



Égalité, équité, diversité et inclusion : Quel futur à l'horizon 2035 ?

Analyse prospective

USAGE D'UNE LANGUE NON SEXISTE DANS LES PUBLICATIONS DE L'AFMD

L'AFMD entend favoriser l'égalité entre les femmes et les hommes, et lutter contre les stéréotypes aussi bien par le contenu de ses publications que par la forme qu'elles prennent. Aussi, afin que les femmes se sentent aussi représentées, aussi incluses que les hommes, et s'identifient aisément aux analyses présentées ici, nous favorisons autant que possible l'emploi de mots épiciens (dont la forme ne varie pas entre le féminin et le masculin), du point médian permettant de marquer aussi bien le féminin que le masculin (lorsqu'il n'alourdit pas la lecture), ou d'énumérations de termes équivalents féminins et masculins (alors présentées par ordre alphabétique). Enfin, nous utilisons la règle de proximité, qui consiste à accorder les mots avec le terme le plus rapproché*.

* Pour des informations sur les enjeux, l'intérêt et les façons d'user du féminin dans les publications, voir, par exemple : [« Guide pratique pour une communication publique sans stéréotype de sexe »](#), Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes, version actualisée 2022, disponible (consulté le 01/02/2026).

SOMMAIRE

Préface	7
Contexte	8
Scénarios prospectifs : à quoi ressemblera l'EDI en 2035 ?.....	11
Fragmentation	14
Renouveau.....	20
Backlash	26
Post-EDI.....	32
Passer à l'action.....	39
Remerciements	43
À propos de l'AFMD et Futuribles.....	45

PRÉFACE

En 2035, l'égalité sera-t-elle encore un acquis ?

Chers membres, partenaires et acteurs et actrices engagé-es,
Chers lecteurs et chères lectrices,

En nous attardant un instant sur les travaux portés par l'AFMD depuis 2007, nous remarquons que la prospective a toujours été au cœur de notre action. En 2017, nous nous demandions déjà « En quoi consistera le management de la diversité dans cinq ans ? » Un an plus tard, nous émettions déjà des hypothèses quant aux thématiques Égalité, équité, diversité et inclusion (EDI) dans le futur du travail en... 2025 !

Force est de constater qu'en 2025, nous sommes à un moment charnière où tous les progrès durement et lentement réalisés semblent menacés. Aux États-Unis, un *backlash* affaiblit considérablement les porteurs et porteuses de projets DEI (*Diversity, Equity, Inclusion*). En France, les avancées en matière de lutte contre le sexisme, le racisme ou les LGBTphobies, dans la société et dans le monde du travail, se voient ébranlées par des phénomènes de *gender* et de *diversity fatigue*, une polarisation et une lassitude apparente vis-à-vis de certains discours et de certaines politiques. Mais les attaques sont comme les crises : après l'escalade, il y a la résolution. **Et justement, des voix s'élèvent, des alliances se créent, des dispositifs se multiplient. Il s'organise une forme de résistance ou de contre-feu qui cherche à recontextualiser les programmes de diversité et d'inclusion, à apporter des idées nouvelles, un nouveau souffle et surtout à faire émerger un contre-récit audible par toutes et tous.**

C'est dans ce contexte que l'AFMD publie ce document stratégique ouvrant la voie vers des futurs possibles, des futurs souhaitables. Il rend compte de quatre scénarios prospectifs, de leurs impacts sur la fonction et les responsables EDI, et des postures qu'adopteront les organisations si de tels scénarios venaient à se produire. Nous avons cherché à analyser les tendances actuelles, à décrire leurs trajectoires éventuelles tout en restant attentifs aux signaux qui pourraient annoncer des transformations. Il s'agit ici de répondre aux inquiétudes des responsable EDI et à l'ensemble de leurs parties prenantes. Confirmer ou balayer des doutes, bien sûr, et surtout redonner un horizon, restaurer l'espoir, réinsuffler le désir d'agir. Car le *backlash* n'est pas inéluctable. En 2027, l'AFMD fêtera ses vingt ans. Vingt années passées à rassembler employeurs, institutions, chercheurs, chercheuses et associations autour d'un objectif : prévenir les discriminations en milieu professionnel. Ce document nous oriente, nous l'AFMD, sur notre rôle et les actions à conduire pour les années à venir.

Nous espérons que cette analyse vous donnera – au sein de vos entreprises, vos administrations, vos réseaux professionnels, vos associations, vos institutions –, des **clés de compréhension pour aborder les futures transformations, identifier des opportunités de changement, d'adaptation ou des stratégies de résilience**. Et surtout qu'elle vous servira à élaborer une vision de long terme utile à la préparation des débats (parfois) publics à venir.

Delphine Pouponneau et Romain Plaisantin
Co-présidente et co-président de l'AFMD

CONTEXTE

Depuis plusieurs années, l'AFMD constate des transformations qui interrogent le périmètre et les moyens de son action :

- **la montée de questionnements, voire la remise en question des sujets Égalité/équité, diversité et inclusion (EDI)** dans un contexte de polarisation des idées, des discours et des conditions de vie¹ qui a pour effet de renforcer les risques de *diversity fatigue*², d'épuisement professionnel ou encore d'autocensure des responsables EDI ;
- **la multiplication des acteurs et actrices du champ EDI**, rebattant les cartes ;
- **l'inquiétude des responsables EDI** quant au futur de leurs fonctions.

Ces tendances s'inscrivent dans un climat d'inertie en même temps que d'instabilité des contextes politiques français et européen en lien, entre autres, avec la montée de l'extrême droite et des extrêmes en général.

Parce qu'anticiper les grandes évolutions impactant le milieu professionnel est crucial dans un contexte d'incertitude, l'AFMD a mené dès 2023 une démarche tournée vers l'avenir des fonctions et des enjeux à l'horizon 2035. Cette démarche prospective s'articule autour de trois objectifs :

- 1 mener une réflexion approfondie sur les **futurs possibles** du champ de la prévention des discriminations, du management de la diversité et des politiques d'inclusion ;
- 2 **féderer toutes nos parties prenantes** pour construire ces futurs et créer un espace de réflexion et de dialogue ;
- 3 dessiner des trajectoires pour **mettre en action** les parties prenantes.

Pour y répondre, le projet construit se compose de quatre étapes majeures : l'élaboration d'un panorama prospectif, la cartographie des acteurs et actrices à même d'influencer l'EDI, la définition de scénarios prospectifs et, enfin, la production de recommandations stratégiques à destination des pouvoirs publics, des employeurs et des acteurs et actrices de l'EDI.

1. Voir Sandra HOIBIAN, Arthur THOMAS, Sarah NEDJAR CALVET, Nolwenn PAQUET, Claire MARTIN, « [Des clivages sociétaux qui s'apaisent plus vite, une plus grande médiatisation de la colère](#) », *Consommation & Modes de Vie* N° CMV352, décembre 2025.

2. Un phénomène de lassitude ressentie par les personnes ciblées par les programmes EDI. Cette lassitude peut s'exprimer de façon plus ou moins ouverte, d'un désintérêt individuel à des formes de résistances actives.

POURQUOI DES SCÉNARIOS PROSPECTIFS ?

La prospective est une démarche qui consiste à mieux comprendre les enjeux d'avenir pour éclairer la prise de décision des acteurs aujourd'hui. Elle s'appuie sur un travail de veille et d'analyse des transformations tout autant que sur une connaissance fine de son champ d'action, passé et présent.

La prospective n'est donc pas une boule de cristal, elle n'est pas non plus un ensemble de prévisions. Depuis le début de son cheminement, l'AFMD a choisi de se positionner en vigie : « ce qu'on ne sait pas, mais on peut définir des hypothèses pour encadrer l'incertitude ».

L'analyse des transformations à l'œuvre a fait ressortir plusieurs inerties à l'horizon 2035, mais aussi de nombreuses incertitudes, dans des champs très variés, allant de l'évolution potentielle de la réglementation à la forme concrète que pourraient prendre demain les fonctions EDI au sein des organisations.

Au vu de l'hétérogénéité de ces transformations, il nous a paru pertinent de donner à voir la manière dont elles pourraient à l'avenir s'incarner en élaborant des scénarios prospectifs. Il ne s'agit pas, par ces scénarios, de prédire l'avenir ni de couvrir de manière exhaustive le champ des possibles, mais de donner à voir des futurs plausibles et contrastés, construits autour de différents moteurs et logiques.

Ainsi, ce travail se veut comme un support à la réflexion et au débat, pour rassembler les acteurs de l'EDI autour d'objectifs communs et construire collectivement un avenir souhaitable pour les fonctions EDI.

MÉTHODOLOGIE

Des entretiens semi-directifs

Pas moins de 29 entretiens ont été conduits dans 26 organisations en France et au Canada et ont impliqué sept chercheurs et chercheuses, huit associations, sept employeurs et quatre institutions. Autant d'expertises et de points de vue variés qui ont permis d'enrichir la réflexion, de tirer des enseignements et de dresser de grandes tendances sur 16 thématiques.



Télécharger « EDI : Inerties et émergences, panorama prospectif »



Une enquête en ligne

Des hypothèses ont été émises à partir de ces grandes tendances, et une enquête en ligne anonymisée a permis d'évaluer lesquelles étaient les plus probables et impactantes sur l'EDI. Au total, 68 participant·es ont répondu à l'enquête, dont environ 83 % exercent une fonction dédiée entièrement ou partiellement à la mise en œuvre des actions et des politiques EDI au sein de leur structure de rattachement. Parmi les organisations participantes figurent en majorité des grandes entreprises mais aussi des associations, des ETI/PME ainsi que des établissements d'enseignement supérieur ou encore des administrations publiques. Les réponses ont servi à écarter des hypothèses ainsi qu'à alimenter les scénarios en construction, notamment grâce aux questions sur le poids et l'implication des acteurs et actrices.



Retrouvez les principaux résultats de l'enquête



Des fiches acteurs

Nous avons dressé une liste « d'agents » à même d'influencer les évolutions en cours et à venir. Dans cette liste, on trouve des acteurs institutionnels (l'Union européenne, les partis politiques, le législateur national), des organisations (les employeurs publics et privés, les salarié·es et agent·es), des sphères d'influences (la sphère médiatique et les réseaux sociaux, les militant·es, ainsi que les chercheurs et chercheuses) et des acteurs et actrices de l'EDI (les responsables EDI et leurs relais, et les associations et organisations comme l'AFMD). L'enquête en ligne a notamment permis de sonder leur poids et leur implication sur l'EDI.



Pour aller plus loin : retrouver les fiches cartographiant les acteurs et connaître leur rôle dans l'évolution des enjeux et des fonctions EDI



Des ateliers de travail

Pour définir et affiner les scénarios prospectifs, deux sessions de travail ont été organisées avec 80 professionnel·les et expert·es issu·es d'organisations aussi bien publiques que privées et de secteurs d'activité variés.

Sur la base du travail préparatoire de l'AFMD et de Futuribles, elles et ils ont apporté des précisions, imaginé ce que chaque scénario dit du contexte général de 2035 et comment il s'incarne dans le monde du travail. Elles et ils ont également réfléchi à l'impact sur les fonctions EDI, ses transformations, ses usages. Enfin, nous avons tenté de répondre à la question « Quelles stratégies mettre en place pour favoriser, empêcher ou se préparer à ce scénario ? »

The background is a stylized, isometric illustration of an office. It is divided into four quadrants by a central vertical line and a diagonal line. The top-left quadrant shows a man in a white shirt with a blue cross on his chest, a woman in a brown top and red headscarf, and another man in a blue jacket pointing at a laptop. The top-right quadrant shows a man in a white shirt pointing at a screen, a woman in a black top and glasses holding a coffee cup, and a woman in a pink dress. The bottom-left quadrant shows a large office printer and a green plant. The bottom-right quadrant shows a person wearing a headset working at a desk with two laptops. The overall color palette is muted, with various shades of blue, green, and brown. The text 'SCÉNARIOS PROSPECTIFS' is centered in the middle of the image in a bold, white, sans-serif font.

SCÉNARIOS PROSPECTIFS

À QUOI RESSEMBLERA L'EDI EN 2035 ?

QUATRE SCÉNARIOS POSSIBLES

En développant les tendances identifiées au sein des fiches thématiques, des fiches acteurs, des questionnaires et des ateliers, nous avons construit quatre scénarios. Nous cherchions à savoir si les attaques contre l'égalité, l'équité, la diversité et l'inclusion allaient avoir la même ampleur en 2035 qu'en 2025, être plus marquées ou presque disparaître. Quelles pouvaient être les marges de manœuvre et les volontés d'action des acteurs et actrices pour aller dans un sens ou dans l'autre.

Dans chaque scénario, vous trouverez une description générale, un encart sur le monde du travail, une explication des conséquences sur les fonctions EDI et la trajectoire qui a mené jusqu'à chacun de ces futurs possibles. Enfin, nous avons voulu illustrer chaque scénario avec un exemple.



FRAGMENTATION



RENOUVEAU



BACKLASH



POST-EDI

LA POSTURE DES ORGANISATIONS

Pour compléter les scénarios, il nous a semblé pertinent de questionner la posture des employeurs. Chaque posture décrit un positionnement possible de l'organisation vis-à-vis des enjeux et des actions EDI (est-ce un sujet important pour elle ?). Chaque posture décrit un positionnement que peut avoir une organisation vis-à-vis des enjeux et des actions EDI (comment les intègre-t-elle ?). Cette typologie de postures ne cherche pas à décrire de manière exhaustive toutes les nuances possibles, elle est un support de réflexion pour analyser la diversité des situations envisageables au sein de chaque scénario, et montrer quels sont les positionnements dominants ou minoritaires.

Au sein des organisations, l'EDI peut être perçue comme...



Une finalité en soi

Les sujets EDI sont des fondamentaux non négociables, profondément ancrés dans la culture managériale.



Un levier de transformation

L'EDI est un actif stratégique au service d'objectifs plus généraux (performance, RSE...), et doit être capable de démontrer son impact.



Un « nice to have »

Représente les organisations sensibles aux principes de l'EDI mais qui restent pragmatiques et sont, de ce fait, susceptibles de déprioriser les actions EDI selon le contexte politique et la conjoncture économique.



Une contrainte réglementaire

Regroupe les organisations relativement indifférentes à l'EDI, qui se concentrent sur la gestion des priorités au quotidien, et se contentent d'être en conformité avec les obligations légales.



Une idéologie néfaste

Désigne les organisations qui font du rejet de l'EDI un emblème de leur stratégie et de leur image employeur, valorisant plutôt le « mérite » et l'efficacité économique.



FRAGMENTATION

DES EMPLOYEURS ET UN PAYSAGE MÉDIATIQUE TOUJOURS PLUS DIVISÉS AUTOUR DE L'EDI

Dans un contexte économique plus contraint, les remises en question ouvertes de l'EDI ont fait « tomber les masques » parmi les organisations. Trois positionnements divisent les employeurs : les organisations sincèrement engagées et proactives dans les démarches EDI, celles qui les rejettent frontalement, et celles qui n'investissent pas ces enjeux et se veulent « neutres ».



La polarisation des positions des organisations vis-à-vis des fonctions et des actions EDI, apparue en 2024-2025, s'est ancrée et enkystée entre, d'une part, celles qui s'en distancient, regardant à peine l'enjeu de conformité réglementaire et, d'autre part, celles résolument investies et convaincues de leurs intérêts. Entre les deux, les organisations qui affichent une posture ambiguë d'indifférence dessinent une voie intermédiaire : elles refusent de mettre en avant ce sujet pour des questions de « neutralité » (ni pour ni contre) mais ce faisant, elles invisibilisent l'EDI.

Cette fragmentation croissante entre les organisations fait écho à la polarisation des discours politiques et médiatiques sur les enjeux sociétaux (égalité femmes-hommes, violences sexistes et sexuelles, xénophobie, LGBTphobies, écologie...). Les discours réactionnaires gagnent en acceptabilité : des pans de la population rejettent l'égalité au sens de la non-discrimination au profit de concepts tels que la « méritocratie » et la « préférence nationale ». Une partie de l'écosystème EDI se réoriente dans des collectifs militants qui défendent les acquis.

Le creusement de ces écarts n'est pas lié à une évolution réglementaire : en 2035 l'appareil législatif français n'a pas été remanié en profondeur sur le sujet de l'EDI. Dans un contexte laxiste, le droit est peu appliqué et peu contraignant. Ce sont davantage le

positionnement des salarié-es (forme de lassitude, de désengagement, plus marginalement d'opposition frontale), la tension du marché de l'emploi, les discours sur la performance et les moyens financiers donnés aux professionnel-les de l'EDI, qui ont aggravé cette fragmentation. Dans certaines organisations ou certains secteurs, un sentiment d'impunité s'ancre, voire se propage, du fait de l'absence de réactions de la part des employeurs, ce qui crée un effet dissuasif important sur les victimes (pas de signalement, inaction des témoins).

Dans un contexte politique et médiatique conflictuel et polarisé, les actions EDI, quand elles sont maintenues, sont régulièrement challengées. Cela alimente une pression sur les fonctions EDI à démontrer la pertinence et l'efficacité de leurs politiques. Les organisations les plus engagées en matière d'EDI sont en général portées par les convictions de leurs dirigeantes et dirigeants. De fait, le positionnement des organisations vis-à-vis de l'EDI peut fluctuer, au gré des contextes politique et médiatique et des changements d'équipe dirigeante.

À quoi ressemble le monde du travail en 2035 dans ce scénario ?

Ce scénario s'inscrit dans un contexte moins favorable à tous·tes les employé·es : le marché du travail est contraint, poussant une partie des travailleurs et travailleuses à revoir leurs exigences à la baisse, et à privilégier les questions de salaire et de localisation de l'emploi, avant les questions de qualité de vie et des conditions de travail. De façon générale, la majorité de collaborateurs et collaboratrices se désintéressent des enjeux EDI.

Par ailleurs, les entreprises privées font face à un contexte économique dégradé et les acteurs publics, à des contraintes budgétaires majeures. Les employeurs s'exposent à des risques réputationnels et juridiques accentués, dans un contexte politique et médiatique très conflictuel, où les organisations sont prises à partie pour des positionnements jugés idéologiques. Cela pousse les organisations à opérer des arbitrages sur les enjeux EDI. À l'inverse, quelques employeurs intègrent une partie des revendications militantes et en rendent les principes visibles auprès de leurs collaborateurs et collaboratrices. En réaction, les tensions et les conflits au travail deviennent plus fréquents.

Et s'il existait un nutriscore de l'EDI ?

Face à la polarisation, certaines organisations adoptent des « labels d'engagement » ou des « chartes de neutralité », affichant publiquement leur positionnement vis-à-vis de l'EDI. Ces labels, souvent créés par des coalitions d'entreprises ou des réseaux sectoriels, deviennent des outils de différenciation sur le marché du travail et auprès des consommateurs. Plusieurs médias, plateformes d'évaluation et ONG s'associent en parallèle pour publier un Indice public d'engagement inclusif des employeurs. Cet indice, fondé sur des données déclaratives, classe les organisations selon leur niveau d'engagement, de conformité et de transparence en matière d'égalité et de non-discrimination. Il devient un outil de tri pour les candidat·es, les investisseurs et certains donneurs d'ordre. Il n'y a pas de bon ou de mauvais score, simplement une combinaison qui contribue à cristalliser les positionnements. L'indice n'a pas de valeur réglementaire, mais ses effets réputationnels sont puissants.

Quelles conséquences sur les fonctions EDI ?

Les fonctions EDI font face à des demandes constantes de justification et de démonstration de l'efficacité de leurs actions en interne ou, pour les grandes organisations, émanant de la sphère médiatique, politique et militante. Une partie des responsables EDI doit opérer avec des moyens plus contraints, voire cumuler plusieurs fonctions, ce qui aggrave les situations d'épuisement professionnel. La situation est néanmoins extrêmement contrastée selon la posture des organisations :

Dans les organisations où la fonction recule, les fonctions EDI sont dévitalisées et dépriorisées, se contentant par exemple de simples recommandations de tolérance. Les postes de responsables EDI correspondent parfois à des « mises au placard », et leurs tâches deviennent moins stratégiques (tâches d'exécution, gestion de projets...) ; dans d'autres cas, les missions échoient à des responsables RH, qui ne peuvent y consacrer qu'une fraction de leur temps. Certaines de ces organisations s'appuient sur la délégation de tâches à l'intelligence artificielle (IA) pour justifier la baisse des moyens financiers et humains dédiés aux fonctions EDI. La capacité des responsables à démontrer l'impact de leurs missions à l'aide d'indicateurs devient déterminant pour pérenniser une partie des actions EDI.

À l'inverse, dans les organisations les plus proactives, la fonction EDI gagne en importance stratégique et devient garante de la conformité interne, des pratiques managériales équitables et du respect des engagements publiquement déclarés. Elle agit comme un organe de contrôle, séparée des exécutants, pour éviter les dérives. Les responsables EDI s'appuient pour cela sur le renforcement de la mesure, de l'audit et des normes internes, notamment en tirant partie des capacités de traitement de données offertes par les outils IA. En règle générale, ces fonctions se recentrent néanmoins sur les sujets et les approches les plus consensuels, et pour lesquels la mesure d'impact est la plus aisée. De fait, peu de nouveaux sujets sont durablement pris en charge par ces fonctions, qui se recentrent pour la plupart sur les questions d'égalité femmes-hommes, de handicap, ou encore les enjeux de parentalité (sous toutes ses formes) ou de vieillissement de la population (emploi des jeunes, seniorisation des actifs...).

Pour l'ensemble des acteurs et actrices de l'écosystème EDI hors employeurs (cabinets de conseil, d'avocats, acteurs associatifs...), ce scénario se traduit par une perte importante de clientèle potentielle et de financements ainsi qu'une reconfiguration au regard des thématiques finalement traitées. Les acteurs associatifs sont plus régulièrement pris à partie et leur action contestée.



Qu'est-ce qui rend ce scénario plausible d'ici 2035 ?

- Le contexte économique est contraint pour les employeurs, ce qui les pousse à **prioriser leurs budgets, souvent au détriment des dispositifs EDI** ;
- Les tensions sociétales diminuent tandis que la polarisation politique croissante et l'amplification médiatique des débats de société entraînent la multiplication des controverses liées à des thématiques EDI³ ;
- On assiste à une normalisation des pensées d'extrême droite avec, dans le cadre de sa possible accession au pouvoir, un arrêt des subventions publiques et des dispositifs gouvernementaux, ainsi qu'une exigence accrue de preuve de l'efficacité et de l'impact économique des politiques EDI ;
- Ces évolutions sociales et politiques entraînent une **dévitilisation de l'appareil législatif consacré aux luttes contre les discriminations**. Si la répression des actes discriminatoires est toujours en vigueur (mais inégalement mobilisée par celles et ceux qui en sont victimes), le droit « souple », qui se traduit par les chartes ou les labels, est considérablement affaibli, notamment sur les actions de lutte contre les discriminations ;
- Dans les organisations, on constate une lassitude, voire un désintérêt des salariées à l'égard des thématiques et des enjeux EDI. **Dans certaines organisations, ces prises de distance sont accentuées par un sentiment d'impunité chez les auteurs de paroles ou d'actes discriminatoires, qui fragilisent et décrédibilisent les fonctions et/ou actions EDI** ;
- De fortes différences déjà en germe chez les employeurs avec des professionnel·les de l'EDI marquée·es par l'épuisement professionnel et un isolement croissant d'un côté et de l'autre, dans les organisations engagées sur les enjeux EDI, des budgets pérennisés voire renforcés et parfois un changement de statut au sein l'organisation.

3. Sandra HOIBIAN, Arthur THOMAS, Sarah NEDJAR CALVET, Nolwenn PAQUET, Claire MARTIN, « Des clivages sociétaux qui s'apaisent plus vite, une plus grande médiatisation de la colère », Consommation & Modes de Vie N° CMV352, décembre 2025

COMMENT SE POSITIONNENT LES ORGANISATIONS VIS-À-VIS DE L'EDI DANS CE SCÉNARIO ?

Une idéologie néfaste

Certaines de ces organisations opèrent des renversements de valeur (« tyrannie des minorités »).

POSTURE
MAJORITAIRE

Une finalité en soi

Certaines organisations font du maintien des actions EDI un combat idéologique affiché et un facteur d'attractivité employeur. Une autre partie choisit à l'inverse la continuité des actions sous de nouvelles appellations plus consensuelles (égalité, respect, tolérance...).

Une contrainte réglementaire

Ces organisations affichent volontairement une posture de neutralité, en se concentrant uniquement sur les enjeux de conformité réglementaire.

POSTURE
QUI SE MAINTIENT

Un « nice to have »

Deviens difficile à tenir dans ce scénario : un bon nombre d'organisations reculent sur les ambitions EDI ou affichent désormais une posture de « neutralité » ; certaines prolongent des actions considérées comme peu risquées (accompagnement des proches aidants, handicap, égalité femmes-hommes...).

POSTURE EN RECUL

Un levier de transformation

Reste minoritaire car uniquement adoptée par les organisations les plus ouvertement engagées, moins nombreuses dans ce scénario.



RENOUVEAU

UN RÉINVESTISSEMENT DES ENJEUX HISTORIQUES DE L'EDI

Les remises en question des politiques EDI observées dans les années 2020 en France se révèlent être un phénomène temporaire. Sur le long terme, les organisations constatent un renforcement de l'attachement des Français-es à l'égalité et au respect des identités et de la différence, qui s'est poursuivi dans le temps, et s'est traduit dans les organisations sous la forme d'un retour aux fondamentaux de l'EDI, comme la non-discrimination au travail.



Dans plusieurs pays européens dont la France, **les enjeux EDI sont réinvestis comme des fonctions à part entière, garantes du respect des droits humains et plus largement des valeurs humanistes.** Les acteurs et actrices de l'EDI bénéficient ainsi d'un contexte plus favorable et consensuel, associé à des attentes renforcées en termes d'efficacité.

Dans les organisations les plus engagées, les dispositifs EDI ont davantage été intégrés comme des actifs stratégiques : attractivité employeur, bien-être et productivité des collaborateurs, image de marque, gestion des risques...

Cette situation se traduit par un réinvestissement des sujets (âge, genre, handicap, orientation sexuelle) selon l'approche historique d'égalité et de lutte contre les discriminations.

Les politiques d'inclusion et les approches intersectionnelles ne sont pas encore réellement mises en œuvre. Le mot « inclusion » est pourtant encore bien utilisé. Mais **l'application de la transversalité, les difficultés de croisement de données (et d'identités) et tout simplement le sentiment qu'il faut renforcer les fondamentaux empêchent d'aller plus loin.**

De façon générale, les fonctions EDI gagnent en compétence sur l'audit, l'évaluation et l'expertise numérique, tout en intégrant de plus en plus les outils d'intelligence artificielle.

Dans un contexte où ces enjeux sont perçus comme des fondamentaux à respecter, une forme « d'EDI *washing* »⁴ croît au sein de certaines organisations, soucieuses de ne pas paraître publiquement en décalage, sans pour autant être prêtes à opérer des changements structurants.

4. L'EDI *washing* désigne le fait pour une organisation d'afficher une image inclusive sans que cela se reflète vraiment dans ses pratiques internes.

À quoi ressemble le monde du travail en 2035 dans ce scénario ?

Le climat est globalement plus apaisé autour des enjeux EDI. Les principes de non-discrimination et d'égalité sont largement partagés dans les organisations qui mettent l'accent (plus ou moins fortement et sincèrement selon les secteurs et les cultures managériales) sur le bien-être de leurs collaborateurs et collaboratrices.

On observe un réinvestissement des questions relatives à la cohésion sociale, aux conditions de travail, à la santé et à la sécurité, ainsi qu'au dialogue professionnel – certaines organisations encouragent la participation active des collaborateurs et collaboratrices sur ces enjeux, au-delà des fonctions et des personnes dédiées (réseaux internes d'ambassadeurs et d'ambassadrices, rôles modèles...). Ces sujets sont perçus comme des leviers essentiels de fidélisation et d'engagement dans un contexte de tensions persistantes sur certaines compétences et de vieillissement de la population active. Les enjeux liés à la santé, à l'usure professionnelle et à l'articulation des temps de vie prennent une place croissante dans les pratiques managériales.

Et si un secrétariat pour l'inclusion était créé ?

À l'instar du secrétariat de planification économique du ministère de l'Économie et du secrétariat à la planification écologique des services du Premier ministre, un dispositif similaire a été mis en place pour l'inclusion. Cet organisme coordonne l'ensemble de l'écosystème, et applique des sanctions aux organisations ne respectant pas leurs engagements d'impact (notamment en limitant l'octroi d'aides et de soutiens publics, plutôt que par des sanctions directes). Plusieurs consultantes et consultants et responsables EDI deviennent des agentes et agents assermentés par les pouvoirs publics et délivrent des certificats sur le modèle des crédits carbone.

Quelles conséquences sur les fonctions EDI ?

Les fonctions EDI bénéficient d'une légitimité accrue au sein des organisations. Cela se traduit par des moyens humains et financiers renforcés, mais aussi des exigences plus élevées en matière de résultats, d'impacts mesurables, et de communication interne et externe. L'EDI est davantage intégrée aux instances de gouvernance, sans pour autant changer significativement de périmètre en termes de sujets couverts. Dans les organisations les plus impliquées, la fonction EDI est davantage présente au sein des comités de direction et des conseils d'administration et/ou la présence de membres de ces comités est également renforcée dans les comités EDI.

Les missions évoluent de manière incrémentale. Les responsables EDI affirment leur rôle de pilotage, de conseil et de coaching, notamment auprès des managers, tout en conservant une forte dimension humaine face à la montée en puissance des outils numériques et de l'IA. La fonction joue également un rôle de médiation entre orientations stratégiques et vécus des salarié·es, favorisant une meilleure articulation entre approches *top-down* et *bottom-up*.

En parallèle, l'écosystème EDI accompagne l'évolution des compétences des responsables et leur professionnalisation, notamment sur la mesure d'impact, avec des spécialisations de plus en plus marquées. Cette stabilisation renforce la professionnalisation de l'EDI, mais peut aussi générer des frustrations liées au plafonnement des ambitions et à la difficulté d'aller au-delà des sujets fondamentaux.



Qu'est-ce qui rend ce scénario plausible d'ici 2035 ?

- À l'échelle européenne comme française, le contexte réglementaire apparaît comme favorable aux enjeux liés à l'EDI (CRSD, programme Horizon Europe, renouvellement de la stratégie en faveur de l'égalité de traitement à l'égard des personnes LGBTIQ+...). Ce renforcement législatif est intervenu, entre autres, en réaction aux évolutions constatées aux États-Unis, qui remettent en question à la fois l'égalité et l'équité ;
- En France, on constate un attachement pérenne des citoyens et citoyennes aux valeurs de respect, d'égalité, de justice sociale. Cet attachement est même plus marqué pour une forte majorité des jeunes générations, encore davantage attachées au sens au travail ;
- L'écosystème EDI français a pu capitaliser sur sa structuration importante et sur une forme de maturité et d'expérience dans les fonctions EDI ;
- Par ailleurs certaines évolutions démographiques et sociales sont davantage prises en compte et contribuent à légitimer le périmètre de l'EDI dans les organisations : vieillissement de la population, enjeux migratoires, santé mentale...

COMMENT SE POSITIONNENT LES ORGANISATIONS VIS-À-VIS DE L'EDI DANS CE SCÉNARIO ?

Une finalité en soi

Posture dominante, qui se renforce fortement dans ce scénario.

POSTURE
MAJORITAIRE

Un « nice to have »

Le consensus important autour des fonctions EDI conforte les organisations dans cette posture, sans exclure des arbitrages défavorables à l'EDI quand l'organisation se retrouve en difficulté.

Une contrainte réglementaire

Organisations principalement focalisées sur la conformité et sur des actions EDI visibles mais peu transformatrices, mobilisées de manière pragmatique pour répondre aux attentes sociales et d'image employeur (« EDI de communication »).

POSTURE
QUI SE MAINTIENNENT

Un levier de transformation

Posture minoritaire, car les politiques EDI sont avant tout menées au nom des principes d'égalité et de non-discrimination.

POSTURE EN RECUL

Une idéologie néfaste

Certaines de ces organisations opèrent des renversements de valeur (« tyrannie des minorités »).



BACKLASH

DE LA REMISE EN QUESTION AU REJET

En Europe, les critiques et la montée des mouvements conservateurs et réactionnaires, exacerbées par la réélection de Donald Trump en 2024, étaient annonciatrices d'un véritable contrecoup qui a considérablement affaibli la prise en charge des enjeux EDI dans les organisations.



Les obligations légales en matière d'EDI sont fortement critiquées, peu suivies et mises en œuvre a minima – particulièrement le droit européen, perçu comme une ingérence. Sans nécessairement être formellement abrogé, l'appareil législatif est modifié, et devient peu contraignant dans les faits. Les moyens de contrôle et de suivi de l'État diminuent fortement, et les financements publics dédiés sont asséchés.

Lorsque des obligations subsistent, elles se traduisent par des dispositifs minimaux, concentrés sur un nombre très limité de critères jugés moins sujets à controverse. Dans le contexte du vieillissement de la population et de recul de l'âge de départ à la retraite, **les questions de l'aide, du vieillissement, du handicap ou des maladies professionnelles restent centrales** pour la plupart des organisations. Cependant, les actions mises en œuvre pour les traiter ne sont plus portées sous l'appellation « EDI ».

Dans ce contexte, l'opinion publique se désintéresse progressivement des questions de diversité et d'inclusion, quand elle ne les rejette pas ouvertement. Les discours médiatiques et politiques hostiles se banalisent, alimentant un climat conflictuel durable. Les organisations qui maintiennent des politiques EDI visibles sont les cibles régulières de critiques et d'attaques médiatiques et économiques (« *name and shame* », boycott de la part de consommateurs et consommatrices ou de puissances étrangères hostiles à l'EDI).

Ce climat dégradé aggrave l'épuisement des professionnel·les de l'EDI toujours en place. Nombre d'entre elles et eux ont quitté la profession, par résignation, stigmatisation ou faute de débouchés, tandis que d'autres sont marginalisé·es au sein de leurs organisations. Dans les structures, les fonctions explicitement labellisées EDI ont perdu en moyens, en visibilité et en légitimité. Beaucoup sont absorbées dans d'autres fonctions, principalement les RH, ou disparaissent purement et simplement.

Dans certaines organisations, un renversement explicite des valeurs s'opère. Les politiques antidiscriminatoires sont reformulées au nom de la lutte contre une supposée « tyrannie des minorités », et certaines catégories historiquement dominantes sont présentées comme désormais discriminées : des politiques de « discrimination positive », avec des quotas de Français et de Françaises ou d'hommes à respecter, sont mises en place.

À quoi ressemble le monde du travail dans ce scénario ?

Comme dans le scénario « fragmentation », les organisations, et particulièrement les entreprises privées, font face au double défi d'un contexte économique contraint et d'enjeux réputationnels majeurs, et y répondent dans l'ensemble par des arbitrages défavorables aux fonctions EDI.

La polarisation des discours et l'élargissement de la fenêtre d'Overton⁵ dans l'espace politique et médiatique poussent nombre des collaborateurs et collaboratrices à la prudence et la passivité, par peur de s'exposer et d'être stigmatisé-es. En réponse, une partie des employé-es marquent plus nettement la distinction entre vie professionnelle et vie personnelle. Cette dynamique est accentuée par la fragmentation accrue des collectifs de travail (individualisation du marché du travail, moins de cohabitation sur site, etc.).

Les actes et les paroles discriminantes se banalisent, ou du moins jouissent d'une forme d'impunité. Par ailleurs, la généralisation des outils IA dans le management conduit à une « normalisation » de certains biais, et une déresponsabilisation des personnes en charge.

Et si une Autorité de neutralité organisationnelle voyait le jour ?

À la suite de plusieurs controverses publiques autour d'entreprises accusées de « militantisme interne », les pouvoirs publics créent une Autorité de neutralité organisationnelle. Officiellement destinée à garantir la liberté d'opinion au travail et à prévenir toute « discrimination idéologique », cette instance est chargée de contrôler les politiques internes des entreprises.

Les organisations doivent désormais démontrer que leurs dispositifs internes – formations, chartes, réseaux de salarié-es, communications – respectent un principe de stricte neutralité politique et culturelle. Certaines actions historiquement rattachées à l'EDI sont requalifiées comme « initiatives d'engagement partisan » et peuvent donner lieu à des injonctions de retrait, voire à des sanctions indirectes (exclusion d'appels d'offres publics, retrait de subventions, pénalités réputationnelles alimentées par des listes publiques d'organisations jugées non conformes).

5. La **fenêtre d'Overton** est l'ensemble des idées, opinions ou politiques considérées comme acceptables ou discutables par le public à un moment donné. Elle définit ce qui est politiquement envisageable dans une société.

Quelles conséquences sur les fonctions EDI ?

Les fonctions EDI disparaissent des organisations, et **l'ensemble du secteur périlite**, y compris l'écosystème des associations et des cabinets spécialisés. Plusieurs cabinets de conseil se reconvertissent vers la « mise en conformité neutre » des politiques RH. Les responsables EDI se réorientent pour la plupart sur d'autres fonctions (management/RH, Santé et Sécurité au travail). Des responsables EDI deviennent des expert-es en **gestion du risque idéologique**, aidant les organisations à reformuler leurs engagements sous des terminologies jugées acceptables : performance collective, prévention des contentieux, santé au travail, gestion intergénérationnelle. Une autre partie des acteurs et actrices de l'EDI s'engagent plutôt dans le monde associatif et/ou militant.

Dans quelques organisations, les fonctions EDI sont maintenues mais vidées de leur substance, et les postes sont des « mises au placard ». À l'inverse, dans les organisations engagées de façon active et historique dans les politiques EDI, le périmètre des actions est globalement maintenu, mais change d'appellation ; la communication externe sur ces enjeux est fortement réduite et édulcorée pour éviter toute exposition médiatique néfaste.



Qu'est-ce qui rend ce scénario plausible d'ici 2035 ?

- Le droit européen, et particulièrement la Convention européenne des droits de l'Homme, est systématiquement attaqué par les forces politiques traditionnalistes et d'extrême droite. Elles obtiennent des victoires significatives sur l'application de la jurisprudence, et cherchent à affaiblir le champ de compétence de la Cour européenne – sans chercher à sortir stricto sensu du système européen, mais plutôt à le réformer et à le neutraliser de l'intérieur. En France, cela peut se concrétiser par une victoire de l'extrême droite aux présidentielles de 2027 ou de 2032, mais aussi par une infusion de ses idées au sein du Parlement, qu'elle ait obtenu la majorité absolue ou y pèse davantage par un jeu d'alliances ;
- Le débat public est marqué par une forte présence médiatique de l'extrême droite qui a investi les sujets en lien direct avec l'EDI. Les discours d'inversion des valeurs, stigmatisant la « tyrannie des minorités », sont très exposés. Ces prises de position interviennent dans un climat informationnel global dégradé, marqué par une désinformation massive, aussi encouragée par des puissances étrangères ;
- Au sein des organisations professionnelles, l'expertise EDI a été progressivement délégitimée, ce qui a contribué au recul progressif des fonctions et des programmes liés. Ce recul se constate y compris au sein d'organisations historiquement proactives en la matière ;
- **Ce climat hostile accélère l'épuisement professionnel** des quelques responsables EDI toujours en poste. Leur affaiblissement participe à l'étiollement des fonctions et des missions, y compris dans les organisations qui se sont montrées attachées à les maintenir.

COMMENT SE POSITIONNENT LES ORGANISATIONS VIS-À-VIS DE L'EDI DANS CE SCÉNARIO ?

Une idéologie néfaste

Le rejet de l'EDI devient un marqueur politique et stratégique assumé, valorisant le mérite, l'efficacité économique et la dénonciation des politiques d'égalité perçues comme illégitimes.

POSTURE
MAJORITAIRE

Une contrainte réglementaire

Posture « par défaut » d'organisations soucieuses de ne pas s'exposer.

Une finalité en soi

Ces organisations, fragilisées, cherchent à maintenir une partie des actions, le plus souvent sous des appellations plus consensuelles (la solidarité, par exemple).

POSTURE
QUI SE MAINTIENNENT

Un levier de transformation

Posture quasi absente en tant que telle, même si les logiques que les organisations portent peuvent subsister ponctuellement en étant intégrées à d'autres cadres (performance managériale, gestion des risques, excellence RH).

POSTURE EN RECUL

Un « nice to have »

Posture quasi inexistante. Les organisations diminuent fortement les actions EDI dans un contexte très défavorable et les étiquettent autrement.



POST-EDI

L'EDI ABSORBÉE DANS DES SCHÉMAS D'ORGANISATION RENOUELÉS

Les questionnements qui, dans les années 2020 traversaient la profession EDI et les remises en question de ces enjeux dans les domaines médiatique et social, ont été des signes avant-coureurs d'un changement profond de modes d'action.



En 2035, les organisations ont tourné le dos aux grands discours incantatoires en matière d'EDI. Après des années de promesses globales et de stratégies descendantes, un rejet s'est installé parmi les collaborateurs et collaboratrices. Ces derniers ne veulent plus se contenter de l'EDI comme d'un slogan ou d'une case à cocher : elles et ils exigent davantage de concret.

Les thématiques de diversité, d'équité et d'inclusion se sont rapprochées, voire ont fusionné avec d'autres enjeux majeurs, notamment en lien avec le climat. Certaines organisations ont choisi l'entrée par la cohésion et le « bien vivre ensemble », d'autres le bien-être et l'inclusion. L'objectif commun à ces approches est d'impacter plus directement l'engagement et la performance. D'autres structures ont eu tendance à privilégier l'angle « RSE », faisant de l'EDI un pilier de leur stratégie d'impact sociétal. Quelle que soit la configuration, l'EDI n'apparaît plus comme un périmètre isolé dans les organisations, mais comme une compétence organisationnelle transversale, un levier qui irrigue toutes les fonctions : achats, R&D, RH, communication, gestion des risques, transformation digitale, IA responsable...

Les « directions EDI » ont eu tendance à s'effacer, au profit de la mise en place d'une

expertise répartie. La plupart des fiches de poste des fonctions supports intègrent désormais des dimensions et des missions EDI : marque employeur, développement RH, conformité, relations sociales... L'EDI est considérée comme un ingrédient et un outil à déployer dans toutes les strates des organisations. Les anciennes et anciens responsables EDI ont évolué vers une posture de managers des transformations, engagé-es dans des approches plus globales, parfois à dimension intersectionnelle. Elles et ils sont en prise avec des fonctions placées plus haut dans la hiérarchie : transition écologique, santé mentale, qualité de vie au travail...

La data et l'IA transforment tout. Les outils se sont multipliés, et les indicateurs se sont sophistiqués : IA pour analyser les données, plateformes pour mesurer l'impact, systèmes de notation extra-financière... L'ensemble des fonctions maîtrise désormais ces technologies, parce qu'elles doivent toutes produire des preuves, des KPIs, des ROIs.

Enfin, certains acteurs historiques de l'EDI ont estimé que les objectifs initiaux étaient soit atteints, soit hors de portée, faute de leviers et de moyens suffisants : ils ont souhaité définir de nouveaux horizons, de nouvelles ambitions, pour leurs périmètres.

Le passage à l'après-EDI dépend ainsi largement du positionnement et des motivations des acteurs. Il a pu émaner de la volonté de faire différemment, du fatalisme mais aussi d'une réponse à des enjeux de réduction des coûts des fonctions supports davantage qu'à l'expression d'une volonté d'apporter plus de transversalité pour donner du sens aux actions.

Dans ce contexte, la dimension militante et engagée, historiquement associée aux acteurs de l'écosystème associatif de l'EDI, est reléguée au second plan, au profit d'une recherche d'efficacité dans la gestion et la conduite de la transformation. Les organisations se tournent vers les territoires, les alliances locales redeviennent stratégiques mais surtout essentielles pour aligner la transformation managériale avec les réalités du terrain.



À quoi ressemble le monde du travail dans ce scénario ?

L'environnement professionnel est globalement moins corrélé à des KPIs financiers et la comptabilité extra-financière se développe. En parallèle les approches transversales prennent de l'ampleur dans les organisations, autour du « vivre-ensemble » ou du « bien-être », de la responsabilité sociétale et territoriale des entreprises (RSE, RTE), ainsi que des enjeux liés à la transition écologique et les questions de justice sociale associées. Ces approches sont jugées à la fois plus lisibles, et plus directement en lien avec la performance économique et la soutenabilité des entreprises.

Quelles conséquences sur les fonctions EDI ?

Dans ce scénario, **l'EDI cesse d'exister comme une fonction autonome et identifiable pour devenir une compétence transversale**, partagée par plusieurs fonctions supports : marque employeur, développement RH, conformité, relations sociales... Elle est un ingrédient au service de différents objectifs (meilleur management, collaboration, engagement, bien-être...) et non plus une finalité en soi.

De nouvelles fonctions hybrides chargées d'orchestrer ces enjeux à l'échelle de l'organisation apparaissent : « managers des transitions », « culture et innovation sociale »... Leur rôle consiste moins à porter des politiques dédiées qu'à développer des capacités internes, animer des réseaux d'ambassadeurs et d'ambassadrices et coordonner des acteurs multiples, mais aussi à démontrer l'impact concret des actions et à influencer sur les stratégies (nouveaux KPIs, ROI social, productivité, gestion des risques...). Pour mener à bien leurs missions, ces managers des transitions disposent de nouveaux outils opérationnels de pilotage, d'un nouveau vocabulaire pour accompagner ces transformations, et sont obligées de développer des expertises telles que la data analysis, mais aussi l'éthique comportementale, la psychologie sociale, le design inclusif, l'animation de communautés internes et externes.

Ces transformations amènent une partie de l'écosystème, notamment les cabinets de conseils spécialisés, à fortement réorienter et élargir leur portefeuille de compétences.

Cependant, dans certaines organisations, cette plus grande transversalité se traduit surtout par une dilution des enjeux et des actions de l'EDI, qui dès lors diminuent et perdent en ampleur.

Et s'il existait un agent EDIA coach annonçant une nouvelle ère où l'EDI serait ancrée dans le numérique ?

Produit à la fin des années 2020 par une alliance de responsables EDI et de consultants, l'agent EDIA coach s'est imposé comme un acteur clé, accompagnant chaque collaborateur et fonction dans la mise en œuvre de l'EDI. Intégré aux outils existants, il est disponible en temps réel : analyse des pratiques, identification des biais, suivi des indicateurs... Mais son rôle ne se limite pas à la mesure : il forme, suggère des ajustements et propose des actions personnalisées, adaptées aux enjeux spécifiques de chaque métier.

Ainsi, l'EDI n'est plus portée par une direction isolée, mais par chaque acteur, guidé par un coach invisible mais omniprésent, qui rend tangible l'engagement de l'organisation. Ce dispositif permet de faciliter l'approche intégrée de l'égalité plébiscitée par l'Union européenne.

Qu'est-ce qui rend ce scénario plausible d'ici 2035 ?

- Les politiques de transition font l'objet d'un important accompagnement des pouvoirs publics : cela se traduit par une **convergence** des cadres RSE, ESG (Environnement, social, gouvernance) et réglementaires européens, favorisant les logiques transversales ;
- En matière d'EDI, les professionnel·les ont constaté **une maturité et des « rendements décroissants »** des dispositifs historiques : augmenter ou continuer à mettre en place des actions EDI ne produit que des changements infimes et conduit à une réduction de l'adhésion. Il n'est plus possible d'aller plus loin sans changer radicalement le mode d'action. Ce constat se mêle à l'accentuation de l'épuisement professionnel parmi les acteurs de l'EDI, et à la nécessité pour certaines et certains professionnel·les de l'EDI de se réinventer ;
- L'opinion est marquée par un contexte général de rejet des discours théoriques englobants, compensé par une volonté de **recentrage** sur l'échelle individuelle et le concept d'efficacité ;
- Le monde professionnel accorde une place prépondérante aux données : face à une démultiplication des indicateurs et des critères EDI jugée peu efficace, la mesure et l'impact sont redéfinis, intégrés à des KPIs transverses ;
- En matière d'EDI, les termes peuvent toujours être perçus comme clivants, mais on constate un consensus sur les objectifs fondamentaux.

COMMENT SE POSITIONNENT LES ORGANISATIONS VIS-À-VIS DE L'EDI DANS CE SCÉNARIO ?

Un levier de transformation

Posture dominante dans ce scénario.

POSTURE
MAJORITAIRE

Une contrainte réglementaire

La logique de conformité se maintient, mais se déplace vers les nouveaux cadres dominants (RSE, ESG, impact...). La restructuration des fonctions EDI y est fréquemment l'occasion d'une diminution effective des actions.

POSTURE
QUI SE MAINTIENT

Un « nice to have »

Posture qui se maintient, avec un risque accru de dilution et de perte de lisibilité des actions EDI au sein de ces organisations.

Une finalité en soi

Posture qui recule fortement, bien que certaines organisations cherchent à maintenir le cadre historique de l'EDI. Elle peut toutefois toujours correspondre aux convictions d'une partie des responsables EDI.

POSTURE EN RECUL

Une idéologie néfaste

Posture qui devient marginale dans un contexte où l'étiquette « EDI » disparaît.

PASSER À L'ACTION

À l'horizon 2035, l'Égalité, la Diversité et l'Inclusion (EDI) pourraient emprunter des chemins radicalement différents, comme en témoignent les quatre scénarios explorés dans ce travail. Ils sont le reflet des dynamiques déjà à l'œuvre, des tensions qui traversent nos sociétés et des choix que nous ferons collectivement dans les années à venir. Ils font apparaître une constante : **la stabilité de l'écosystème de l'égalité, de la diversité et de l'inclusion n'est plus garantie.**

Mais ces futurs ne sont ni des prédictions, ni des fatalités. Ces scénarios sont à envisager par nous, acteurs et actrices de l'écosystème, comme des outils stratégiques pour nous positionner, identifier nos marges de manœuvre et éclairer nos choix.

La prospective n'a de valeur que si elle conduit à l'action. Nous proposons donc au moins trois pistes d'actions.

Résilience collective

La résilience des employeurs et des acteurs et actrices dépendra avant tout de leur capacité à se doter de garde-fous solides. Cela passe par le renforcement des cadres législatifs, bien sûr, mais aussi par la capacité des politiques EDI à associer les collaborateurs et collaboratrices à leur conception et à leur mise en œuvre, transformant ainsi des enjeux parfois perçus comme descendants en dynamiques collectives et ancrées dans les réalités vécues.

Mais la résilience ne suffira pas ! Les scénarios montrent que l'écosystème EDI lui-même sera mis à rude épreuve. Le rôle des associations, des cabinets spécialisés, des réseaux militants et des institutions sera plus nécessaire que jamais et leurs expertises restent irremplaçables pour éviter les écueils : documenter les reculs, alerter sur les dérives, proposer des alternatives, etc.

Face aux obstacles quotidiens, il apparaît aussi indispensable de maintenir une vigilance critique sur les reformulations des politiques EDI, pour s'assurer qu'elles ne servent pas à masquer un désengagement. Et surtout, de prendre conscience des limites de la résilience : nous ne voulons pas être trop tolérant-es et supporter les situations négatives qui nous touchent, nous ne voulons pas montrer qu'il suffit d'un rien pour que des actions soient menées ou que les sujets soient traités.

Pour une nouvelle boussole : des futurs contrastés comme autant d'opportunités d'adaptation et d'innovation

Et si ces scénarios servaient de boussole pour repenser nos modèles d'action, diversifier nos sources de financement ou encore développer des compétences hybrides ? Et si ces scénarios nous obligeaient à revoir les notions d'ancrage territorial et de coopération internationale ? Et s'ils nous incitaient à expérimenter plutôt que de dupliquer, et à imaginer de nouvelles synergies ?

Quoi que l'on choisisse de répondre, **ces futurs supposent de s'adapter et de dépasser une posture réactive pour adopter une posture stratégique.** Ils sont l'occasion d'innover et d'investir de nouveaux champs comme la data, l'intelligence artificielle, le design organisationnel ou les transformations écologiques et sociales. Ils sont également l'occasion de croiser davantage les expertises et de renforcer les alliances entre organisations.

Des coalitions existent déjà, rassemblant des employeurs, parfois des associations et plus rarement des consultant-es. Ces coalitions, fondées sur des valeurs et des objectifs communs, permettent de mutualiser les ressources, de partager les bonnes pratiques et de se soutenir mutuellement afin de résister aux pressions politiques et médiatiques. Mais ces coalitions manquent encore de porosité. Elles se contentent de coexister. Nous savons que le rôle de notre écosystème est déterminant pour influencer la trajectoire collective. **Il est temps de fédérer les parties prenantes autour d'une vision commune.**

Fonctionner en fédération en faveur d'un monde du travail plus équitable et inclusif

Depuis plusieurs années, l'AFMD œuvre à la construction d'espaces où employeurs, associations, cabinets, chercheurs et chercheuses et institutions peuvent débattre et échanger. Il est maintenant temps de coconstruire des réponses adaptées aux défis identifiés sans disperser nos forces. Par exemple, nous pourrions nous réunir en un fond commun pour l'inclusion ou nous pourrions créer un consortium ou une fédération. Il nous semble dans tous les cas vital de fédérer les énergies autour de causes communes pour avoir une chance de surmonter ces obstacles.

Dans un contexte où les discours hostiles gagnent en visibilité, nous devons développer des contre-narratifs robustes, étayés par des données et des témoignages, pour rappeler que l'égalité et l'inclusion ne sont pas des acquis fragiles ou des idéaux abstraits, mais des fondements durables de nos organisations et de notre société, et des leviers de performance, de cohésion et de justice sociale.

Le passage à l'action commence maintenant : et l'avenir dépend de nos choix, de nos engagements et des coopérations que nous déciderons d'engager. L'objectif n'est pas seulement de préserver l'EDI, mais de la réinventer. Les scénarios présentés dans cet ouvrage sont donc un point de départ. Ils constituent une invitation à agir, dès aujourd'hui, pour façonner un avenir plus équitable et plus inclusif. Cet avenir ne se décrète pas : il se construit par l'audace, la persévérance et l'engagement de toutes et tous.

À nous de jouer.

REMERCIEMENTS

L'AFMD et Futuribles souhaitent remercier l'ensemble des parties prenantes ayant contribué à la réalisation de ce travail prospectif depuis 2023 : les représentants et représentantes des organisations adhérentes de l'AFMD, bien sûr, mais également des institutions publiques, des associations ainsi que des réseaux professionnels.

Merci aux expert·es et professionnel·les de l'EDI et de la prospective qui ont participé aux différents ateliers de travail, les 68 personnes qui ont répondu à l'enquête de perception, ainsi que les 29 personnes, issues des 26 organisations dont la liste figure ci-après, que nous avons pu interviewer :

- ANACT
- APEC
- APHPP
- BNP Paribas CIB à Montréal
- CFDT
- CNRS
- DARES
- Défenseur des droits
- Hosmoz
- INED
- Institut Pasteur
- Keolis
- La FONDA
- L'autre cercle
- LE RAMEAU
- LIEPP
- L'Oréal
- ONDES
- ORSE
- Rennes School of Business
- RQEDI
- Sciences Po
- SOS Racisme
- Ville de Paris
- Vinci
- Université de Montréal

L'AFMD remercie tout particulièrement Inès Dauvergne, Fabrice Foroni, Marc Rivault, Aude Seurrat, Pascal Tisserant, Martin Clément et Léa Maulet pour leur contribution. Merci également aux membres du comité de relecture pour leurs conseils avisés :

- Tanguy Bizien, responsable des études, AFMD ;
- Catherine Petrovic, directrice Diversité, Équité, Inclusion, QCVT, Siemens ;
- Johan Titren, directeur de l'impact social et environnemental, The Adecco Group ;
- Chloé Torcol, responsable des communautés, AFMD ;
- Aymeric Vincent, directeur de la transformation et de l'innovation RH, Groupe Les Échos-Le Parisien.

Enfin, l'AFMD remercie Quentin Bisalli Pierre-Antoine Marti et Mars Ségur de Futuribles pour leur accompagnement, leur patience et leur éclairage.

À PROPOS DE L'AFMD

Fondée en 2007, l'AFMD est une association d'intérêt général créée par des managers soucieuses et soucieux de gérer au mieux la diversité de leurs collectifs de travail.

Communauté d'entraide et lieu de production de savoirs, elle réunit aujourd'hui près de 200 organisations (entreprises, institutions, collectivités, associations, grandes écoles et universités) mobilisées en faveur d'un cadre de travail inclusif et respectueux de chacun et de chacune.

L'AFMD et ses membres s'appuient sur les résultats de la recherche scientifique et la pratique quotidienne des professionnel·les pour travailler sur différentes thématiques en lien avec la transformation des fonctions managériales et la prévention des discriminations en milieu professionnel.

Le partage, l'excellence et l'audace portent les publications et les outils qui sont issus de cette co-construction, ensuite mis à la disposition du plus grand nombre.

www.afmd.fr

À PROPOS DE FUTURIBLES

Futuribles est un centre de prospective né dans les années 1960. « Futuribles » est un mot valise, contraction de « futurs » et « possibles ».

Au cœur des activités de Futuribles réside l'idée que le futur n'est jamais totalement écrit et qu'il existe une diversité de futurs possibles. L'exploration de ces futurs permet de révéler les marges de manœuvre des acteurs, et de contribuer à l'élaboration de politiques et de stratégies adaptées aux enjeux de demain, et non uniquement déterminées par les trajectoires passées.

www.futuribles.com

Ouvrage édité par

L'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD)
Association loi de 1901 reconnue d'intérêt général
7, rue Pasquier – 75008 Paris, France
www.afmd.fr

Responsables de publication de l'AFMD : Tanguy Bizien et Sandrine Pivot-Weber

Relecture et correction : Vscript

Illustrations : Thanh Dang

Impression : Imprimerie solidaire

Dépôt légal : avril 2026

©AFMD, 2026

ISBN : 979-10-92358-86-5

Imprimé en France par imprimerie solidaire, sur du papier provenant de forêts exploitées durablement pour le compte de l'AFMD.

ÉGALITÉ/ÉQUITÉ, DIVERSITÉ ET INCLUSION : QUEL FUTUR À L'HORIZON 2035 ?

En 2035, que restera-t-il des engagements pris par les organisations au nom de l'égalité, de l'équité, de la diversité et de l'inclusion ?

Depuis près de vingt ans, l'AFMD observe, analyse et accompagne les transformations du monde professionnel. À l'heure où les politiques EDI sont à la fois consolidées, contestées et réinventées, cette analyse prospective propose d'ouvrir le champ des possibles.

À partir d'entretiens, d'enquêtes et d'ateliers menés avec les acteurs qui composent l'écosystème, quatre scénarios contrastés prennent forme à l'horizon 2035 : fragmentation, renouveau, backlash, post-EDI. Quatre trajectoires plausibles qui interrogent le rôle des organisations, la place des fonctions EDI et les marges de manœuvre des acteurs et actrices engagés.

Les scénarios présentés ne constituent ni des prédictions ni des fatalités, mais des outils pour éclairer les choix présents. Ils invitent chaque acteur à se positionner, à identifier ses marges de manœuvre et à contribuer activement à des futurs souhaitables. En éclairant les dynamiques à l'œuvre, en mettant en lumière les signaux faibles et en explicitant les choix stratégiques qui se dessinent déjà, ce travail offre un cadre pour penser l'incertitude.

Car l'avenir de l'EDI ne se décrète pas. Il se construit. Et il dépend des décisions prises aujourd'hui.