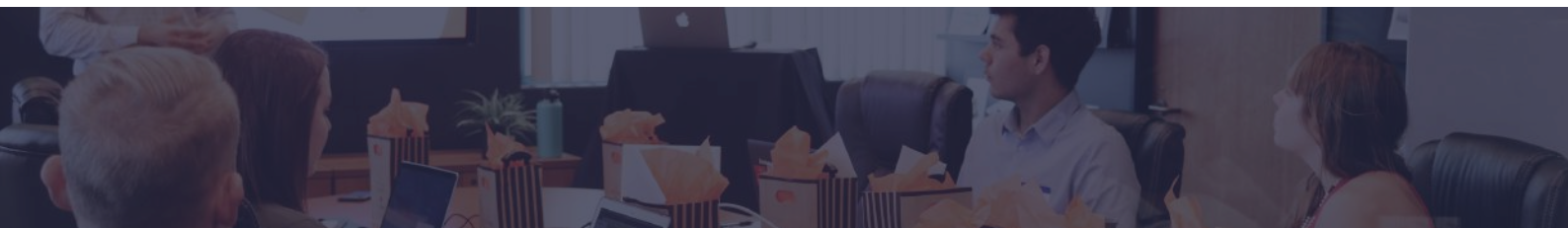
Employeurs

Définition de l'acteur et évolutions de contexte

Les employeurs, qu'ils soient publics ou privés, sont les moteurs de l'emploi et du développement économique. Dans cette fiche, les « employeurs » représentent la direction générale qui a la responsabilité la plus haute concernant le fonctionnement de l'organisation. La direction générale définit les objectifs, prévoit et organise ou valide les actions à accomplir, contrôle leur réalisation, prend d'éventuelles mesures correctives. Il a une vision à long terme et une capacité à mobiliser l'ensemble des parties prenantes internes. **En plus des dirigeant·es, plusieurs acteurs et actrices sont cruciaux au sein de ces organisations** : les managers de proximité ou encore les collectifs de salarié·es/agent·es. **Cette mobilisation est la clé de la réussite des politiques d'égalité, d'équité, de diversité ou d'inclusion (EDI).**

Sur les enjeux de l'EDI, **il existe des disparités d'engagement et d'actions en fonction de la taille des organisations.** Les grands groupes sont généralement davantage structurés en matière d'EDI (service, responsable ou référent dédié ; accord, plan d'action, indicateurs...), mais tous ne sont pas nécessairement (pro)actifs. À l'inverse, les plus petites organisations sont moins structurées, mais nombre de TPE, PME et ETI s'approprient de plus en plus les outils de l'EDI. De leur côté, les employeurs publics (administrations de la fonction publique ou organisations de service public) s'attachent à défendre, là aussi de manière assez disparate, l'égalité et la lutte contre les discriminations au travers de politiques RH ou de politiques de la ville. Le nombre d'incitations et d'obligations les concernant a largement augmenté depuis 10 ans (dispositif de signalement, mesures liées au PRADO ou au Plan national pour l'égalité, contre la haine et les discriminations anti-LGBTQIA+, label Diversité et Égalité, référents VSS/laïcité/handicap, etc..).

Néanmoins, il n'existe pas d'enquête ou d'étude nationale relative aux stratégies et aux pratiques des employeurs. Des travaux spécifiques rendent compte de vision partielle mais très utile, comme l'étude de la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES) concernant le critère de l'origine et le dialogue social, le baromètre de l'engagement des Entreprises s'engagent qui comprend quelques questions en la matière, ou encore les statistiques en lien avec la publication des index égalité des employeurs par le ministère du Travail et de l'Emploi, etc.



Lien avec l'égalité, équité, diversité et inclusion (EDI)

Pour autant, dans les communications officielles des engagements de leur organisation, **les employeurs se retrouvent face à une pression croissante liée aux enjeux sociaux et sociétaux**. Ces derniers recouvrent des dynamiques de nature différente. D'une part, certaines critiques portées par des détracteurs des politiques EDI (autour des notions de « wokisme » ou de « cancel culture ») peuvent créer des formes d'hésitation, voire de retenue, dans l'engagement des employeurs. D'autre part, des luttes sociales portées par des personnes minorisées et des sphères militantes (telles que Black Lives Matter ou MeToo) trouvent un écho croissant dans la société civile et au sein des organisations. Elles contribuent à faire évoluer les attentes vis-à-vis des employeurs.

À cela s'ajoutent **des évolutions sociétales et démographiques** (vieillesse de la population, développement des enjeux de santé mentale, reconnaissance accrue des situations de handicap ou de maladies chroniques, etc.) qui font émerger de nouveaux besoins encore insuffisamment pris en compte.

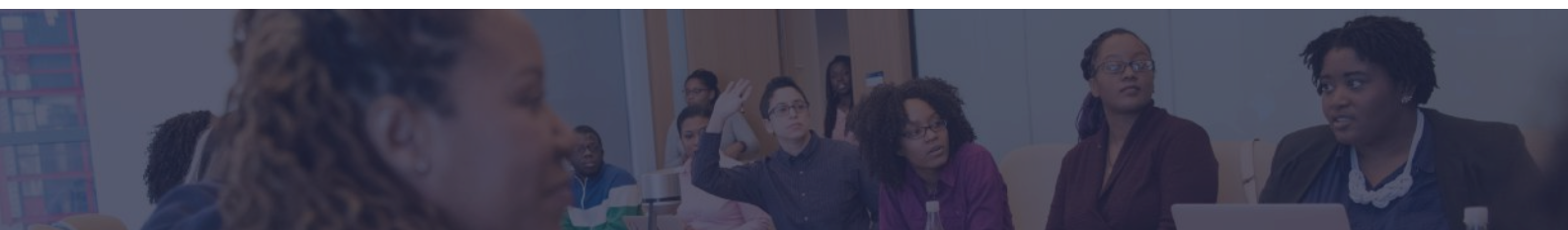
Enfin, **ces transformations s'inscrivent dans un cadre réglementaire en évolution**, qui renforce progressivement les obligations des employeurs en matière d'égalité, de non-discrimination et d'inclusion.

Dans ce contexte, **les employeurs sont amenés à structurer eux-mêmes leurs réponses** (accords, dispositifs de soutien, organisation du travail, etc.), avec des niveaux d'engagement variables selon les sujets. À l'inverse, certaines thématiques pourtant clairement définies et sanctionnées par le droit, comme les discriminations liées à l'origine, restent encore insuffisamment traitées de manière spécifique et donnent lieu principalement à des actions de sensibilisation, de prévention ou de communication.

Leviers d'action : nature et poids relatif pour les enjeux et politiques EDI

Les employeurs sont les garants de la mise en œuvre effective des politiques et actions EDI auprès des collaborateurs. Ils jouent **un rôle central dans la traduction concrète des engagements EDI en actions opérationnelles** au sein des organisations. Les directions sont les actrices les plus attendues et sollicitées. Les attentes de l'écosystème EDI vis-à-vis de leur engagement sur les questions EDI sont fortes.

Derrière le terme d'« employeurs » se trouvent plusieurs sous-acteurs, dont les directions générales, qui déterminent le niveau d'ambition et arbitrent les priorités stratégiques en



matière d'EDI. Elles disposent du pouvoir de décision final sur les orientations, les moyens alloués et le degré d'intégration de ces enjeux dans le fonctionnement de l'organisation.

Leur niveau d'implication est néanmoins variable dans la mesure où ce sujet ne constitue pas le cœur de leurs préoccupations.



Hypothèses d'évolution 2035

Les hypothèses suivantes portent sur l'évolution de la mise en œuvre des politiques EDI au sein des organisations employeuses à horizon 2035. Étant donné le développement du nombre d'acteurs dans l'écosystème, la prise en compte des enjeux d'EDI par de nouvelles fonctions et le moment charnière du contexte actuel, plusieurs trajectoires peuvent se dessiner :

1. un renforcement des engagements des employeurs et la continuité des actions de sensibilisation pour les grandes comme les petites structures.
2. un investissement plus fort des PME et ETI moins impactées par des actionnaires, des influences gouvernementales ou des politiques publiques.
3. une restriction des moyens alloués aux questions EDI et une réduction du nombre d'actions par les grandes entreprises, comme les PME et ETI.
4. une disparité accrue de la mise en œuvre des politiques EDI entre les organisations volontaires et proactives, dans lesquels l'EDI est devenu un actif stratégique important, et les organisations suiveuses, qui ont abandonné les pratiques d'« EDI washing » et se préoccupent uniquement de mise en conformité réglementaire.
5. des programmes EDI sont mis en œuvre par de nouveaux services et absorbés au sein de nouvelles fonctions (QVCT, RSE, impact, innovation sociale, care, vivre ensemble, conformité...).

Salarié·es et agent·es

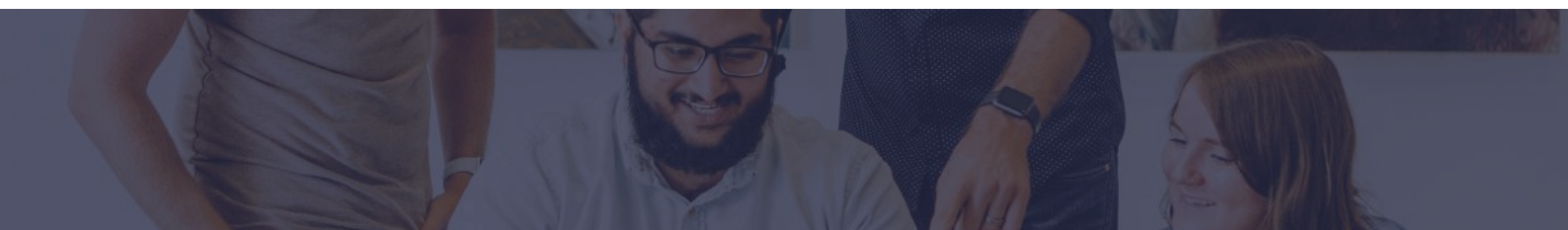
Définition de l'acteur et évolutions de contexte

Les collaborateurs et collaboratrices des employeurs publics et privés sont les personnes percevant un salaire contre un travail. **Le salariat demeure de loin le statut le plus important, qui structure le rapport au travail** : 87,6% des actifs et actives français·es sont salarié·es, plus particulièrement 75,2% sont en CDI, 8,5% en CDD, et 3,9% en intérim ou en contrat d'apprentissage.

La population active se féminise : le taux d'activité des femmes est passé de 64% à 70,7% entre 2000 et 2022 (contre 76,6% pour les hommes en 2022, en hausse de 1,3 point depuis 2000). Dans ce cadre, les inégalités diminuent mais restent importantes. Ces inégalités concernent le salaire, les promotions ou encore le travail à temps partiel (18,1% des salarié·es travaillaient en temps partiel en 2021, dont 79,3% étaient des femmes).

Les ordonnances travail dites « ordonnances Macron » (2017) ont fortement réduit les prérogatives et le nombre d'instances représentatives du personnel, et participent à **un amenuisement de la coordination des collectifs de travail**. Cependant, les Comités Sociaux et Économiques (CSE) représentent un levier important de dialogue professionnel. Ils jouissent d'une image positive : 68% des salarié·es ont une bonne image de leur CSE ; 63% font confiance aux membres de l'instance pour bien les représenter.

Depuis 30 ans, le sens au travail est **passé d'une logique de stabilité et d'identification à l'entreprise (modèle fordiste) à une quête individuelle d'épanouissement, d'autonomie et d'utilité sociale**, reflétant la montée des valeurs postmatérialistes et la précarisation des parcours professionnels (Dubet, 2009 ; Méda, 2010). Les études récentes soulignent aussi une tension croissante entre l'attente de sens des salarié·es (notamment les jeunes générations) et les transformations organisationnelles (digitalisation, flexibilité), qui peuvent générer des risques psychosociaux ou un désengagement (Lallement, 2015 ; DARES, rapports sur la qualité de vie au travail). Le manque de sens au travail est l'un des principaux facteurs de désengagement des salarié·es. Depuis une quinzaine d'année, des comportements de retrait sont analysés : absentéisme, présentisme, ou même démission silencieuse (Gallup, 2023 ; DARES, 2022).



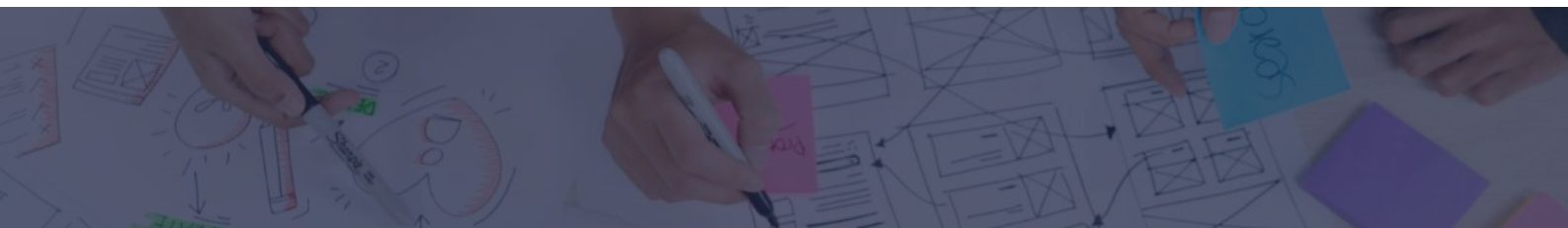
Enfin, on observe la dégradation de la santé mentale des salarié-es et des agent-es en France liés au travail (troubles psychiques : stress chronique, anxiété, dépression, burn-out, risques suicidaires). Cette dégradation est objectivée par des indicateurs épidémiologiques : hausse des arrêts maladie pour troubles psychiques (+150 % en 20 ans selon l'Assurance Maladie), multiplication des signalements de risques psychosociaux (RPS) dans la fonction publique (rapports IGAS, 2023), et augmentation des consultations en santé mentale chez les actifs et actives (DARES, 2024).

Lien avec l'égalité, équité, diversité et inclusion (EDI)

L'emploi apparaît, en 2024 comme en 2016, le domaine considéré comme le plus discriminant : 43% des personnes en activité considèrent que des personnes sont « souvent » discriminées lors de la recherche d'un emploi et 29% que c'est « souvent » le cas dans le déroulement de carrière. Si cette reconnaissance des discriminations est davantage rapportée par les personnes qui en ont fait elles-mêmes l'expérience, elle l'est aussi par des personnes n'en ayant pas été victimes : 40% des personnes ne rapportant pas de discrimination dans la recherche d'emploi pensent que des personnes sont « souvent » traitées défavorablement à cette occasion et 24% de celles ne rapportant pas de discrimination dans le déroulement de carrière en reconnaissent l'existence fréquente. Les politiques et dispositifs EDI sont déployés pour assurer à l'ensemble des actifs et actives qu'ils et elles seront traité-es équitablement et sans discrimination.

D'ailleurs, **le niveau de connaissance de ces politiques augmente** : plus que de trois Français-es sur quatre (77%) disent avoir déjà entendu parler des programmes de « diversité et inclusion » mise en place par certaines entreprises, dont près d'un-e sur deux (48%) qui affirme voir précisément de quoi il s'agit. Bien que d'après AFL Diversity (2025), 77% des salarié-es considèrent que leur entreprise s'engage activement sur les enjeux de EDI (+ 8 points vs 2024 et + 17 points vs 2023), témoignant d'une évolution de la connaissance des actions mises en place par les employeurs, les salarié-es ressentent encore un décalage entre les discours de leur entreprise et la réalité vécue.

Pour autant, **l'intérêt des agent-es et salarié-es pour l'EDI varie**. Tous les groupes sociaux ne se sentent pas concernés ou impliqués par ces enjeux. Pour nombre de personnes correspondant aux cibles des politiques EDI (les jeunes, les femmes, les personnes racisées, LGBTQIA+, les personnes en situation de handicap, etc.), l'EDI apparaît comme un enjeu central de reconnaissance et d'accès aux opportunités. Pour les autres, l'engagement dépend souvent de l'expérience vécue : les jeunes générations et les cadres



sont plus sensibles à ces questions que les seniors ou les ouvrier·es (enquête Malakoff Humanis, 2024). C'est donc un positionnement ambivalent, entre adhésion de principe et défiance pratique.

Leviers d'action : nature et poids relatif pour les enjeux et politiques EDI

- Les collaborateurs et les collaboratrices peuvent influencer les sujets traités par leurs employeurs à travers des canaux comme l'intranet, les sollicitations directes à la direction des RH, les enquêtes d'opinion, de perception ou de climat social, ou encore le dispositif de signalement. Ils et elles peuvent être un moteur des actions déployées, en interpellant leurs employeurs sur des sujets qui devraient être traités.
- Ils et elles ont une influence relative sur l'importance que devraient prendre les enjeux EDI, la mise en place d'action ou la communication.
- Ils et elles peuvent se retrouver dans le cadre de réseaux internes (autour d'une thématique plus au moins large – égalité professionnelle, handicap, mixité, LGBTQIA+...) pour animer et déployer des initiatives en lien avec l'EDI.



Hypothèses d'évolution 2035

1. La directive sur la « transparence salariale » pourrait-elle accélérer le mouvement vers l'égalisation ?
2. Comment faire face aux différentes formes de résistances que certain·es salarié·es et agent·es opposent aux actions EDI déployées par les employeurs ?
3. Les salarié·es et agent·es sont de véritables parties prenantes des politiques EDI : au travers de réseaux internes par exemple (mais pas uniquement), ils et elles sont moteurs de l'inclusion



3. Les acteurs influençant les enjeux de l'EDI

Institutions publiques en lien avec l'EDI

Définition de l'acteur et évolutions de contexte

Ces acteurs sont des entités nationales ou locales dont les missions sont directement liées aux enjeux d'égalité, de non-discrimination, d'équité ou d'inclusion (Défenseur des droits, L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), Commission Nationale Consultative des Droits de l'Homme (CNCDH), l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) etc.). Ils peuvent être indépendants de l'État ou du gouvernement en place.

Leur nombre a augmenté ces quinze dernières années avec **une tentative d'efficacité dans la répartition des missions** (Plateforme de l'inclusion, Délégation interministérielle à la lutte contre le racisme, l'antisémitisme et la haine anti-LGBT (DILCRAH), Les entreprises s'engagent, etc.).

On assiste également à **la mise en retrait ou la transformation de ces acteurs historiques sur le sujet**. La Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité (HALDE), jusqu'en 2011, organisme de référence pour la lutte contre les discriminations, est remplacée par le Défenseur des Droits, qui petit à petit tend à bénéficier d'une visibilité similaire. Autre exemple : l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) née en 2020 de la fusion du Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET) avec d'autres organismes. Le CGET était initialement focalisée sur les enjeux de cohésion sociale, d'égalité des chances liée à l'origine et aux QPV, et la fusion a morcelé son travail qui a perdu de son influence sur l'action de politiques de la ville. La DILCRA a ajouté le H de « haine anti-LGBT » en 2016, quatre ans après sa création.

Lien avec l'égalité, équité, diversité et inclusion (EDI)

Ces acteurs institutionnels ont chacun des champs d'actions clairement délimités répartissant les responsabilités et les sujets. **Cette hétérogénéité fait qu'ils ont des relations variées avec tout l'écosystème d'associations et d'employeurs français** – à un niveau local comme national. Ils contribuent à la création de connaissance ou d'outils, chacun sur ses enjeux spécifiques (racisme, qualité de vie au travail, discrimination...). Ils



soutiennent une dynamique d'expérimentation et, pour certains, permettent le financement de projets ou d'actions.

Leviers d'action : nature et poids relatif pour les enjeux et politiques EDI

Les acteurs institutionnels dont les missions sont liées aux enjeux d'EDI sont jugés comme les plus influents sur la prise en compte de ces enjeux et la mise en œuvre des actions associées. Leur rôle moteur est de plusieurs natures :

- Par leurs actions, ils structurent le champ dans lesquels ils agissent. Le traitement de thématiques par le Défenseur des droits va influencer sa prise en main par d'autres. La DILCRAH peut être force de proposition de nouvelles obligations légales.
- Ils soutiennent la transformation des pratiques des employeurs. Par exemple, l'ANACT joue un rôle clé dans l'amélioration des conditions de travail à travers la construction d'outils et leur diffusion mais surtout grâce aux études, essais et tests qui ouvrent des possibilités aux employeurs.



Hypothèses d'évolution 2035

1. Les contraintes sur les budgets publics et d'éventuelles réorganisations des services de l'Etat central (fusion et suppression d'agences) pourraient à l'avenir accentuer le retrait, la réduction des champs d'actions ou la centralisation des responsabilités.
2. Des choix politiques pourraient changer le cadre d'action de ces acteurs institutionnels ou réduire leurs moyens, impactant indirectement l'ensemble de l'écosystème qu'ils financent.
3. Ils pourraient avoir davantage un rôle d'animation de communauté thématique, dans un souci de mutualisation
4. Il pourrait se créer une agence nationale « Alliance » rassemblant l'ensemble des acteurs institutionnels avec des missions liées aux enjeux d'égalité, de non-discrimination, d'équité ou d'inclusion qui aurait pour mission la coordination des politiques publiques
5. À l'inverse, on pourrait assister à une augmentation du nombre de ces institutions, pour adresser de nouvelles thématiques, au détriment d'une vision d'ensemble de l'EDI.

Responsables diversité

Définition de l'acteur et évolutions de contexte

Les acteurs de l'EDI dans les organisations peuvent être **catégorisés en deux groupes** : ceux dont le périmètre est entièrement consacré à l'EDI, souvent dans les grandes organisations, et ceux dont l'EDI ne représente qu'une partie plus ou moins importante de leur périmètre (ex. : responsable RH, RSE...), dans des structures sans fonction attitrée.

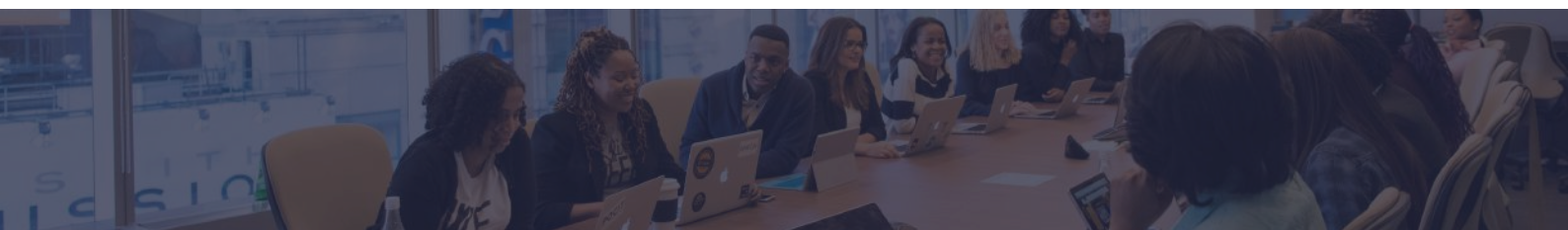
Les professionnel·les de l'EDI chez les employeurs sont **en majorité des femmes cadres d'un âge moyen**. Cette tendance s'est accentuée en 10 ans. Ils et elles **s'appuient sur le cadre légal** pour déployer leurs programmes et **l'intitulé de leur fonction se diversifie** depuis une dizaine d'années. Le profil des relais est, lui, beaucoup plus varié.

On constate des **disparités de ressources, de structuration et d'engagement** selon la taille des organisations. Néanmoins, le nombre de personnes actives sur le sujet augmente.

Lien avec l'égalité, équité, diversité et inclusion (EDI)

Les acteurs de l'EDI dans les organisations sont au cœur de ces enjeux, et ces enjeux représentent le cœur de leur activité. Les principales évolutions récentes sont les suivantes :

- **Une professionnalisation et institutionnalisation des fonctions EDI** en tendance lourde ;
- Une dissémination de l'EDI dans les organisations : **des profils experts plus nombreux** qui s'orientent rapidement en dehors des fonctions EDI ;
- **Des risques accrus d'épuisement professionnel** en raison d'un important engagement, d'un constat d'impact limité, et d'un ressenti croissant d'hostilité d'une partie de la population sur les enjeux portés.
- Une réorientation des appellations, notamment à l'étranger (US et UK) : des fonctions EDI qui se repositionnent et changent de nom pour éviter les controverses, optant pour des termes plus génériques (« bien-être », « culture » ...). Des repositionnements non synonymes de renoncements, mais de moindre mise en avant des enjeux de diversité.



- Le recul de thématiques historiques de la diversité (origines et discriminations ethnoraciales notamment) et la montée de thématiques liées aux mouvements sociaux récents (VHSS notamment) qui influent sur le discours et le périmètre des responsables EDI

Leviers d'action : nature et poids relatif pour les enjeux et politiques EDI

- Définition des thématiques et mise en œuvre des politiques EDI dans les organisations – fort
- Remontée des attentes des salariés et relais dans les organisations et dans les réseaux EDI – fort
- Structuration et participation à des réseaux internes (ERG notamment) et externes (associations, think tanks...) pour influencer et agir
- Capacité de mesure de phénomènes professionnels touchant aux RPS ainsi qu'à l'engagement des salarié.es (via des baromètres sociaux, évaluation de formations etc.)



Hypothèses d'évolution 2035

1. Dissolution des acteurs de l'EDI dans des intitulés et / ou périmètres
2. Usure des acteurs de l'EDI et perte d'intérêt pour la fonction
3. « Militantisation » de la fonction EDI
4. Polarisation entre organisations impliquées et non-impliquées
5. Structuration de réseaux mêlant professionnel·les, chercheuses/chercheurs, associations, citoyen·nes militant·es

Organisations de l'écosystème

EDI

Définition de l'acteur et évolutions de contexte

Les organisations en lien direct avec l'EDI sont de plusieurs ordres. Les acteurs plus enracinés sont constitués en associations : AFMD, LEPC, ORSE, OQVT, À compétence égale, L'autre cercle, etc. Ces acteurs sont référents dans les discours et la standardisation des approches EDI dans les organisations, et ils ont historiquement contribué à structurer ces approches. Ce sont également à ces acteurs historiques que l'on doit la mise en place de modèles de chartes, labels, etc.

Plus récemment, on constate la forte croissance d'un écosystème renouvelé, plus élargi, composé d'une multiplicité d'acteurs et dans lequel le rôle des acteurs historiques devient moins central. Si ces nouveaux acteurs relèvent en partie du champ associatif, les autres sont essentiellement des cabinets de conseil en organisation, des cabinets RH, des cabinets d'avocat·es ou des consultant·es indépendant·es. Ces organisations accordent une place plus ou moins centrales aux enjeux EDI dans leur proposition d'accompagnement.

Lien avec l'égalité, équité, diversité et inclusion (EDI)

Tandis qu'une poignée d'acteurs historiques mènent des actions tournées vers les employeurs et leurs pratiques, la majorité des associations agissent auprès de publics bénéficiaires, avec des financements mixtes public-privé.

La croissance et la diversification de l'écosystème ont accompagné une caractérisation plus pointue des objets sociaux des associations et des propositions commerciales des cabinets. Il ne s'agit plus « d'égalité des chances » en général mais de publics visés très précis. Dans le même temps, nous assistons à une montée en compétences de l'écosystème EDI, que ce soit sur la connaissance des thématiques et de leurs mécanismes ou sur les modalités de mise en œuvre.

Il est intéressant de noter que certains acteurs (notamment des cabinets de conseil et des indépendant·es) s'attachent à définir collectivement une posture et des approches



« radicales » en revendiquant la dimension politique des sujets EDI, là où d'autres tendent à évacuer la question.

Dans ce contexte, la massification des acteurs rend les thématiques comme les actions plus visibles. Le sentiment de morcellement des enjeux est contrebalancé par les partenariats et temps rassembleurs. Enfin, en réponse à des résistances et une lassitude grandissante, les coopérations entre acteurs de l'EDI se renforcent.

Leviers d'action : nature et poids relatif pour les enjeux et politiques EDI

- Ces organisations sont impliquées au niveau institutionnel (intervention, audition, influence) et se mobilisent pour inciter à l'engagement des employeurs et des salarié·es et agent·es.
- Elles peuvent influencer le contenu des politiques publiques en portant la voix de leurs parties-prenantes auprès des instances prescriptrices et décisionnaires.
- Elles ont un poids important concernant l'innovation sur les thématiques en proposant de nouvelles méthodes ou de nouveaux projets.
- Elles peuvent faire le lien entre le milieu professionnel et la société civile que certaines représentent.
- L'émergence de nouveaux acteurs traitant de thématiques de plus en plus spécifiques semble également permettre l'assise de (nouveaux) enjeux.



Hypothèses d'évolution 2035

1. Multiplication des formations initiales et continues pour davantage professionnaliser les acteurs
2. Le paysage des acteurs intervenant dans la définition et la mise en œuvre des politiques EDI évolue profondément : cabinets et associations se multiplient et remplacent progressivement des acteurs historiques.
3. Face à un contexte économique en tension, des acteurs disparaissent et certains des sujets qu'ils traitaient sont délaissés. D'autres élargissent leurs champs d'activité pour s'adapter, contribuant à intégrer les enjeux EDI dans d'autres, plus larges (RSE, transition juste...)

L'AFMD

Pour approfondir le sujet

Le projet de prospective : [quels futurs des politiques EDI en 2035 ?](#)

Pour suivre nos actualités

LinkedIn : [L'Association Française des Managers de la Diversité \(AFMD\)](#)

Instagram : [@afmd_association](#)

Site internet : [www.afmd.fr](#)