



# SYNTHÈSE DES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

QUELS FUTURS DE L'ÉGALITÉ / ÉQUITÉ, LA  
DIVERSITÉ ET L'INCLUSION ?

## Table des matières

<b>L'enquête</b> .....	3
<b>Contexte</b> .....	3
<b>Format</b> .....	3
<b>Point méthodologique</b> .....	3
<b>Participation</b> .....	4
<b>1. Les impacts des évolutions du contexte global</b> .....	6
<b>2. La probabilité des évolutions de l'EDI</b> .....	11
<b>3. Poids et implication des acteurs et actices</b> .....	17
<b>L'AFMD</b> .....	30

# L'enquête

## Contexte

Depuis 2024, l'AFMD conduit une démarche de prospective sur les futurs envisageables des politiques Égalité / Équité, Diversité et Inclusion (EDI) à l'horizon 2035. Sur la base des tendances identifiées dans le [panorama prospectif](#) et des acteurs et actrices retenues dans les [fiches acteurs](#), nous avons émis des hypothèses et les avons soumis au jugement d'acteurs et actrices identifiés de l'écosystème EDI à travers une enquête en ligne anonymisée pendant l'été 2025. Les réponses nous ont servi à écarter des hypothèses ainsi qu'à alimenter les quatre scénarios prospectifs.

## Format

L'enquête était structurée en deux parties.

La première portait sur **des hypothèses prospectives ("D'ici 2035...")**. Nous y avons présenté une série d'affirmations et d'hypothèses sur l'évolution de l'EDI en France. Cette section était elle-même divisée en deux sous-parties :

- **Le contexte global** : cette sous-partie portait sur les évolutions sociétales, économiques et technologiques susceptibles d'influencer l'EDI. Nous avons invité les participant·es à exprimer leur avis sur le **degré d'impact** de ces évolutions sur l'EDI sur une échelle de 0 (impact jugé très faible) à 4 (impact jugé très élevé) ;
- **Les politiques EDI** : cette sous-partie se concentrait sur l'évolution des stratégies, des initiatives et des cadres réglementaires en matière de EDI. Dans cette partie, nous avons invité les participant·es à exprimer leur avis sur le **degré de probabilité** de ces évolutions sur une échelle de 0 (probabilité jugée très faible) à 4 (probabilité jugée très élevée).

Dans la seconde partie, nous avons proposé **une liste d'acteurs et d'actrices potentiellement impliqués dans les enjeux et les politiques EDI**. Les participant·es pouvaient compléter cette liste avec d'autres acteurs et actrices pertinent·es de leur choix. Ensuite, nous leur avons demandé de les classer selon deux critères :

- **les plus impliqués** dans les enjeux et les politiques EDI ;
- **les plus influents** dans la mise en œuvre effective des politiques EDI.

## Point méthodologique

La présente enquête n'a pas vocation à être représentative au sens statistique du terme. Elle vise plutôt à recueillir **les représentations des acteurs et actrices de l'écosystème**

**concernant les transformations qui les concernent.** Par ailleurs, son objectif n'est pas non plus de prédire l'avenir : le fait qu'une hypothèse soit jugée impactante sur l'EDI ou probable à horizon 2035 par les répondant·es ne signifie pas qu'elle le soit effectivement.

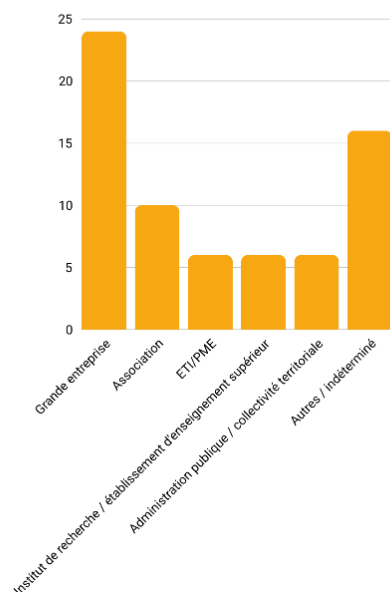
Nous l'avons diffusé de manière ciblée auprès d'un **échantillon identifié de personnes** parmi lesquelles figuraient :

- Une vingtaine de personnes déjà sollicitées dans le cadre des entretiens pour co-construire le panorama prospectif : chercheurs et chercheuses, employeurs, et représentant·es d'associations et d'institutions ;
- Les 250 référent·es des organisations adhérentes de l'AFMD ;
- 158 personnes représentant les parties prenantes externes de l'AFMD (associations, cabinets conseil, institutions) ayant participé à l'enquête sur l'impact de l'action de l'association en 2024.

Comme les participants ne sont pas expert·es en matière de transformations globales (démographiques, géopolitiques ou encore économiques), nous ne les avons pas interrogés sur la probabilité mais plutôt sur **l'impact de ces évolutions sur l'avenir de l'EDI**. À l'inverse pour **les évolutions directement liées à l'EDI**, nous avons demandé aux participant·es de juger de **leur probabilité** à horizon 2035 – aussi car nous nous doutions que leur impact était significatif.

## Participation

Titre figure 1 : Nombre de participant·es à l'enquête classé·es par structure de rattachement



Au total, **68 personnes ont répondu à l'enquête**, dont environ 83% exercent une fonction dédiée entièrement ou partiellement à la mise en œuvre des actions et politiques EDI au sein de leur structure de rattachement.

Les grandes entreprises sont particulièrement représentées parmi les organisations répondantes.

Le présent document propose une synthèse des résultats de l'enquête. Bonne lecture !

# Partie 1. Les impacts des évolutions du contexte global



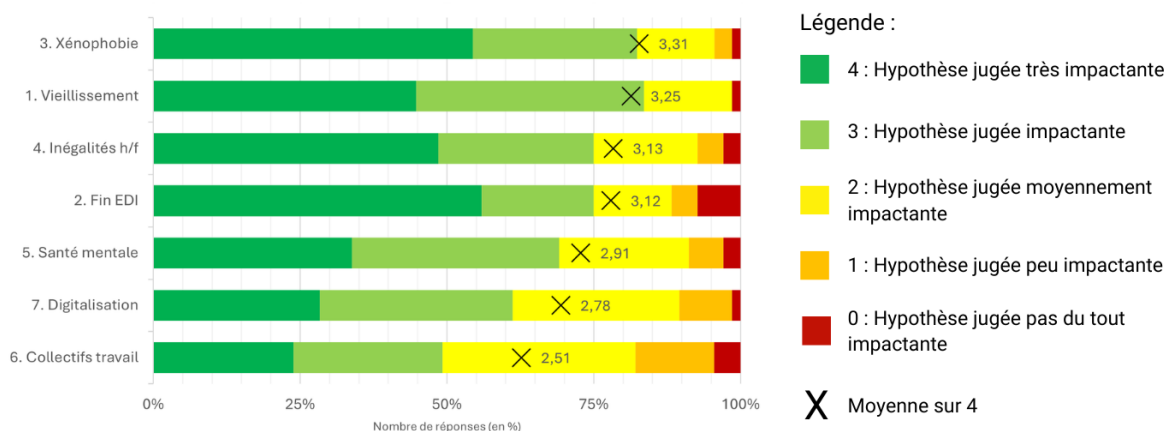
# 1. Les impacts des évolutions du contexte global

## Liste des hypothèses

Numéro	Code	Intitulé complet
1	Vieillesse	D'ici 2035, le vieillissement de la population impose aux employeurs une prise en compte poussée et systématique des enjeux liés aux proches aidants, la gestion des fins de carrières et aux discriminations liées à l'âge et à la santé.
2	Fin de l'EDI	D'ici 2035, les enjeux de lutte contre les discriminations et les inégalités ainsi que les fonctions associées se sont progressivement effacés au profit d'enjeux jugés plus prioritaires (géopolitiques, défense, contexte économique, etc.).
3	Xénophobie	D'ici 2035, les discours xénophobes décomplexés sont montés en puissance dans le débat public et dans les organisations.
4	Inégalités h/f	D'ici 2035, la dynamique de réduction des inégalités professionnelles femmes-hommes s'est renversée : on constate un accroissement des inégalités, dans un climat économique, social et politique dégradé.
5	Santé mentale	La dégradation de la santé mentale et la progression des situations de détresse psychologique (syndromes anxieux, stress aigu...) chez les salarié·es deviennent des enjeux majeurs pour les employeurs.
6	Collectifs travail	En 2035, les collectifs de travail ont reculé au profit d'une individualisation accrue du travail. Le dialogue social s'estompe en même temps que s'effacent les corps intermédiaires.
7	Digitalisation	D'ici 2035, le renforcement de la digitalisation au travail et un usage accru de l'IA, notamment générative, accentuent les biais discriminatoires et standardisent les représentations de la diversité.

## Des évolutions du contexte global jugées importantes

Titre figure 2 : Avis des répondant·es sur le degré d'impact des évolutions du contexte global sur l'EDI



Les sept hypothèses évaluées dans la première sous-partie de cette partie avec le code associé sont situées sur l'axe vertical de gauche. Elles sont classées de haut en bas de la plus impactante à la moins impactante sur l'EDI en moyenne selon les répondant·es. La moyenne des réponses par hypothèse est représentée sur le graphique par une croix avec un chiffre. Les participant·es ont exprimé leur avis sur le degré d'impact de ces hypothèses sur l'EDI sur une échelle de 0 (impact jugé très faible) à 4 (impact jugé très important) comme indiqué en légende. L'axe du bas montre le pourcentage de réponses et le poids de ces dernières est représentée par des couleurs allant de vert pour la réponse 4 (impact jugé très important) à rouge pour la réponse 0 (impact jugé très faible).

## Des divergences d'opinion concernant le niveau d'impact sur les enjeux et fonctions EDI

C'est **l'hypothèse 3 sur la xénophobie qui a été jugée la plus impactante sur l'EDI à horizon 2035**, avec une moyenne de 3,31/4 : « D'ici 2035, les discours xénophobes décomplexés sont montés en puissance dans le débat public et dans les organisations. » Plus de la moitié des 68 répondant·es ont estimé que l'impact de cette hypothèse sur l'EDI était très important (4/4 en vert foncé), environ 25% ont jugé qu'il était impactant (3/4 en vert clair), 12% ont jugé qu'il était moyennement impactant (2/4 en jaune), 3% ont jugé qu'il était peu impactant (1/4), et 2% ont jugé qu'il n'était pas du tout impactant (0/4).

L'hypothèse 2 sur l'effacement des politiques et fonctions EDI au profit d'enjeux jugés plus prioritaires (géopolitiques, défense, contexte économique, etc.) fait débat sur son degré d'impact. Certain·es répondant·es jugent en commentaire que c'est déjà le cas ou que cela l'est en général dans les périodes de crise. D'autres, à l'inverse, mentionnent plusieurs garde-fous – y compris liés à une attente des collaborateurs et collaboratrices et une résistance citoyenne le cas échéant.

Hormis pour les hypothèses 6 et 7, la couleur verte est prédominante dans le graphique, ce qui traduit un consensus sur l'impact très marqué de ces évolutions sur l'EDI. Il est à noter

que certains répondant·es ont souligné en commentaire que la dynamique de plusieurs hypothèses soumise était déjà enclenchée, voire qu'elle est « déjà là ».

**« Je pense que la résistance citoyenne s'organisera pour maintenir ce sujet dans les enjeux prioritaires. »**

Parmi les **hypothèses à l'impact jugé plus faible** figurent :

- L'hypothèse 6 sur les collectifs de travail : d'après les commentaires, elle est jugée peu probable au-delà de son degré d'impact estimé limité – notamment en dehors des emplois CSP+. Les répondant·es ne croient pas à l'individualisation ni à la fin du dialogue social.
- L'hypothèse 7 sur la digitalisation : Les répondant·es mentionnent la difficulté d'évaluer l'impact de la digitalisation sur leur métier d'ici dix ans du fait de leur méconnaissance technique du sujet.
- Et enfin, l'hypothèse 5 sur la santé mentale : plusieurs commentaires indiquent que l'enjeu ne concerne pas directement l'EDI, mais plutôt les équipes de prévention, de santé et sécurité au travail etc. voire dépasse largement le cadre de l'entreprise. Les répondant·es ne se projettent donc pas dans un changement de leur périmètre ou dans l'imbrication des thématiques.

***L'accentuation des biais discriminatoires du fait du renforcement de la digitalisation et de l'usage accru de l'IA « peut être anticipé, et les IA sont apprenantes. Tout dépend de la volonté politique. »***

Enfin, les responsables EDI dans les administrations publiques et entreprises privées (64% des répondant·es dont le profil est connu) ont tendance à considérer l'impact des évolutions de contexte comme légèrement plus faible par rapport à la moyenne totale des répondant·es.



A background image showing several people sitting at a table, focused on writing in notebooks. The image is dimmed and serves as a backdrop for the text. The people are wearing various clothing, including a white shirt with a blue tie and a patterned scarf.

## Partie 2. La probabilité des évolutions de l'EDI

# 2. La probabilité des évolutions de l'EDI

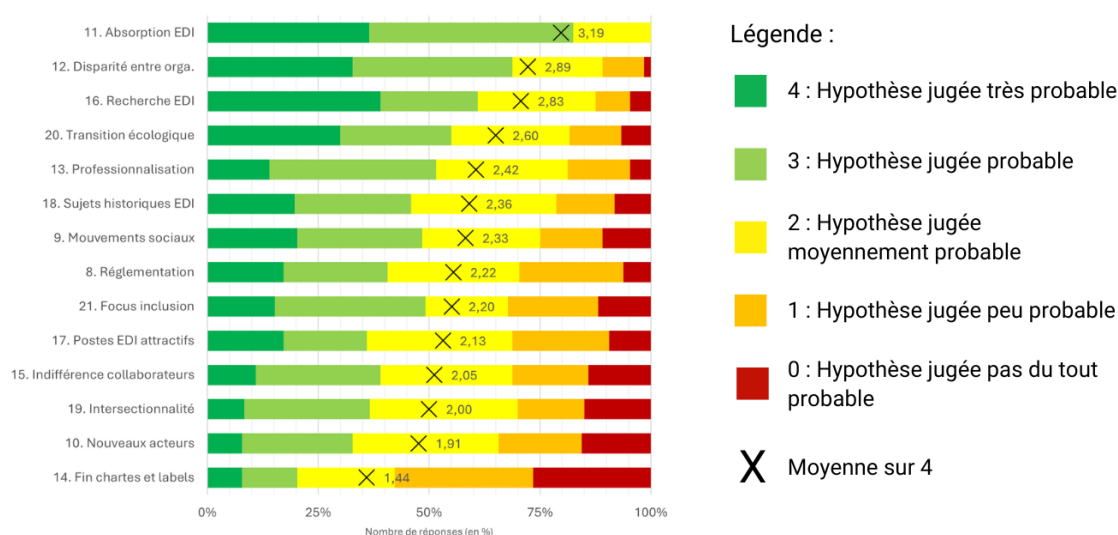
## Liste des hypothèses

Numéro	Code	Intitulé complet
8	Réglementation	La réglementation et les normes françaises et européennes constituent un cadre protecteur durable pour les fonctions EDI, peu susceptible d'être remis en cause dans les dix prochaines années.
9	Mouvements sociaux	Dans les dix prochaines années, les principales avancées dans la mise en œuvre des politiques EDI résultent de revendications exprimées lors de crises et mouvements sociaux majeurs.
10	Nouveaux acteurs	Dans les dix prochaines années, 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 les acteurs historiques.
11	Absorption EDI	En 2035, les 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...)
12	Disparité entre orga.	D'ici 2035, on constate 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.
13	Professionnalisation	D'ici 2035, les acteurs de l'EDI sont davantage professionnalisés et outillés : leurs compétences et expertises se spécialisent (data science, psychologie sociale, etc.), transformant leurs pratiques, notamment l'amélioration et l'objectivisation de la mesure, le suivi et la mise en œuvre des actions.
14	Fin chartes et labels	D'ici 2035, les chartes et les labels EDI auront majoritairement disparu.
15	Indifférence collaborateurs	Dans les 10 prochaines années, les fonctions et politiques EDI des organisations feront face à l'indifférence voire à l'opposition croissante des collaborateurs et collaboratrices.
16	Recherche EDI	En 2035, on constate que la production de savoirs scientifiques et académiques sur les enjeux de discriminations est limitée faute de financement, et invisibilisée dans les débats publics.
17	Postes EDI attractifs	Dans les 10 prochaines années, malgré les difficultés et la fatigue professionnelle, les fonctions EDI restent des postes très attractifs.
18	Sujets historiques EDI	D'ici à 2035, les politiques EDI dans les organisations restent centrées sur les sujets historiques : égalité femme/homme, handicap, et dans une moindre mesure âge, orientation sexuelle, origine.

19	Intersectionnalité	D'ici à 2035, la prise en compte des discriminations intersectionnelles a contribué à largement renouveler la manière dont sont traités les enjeux EDI au sein des organisations
20	Transition écologique	D'ici à 2035, les politiques EDI se transforment en profondeur en intégrant les impératifs de la transition écologique aux enjeux de justice sociale.
21	Focus inclusion	En 2035, les fonctions EDI se sont largement recentrées sur des politiques et actions d'inclusion ; à l'inverse, la lutte contre les discriminations n'est plus perçue comme un enjeu prioritaire.

## Des résultats contrastés témoignant de l'incertitude sur l'avenir des enjeux EDI

Titre figure 3 : Réponses des participant-es sur le degré de probabilité des évolutions de l'EDI



Les treize hypothèses évaluées dans la seconde sous-partie de cette partie avec le code associé allant de 8 à 21 sont situées sur l'axe vertical de gauche. Elles sont classées de haut en bas de la plus probable à la moins probable en moyenne selon les répondant-es. La moyenne des réponses par hypothèse est représentée sur le graphique par une croix avec un chiffre. Les participant-es ont exprimé leur avis sur le degré de probabilité de ces hypothèses sur l'EDI sur une échelle de 0 (hypothèse jugée pas du tout probable) à 4 (hypothèse jugée très probable) comme indiqué en légende. L'axe du bas montre le pourcentage de réponses. Le poids de ces dernières est représenté par des couleurs allant de vert pour la réponse 4 (hypothèse jugée très probable) à rouge pour la réponse 0 (hypothèse jugée pas du tout probable).

C'est **l'hypothèse 11 sur l'absorption de l'EDI qui a été jugée la plus probable à horizon 2035**, avec une moyenne de 3,19/4 : « En 2035, les 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...). » 35% des répondant-es ont estimé que cette

hypothèse était très probable (4/4 en vert foncé), près de 50% ont jugé qu'elle était probable (3/4 en vert clair), et environ 15% ont jugé qu'elle était moyennement impactante (2/4 en jaune). Personne parmi les répondant·es n'a jugé qu'elle était peu probable ou pas du tout probable.

Globalement, les réponses sur les évolutions de l'EDI sont **plus contrastées** et les positionnements **moins consensuels**, avec une plus grande dispersion des réponses. Il ne s'agit donc pas tant de probabilités jugées plus faibles que de perceptions plus hétérogènes des évolutions et enjeux. La variété et l'hétérogénéité de ces résultats nous ont aidé à construire les 4 scénarios prospectifs sur le futur de l'égalité, l'équité, la diversité et l'inclusion au travail.

**Trois sujets** sont jugés comme étant **particulièrement probables** :

- l'absorption de la fonction dans des fonctions plus larges ;
- le creusement de la disparité dans la manière dont sont traités ces enjeux dans les organisations ;
- et la limitation de la recherche scientifique et académique sur les enjeux EDI.

**L'absorption des postes EDI dans des fonctions plus larges** est notamment jugée par certain·es comme **une dynamique déjà à l'œuvre** (avec la RSE et les enjeux de transition), bien que réversible. Dans les commentaires, le caractère souhaitable de cette évolution est très diversement apprécié (« transition juste incluse et durable [...] à espérer », « c'est malheureux mais c'est probable »). Plus de la moitié des participant·es juge par ailleurs les hypothèses liées à la professionnalisation et à la jonction entre enjeux de transition écologique et EDI comme étant probables (votation à 3 ou 4).

**« C'est malheureux mais c'est probable, certains masters spécialisés EDI en France sont déjà en train de se renommer sous ces termes. »**

Les participant·es estiment dans leur majorité que **le traitement des enjeux EDI** fera l'objet d'une plus **grande disparité entre les organisations**. Mais l'ampleur de cette disparité et plus globalement la place des fonctions EDI et la professionnalisation de ces acteurs inspirent des appréciations très contrastées.

Plusieurs commentaires vont dans le sens du constat d'un traitement opportuniste de l'EDI (« L'EDI reste un business juteux », « DEI washing », « pinkwashing et simple image de marque ») et d'une fonction considérée comme secondaire et peu stratégique (« C'est souvent un poste de placard et/ou de communication et une des rares fonctions à laquelle aucun résultat tangible n'est demandé » ; « [les acteurs de l'EDI] auront disparu »...). À l'inverse, d'autres mentionnent une fonction qui se professionnalise (notamment avec le

développement de la mesure d'impact de l'EDI) et qui correspond aux attentes des employé-es, particulièrement des jeunes générations.

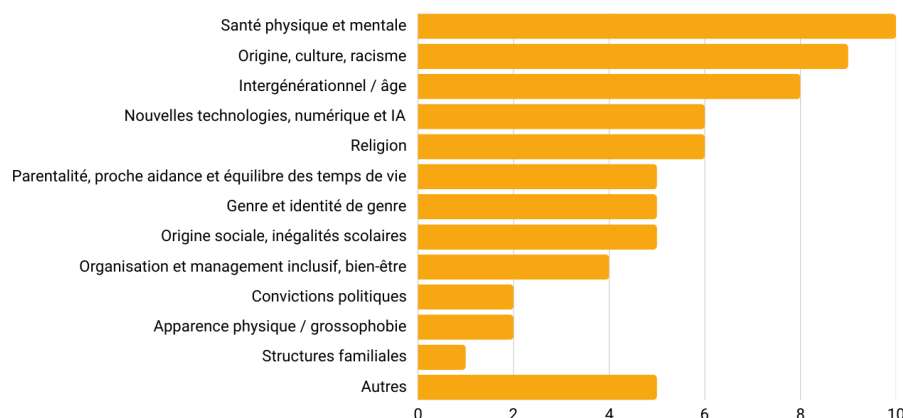
**« En réalité, cela devrait être la seule et unique manière de manager, de gérer l'ensemble des aspects des RH (formation, culture, talent management, engagement, santé et bien-être...) donc à espérer. »**

L'item sur la « fin des labels » se distingue par un consensus sur sa faible probabilité : les commentaires mentionnent le cadre européen, ainsi que l'attachement des structures, financeurs et employé-es (notamment jeunes) à ces repères manifestement bien établis. Quelques commentaires indiquent néanmoins qu'une telle hypothèse, si elle venait à se concrétiser, n'aurait que peu d'impact.

Les résultats montrent en outre que l'idée selon laquelle la réglementation européenne et française offrent un cadre pérenne à un horizon de dix ans n'est que partiellement partagée (environ 40% des participant-es ont répondu probable ou très probable). Il est à noter que l'hypothèse d'un maintien de ce contexte favorable est jugée significativement plus importante par les responsables EDI des employeurs publics et privés (par rapport à la moyenne des répondant-es). Ces dernier-es jugent de même l'hypothèse d'un maintien de l'attractivité des postes comme étant plus probable.

Enfin, 55% des répondant-es estiment que d'autres sujets vont se développer en dehors des champs historiques – parmi eux, la thématique de l'âge est appelée, d'après les résultats, à prendre de l'ampleur (discriminations liées à l'âge, problématique de temps de vie liée pour les proches aidant-es).

Titre figure 4 : Les hypothèses de nouveaux sujets pour l'EDI à l'horizon 2035 classées par nombre d'occurrences







## Partie 3. Poids et implication des **acteurs** et **actrices**

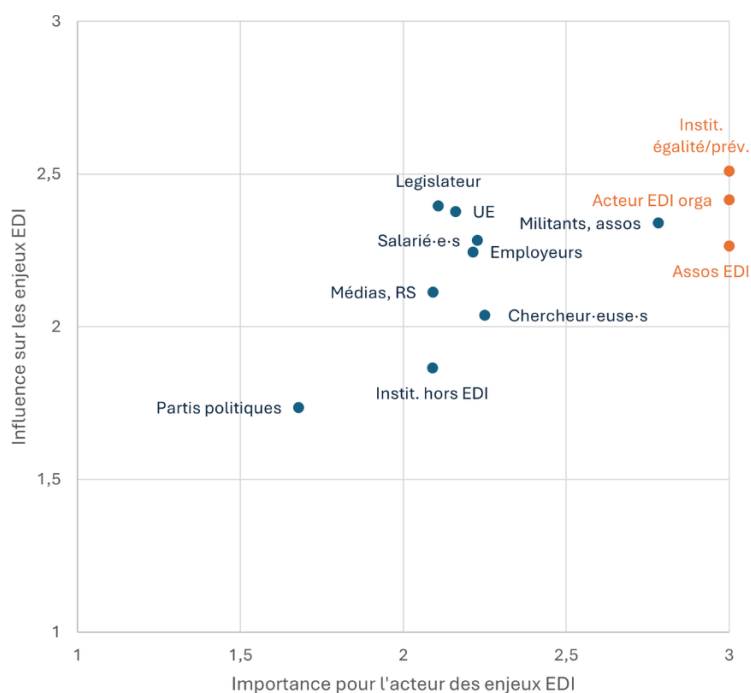
# 3. Poids et implication des acteurs et actrices

## Liste des hypothèses

Numéro	Code	Intitulé complet
1	Législateur	Législateur national
2	UE	Union Européenne
3	Instit. égalité/ prév.	Acteurs institutionnels égalité / prévention des discriminations (ex. : Défenseur des droits...)
4	Employeurs	Employeurs publics et privés
5	Acteur EDI orga	Acteurs de l'EDI chez les employeurs (responsables EDI et relais)
6	Assos EDI	Associations en lien avec l'EDI hors employeurs (ex. : AFMD, cabinets de conseils...)
7	Salarié·e·s	Salarié·es
8	Partis politiques	Partis politiques
9	Médias, RS	Sphère médiatique et réseaux sociaux (ex. influenceurs et influenceuses)
10	Militants, assos	Sphère militante et associations de victimes de discriminations
11	Chercheurs et chercheuses	Chercheurs et chercheuses académiques
12	Instit. hors EDI	Acteurs institutionnels dont la mission principale n'est pas l'EDI (ANCT, syndicats...)

## De nombreuses influences à même d'orienter les enjeux EDI

Titre figure 5 : Matrice acteurs implication / influence



Légende :

● Acteurs hors EDI

● Acteurs de l'EDI

3 : Acteur jugé très impliqué dans les enjeux EDI | Acteur jugé très influent sur les enjeux EDI

2 : Acteur jugé moyennement impliqué dans les enjeux EDI | Acteur jugé moyennement influent sur les enjeux EDI

1 : Acteur jugé peu impliqué dans les enjeux EDI | Acteur jugé peu influent dans les enjeux EDI

Pour rappel, nous avons invité les participant·es à **classer une liste d'acteurs et actrices selon deux critères** :

- **les plus impliqué·es** dans les enjeux et les politiques EDI ;
- **les plus influent·es** dans la mise en œuvre effective des politiques EDI.

Nous avons distingué dans le graphique les acteurs pour qui l'EDI n'est pas le cœur de métier (« Acteur hors EDI » en bleu) des acteurs de l'EDI (en orange) comme indiqué en légende. L'axe horizontal représente le niveau d'implication des acteurs dans les enjeux EDI et l'axe vertical représente le niveau d'influence des acteurs sur les enjeux EDI, le tout sur une échelle allant de 1 (implication jugée faible, influence jugée faible) à 3 (implication jugée élevée, influence jugée élevée). Les douze acteurs identifiés ont été classés dans la matrice selon la

moyenne de réponse des répondant·es. Par convention, nous avons considéré que le degré d'implication des acteurs dont le cœur d'activité est centré sur l'EDI est maximal, soit 3. Ces acteurs n'ont donc pas été proposés aux participant·es pour la question suivante : « Indiquez le degré d'importance que revêtent les enjeux et politiques EDI pour les acteurs de la liste ci-dessous ». Par exemple, pour les chercheurs et chercheuses, les répondant·es ont considéré que l'EDI constitue un sujet dans lequel elles et ils sont moyennement impliqués et moyennement influents avec des moyennes respectives de 2,25 et 2,04. Le législateur a quant à lui été jugé très moyennement impliqué (2,11) mais très influent (2,40).

Selon les répondant·es, **les acteurs pour qui les enjeux et politiques EDI sont les plus importants** (acteurs de l'EDI et acteurs militants et/ou associatifs) **sont aussi ceux ayant le plus d'influence** sur la prise en compte de ces enjeux et la mise en œuvre des actions associées. Parmi les autres acteurs, le législateur national et européen, ainsi que les employeurs et salarié·es sont jugés comme ayant le plus d'influence.

Le **niveau d'implication des acteurs « hors EDI » est perçu comme très homogène** (compris entre 2,09 et 2,25), à l'exception des sphères militantes, associatives et des partis politiques. Tous sont susceptibles de s'emparer et de se positionner sur les enjeux, sans que cela constitue le cœur de leur préoccupation. À noter **le faible poids accordé aux partis politiques (1,65)**, marque d'un possible discrédit ou du constat d'un rôle de suiveur plutôt que moteur. En commentaire, **quelques autres acteurs sont mentionnés de manière sporadique** tels que les acteurs internationaux (ONG, ONU, OMS...), les acteurs de la finance (Investisseurs, agence de notation, actionnaires, secteur bancaire), les cabinets de conseil (qui produisent des articles de fond ou des nouvelles méthodes de management), les enseignant·es (indiqué·es comme un vœu davantage qu'une réalité) et les juristes. Tous sont mentionnés avec une seule occurrence à l'exception des acteurs internationaux, qui sont mentionnés à deux reprises par les répondant·es.



# Annexe : commentaires

**1. D'ici 2035, le vieillissement de la population impose aux employeurs une prise en compte poussée et systématique des enjeux liés aux proches aidants, la gestion des fins de carrières et aux discriminations liées à l'âge et à la santé.**

- 3 impact plutôt positif qui obligera à prendre vraiment en compte une réalité sociétale pas forcément bien prise en compte en 2025
- 4 là encore une opportunité : lutte contre la disci à l'égard des séniors, prise en compte des besoins individuels...
- 3 Ce sont souvent les femmes qui accompagnent
- 2 impact limité, c'est déjà le cas avec les politiques parentalité ; la cible change mais les bénéfiques restent sensiblement les mêmes
- 0 Probabilité moyenne, impact moyen, cela pourrait être relégué aux fonctions RH ou QVCT hors EDI

**2. D'ici 2035, les enjeux de lutte contre les discriminations et les inégalités ainsi que les fonctions associées se sont progressivement effacés au profit d'enjeux jugés plus prioritaires (géopolitiques, défense, contexte économique, etc.).**

- 4 Un sujet/Un enjeu non porté et non animé disparaît
- 4 Pour le moment, le lien entre lutte contre les discriminations et productivité n'est pas évident pour toutes et tous. C'est considéré comme une perte de temps et non comme un investissement.
- 2 je pense que la résistance citoyenne s'organisera pour maintenir ce sujet dans les enjeux prioritaires
- 3 Si cela devait arriver l'impact serait majeur mais je ne pense pas que cela arrivera, l'amorce est lancée
- 2 La polarisation sur les sujets DEI, le contexte géopolitique risquent de mettre au second plan ces sujets même si les enjeux restent importants. t
- 1 c'est déjà le cas, non ?
- 4 Les enjeux EDI passent de plus en plus au second plan
- 3 La fracture numérique, accentuée par la généralisation de l'IA, a creusé les écarts d'accès aux services, à l'emploi et à l'information. Le vieillissement de la population a déplacé les priorités vers le maintien dans l'emploi, l'adaptation des parcours professionnels et la soutenabilité des systèmes sociaux. En parallèle, les disparités territoriales se sont renforcées, opposant métropoles connectées et zones délaissées par les dynamiques économiques. Dans ce contexte, l'égalité professionnelle n'a pas disparu, mais s'est recomposée à travers les prismes de l'automatisation, des reconversions et des écarts d'accès aux nouvelles compétences. L'inclusion reste un enjeu central, mais elle s'exprime désormais à l'intersection du socia
- 4 Donne l'impression qu'on doit juger du degré de probabilité et non de l'impact. Oui probabilité élevée, et impact majeur si c'est le cas
- 4 C'est déjà le cas !
- 4 Dépriorisation des sujets EDI dans les périodes de crise

### 3. D'ici 2035, les discours xénophobes décomplexés sont montés en puissance dans le débat public et dans les organisations.

- 3 Cf évolution usa
- 4 tant que ces discours ne sont pas au coeur du pouvoir, les fonctions devront faire preuve de force de conviction. Si ces discours arrivent au pouvoir, les fonctions disparaîtront.
- 3 Rappeler les fondamentaux et rappeler le droit semblent essentiels. Sanctionner les actes discriminatoires.
- 2 la culture d'entreprise forte peut permettre d'encadrer et de limiter ces discours en interne
- 4 Forte probabilité, fort impact, risque de censure de la thématique "antiracisme" dans les fonctions EDI
- 4 4 compte tenu des évolutions démographiques prévues et du contexte politique européen

### 4. D'ici 2035, la dynamique de réduction des inégalités professionnelles hommes / femmes s'est renversée : on constate un accroissement des inégalités, dans un climat économique, social et politique dégradé.

- 0 Je ne crois pas à cette hypothèse
- 4 Pour les entreprises qui seront financièrement impactées par une dégradation, il est probable que les sujets EDI et donc les fonctions associées soient au mieux marginalisées et au pire supprimées.
- 4 Il y a un fort risque de désengagement, de contestation ce qui nuirait directement à la productivité.
- 3 Il faut rester vigilant face aux discours "masculinistes" et la genre fatigue.
- 4 c'est un sujet majeur dans nos fonctions
- 4 Cela aurait un impact certain, mais est-ce vraiment probable ?
- 3 Peu probable au vu de l'évolution des femmes diplômées, il risquerait plutôt d'y avoir un renforcement de la segmentation genrée des métiers
- 4 En lien avec la première proposition et une extrême droitisation des organes de pouvoirs officiels

### 5. La dégradation de la santé mentale et la progression des situations de détresse psychologique (syndromes anxieux, stress aigu...) chez les salarié-e-s deviennent des enjeux majeurs pour les employeurs.

- 2 L'impact sera probablement plus impactant pour les équipes de prévention et de santé et sécurité au travail
- 2 La médecine du travail est là pour les détresses psychologiques. Il est possible d'améliorer les conditions de travail. Mais la dégradation de la santé mentale est un enjeu sociétal qui dépasse le cadre de l'entreprise. L'avancée des guerres, crises etc alimentent le stress. La marge de manœuvre des entreprises est limitée. Il faut faire appel à un système de professionnels à l'échelle nationale.
- 3 je suis en charge du déploiement du sujet, mais c'est aussi avec les préventeurs et RH de notre entreprise que le sujet est partagé.
- 2 le sujet me paraît + dans la sphère SST que DEI
- 4 une opportunité de lier EDI - QVCT et engagement
- 4 Réelle prise en compte de la SANTÉ globale à prendre en compte par les entreprises.

- 3 Manager d'une équipe depuis presque 15 ans je constate une fragilité croissante de la santé mentale des jeunes recrues associées souvent à des situations personnelles inattendues (bien out denleur'partenanure; fragilité mentale d enfant nécessitant une prise en charge immédiate envie suicidaire décrochage scolaire phobies ++
- 4 D&I intègre de + en + la "psychological safety" condition indispensable pour être soi même au travail sans avoir à cacher une partie de son identité, exprimer son avis sans crainte, ... la définition de l'inclusion :)
- 3 oui comment une organisation peut elle etre performante dans ses conditions
- 1 Impact pas négatif, + de prise en compte de la santé mentale dans les fonctions EDI

## 6. En 2035, les collectifs de travail ont reculé au profit d'une individualisation accrue du travail. Le dialogue social s'estompe en même temps que s'effacent les corps intermédiaires.

- 2 individualisation du travail et poids plus faible des corps intermédiaire ne signifient pas forcément/automatiquement que les entreprise de soient pas engagées sur la qualité de vie aux travail de leurs salariés source d'efficacité. A observer dans le temps si l'hypothèse 2. énoncée se réalise.
- 4 Les droits syndicaux ont ammené un grand nombre d'avancées en terme d'égalité et de diversité. L'individualisme est source d'incompréhension de l'autre. Il faut que les gens s'associent et se regroupent pour se comprendre les uns les autres.
- 1 Il me semble que le collectif reste un enjeu de demain. Les entreprises vont se donner les moyens de le développer
- 1 L'enjeu de cohésion sociale et collaboration devient une priorité pour les entreprises. Le retrait du télétravail dans certaines entreprises conforte l'idée d'une volonté de préserver les collectifs de travail.
- 1 C'est déjà le cas dans le privé, moins dans le public, mais les fonctions EDI pourraient persister sous une forme différente
- 4 L'on va aboutir à une individualisation de la relation employeur-employé eur-employé, l'approche thématique n'aura plus de sens
- 1 Je crois peu à cette perspective qui me semble etre très CSP+ centrée et semble ignorer une partie du corps social des travailleuses

## 7. D'ici 2035, le renforcement de la digitalisation au travail et un usage accru de l'IA, notamment générative, accentuent les biais discriminatoires et standardisent les représentations de la diversité.

- 3 Dans 10 ans qui peut dire quel sera le degré d'impact de l'IA dans nos vies ? Peut-être un nouveau chamboulement technologique aura lieu que nous ne soupçonnons pas aujourd'hui.
- 3 L'IA fonctionne sur des probabilités. Les probabilités minoritaires sont écartées. Pire que celà, les IA ont tendance à souligner les stéréotypes et les mettes en avant. C'est là le role des manager et des utilisateurs, selon moi, de remettre en cause l'IA.
- 3 A ce jour, je ne travaille pas encore sur ce sujet mais intéressée pour en savoir plus.
- 2 sauf prise de conscience et correction des biais ds les fonctions IA
- 2 Difficile d en mesurer l'impact . L AI pourrait faciliter le travail pour les seniors et limiter leur décrochage face aix nouvelles fonctions informatiques ! L AI pourrait renforcer le besoin d expertise au sein des entreprises pour garder une certaines autonomie et criticite

- 3 Promouvoir et veiller à une IA inclusive. Attention à la fracture numérique et à l'impact de l'IA générative sur l'emploi et les compétences.
- 4 il nous faut encore plus agir comme des auditeurs des fonctions RH, pour inscrire des conditions strictes limitant les impacts des biais de l'IA
- 2 Cela peut être anticipé et les IA sont apprenantes, tout dépend de la volonté politique

**8. La réglementation et les normes françaises et européennes constituent un cadre protecteur durable pour les fonctions EDI, peu susceptible d'être remis en cause dans les dix prochaines années.**

- 2 Des changements politiques majeurs nationaux et Européens peuvent intervenir en 10 ans pouvant (ou pas) remettre en cause tout cadre établi.
- 3 protecteur, contraignant, accélérateur ou frein mais pas neutre ! (en France au moins !)
- 1 Tout change tellement vite que ces règlement pourraient être revus
- 2 On l'espère mais l'Europe est divisée avec une montée des extrêmes
- 3 protecteur oui, cela n'empêche toutefois pas la remise en question, ou l'atténuation
- 2 oui pour l'instant, plus mitigé pour l'avenir
- 0 La montée de l'extrême droite est un fort facteur à risque
- 2 Cela risque d'être comme pour les normes environnementales

**9. Dans les dix prochaines années, les principales avancées dans la mise en œuvre des politiques EDI résultent de revendications exprimées lors de crises et mouvements sociaux majeurs.**

- 0 Je ne sais pas
- 1 Il me semble pas évident de pouvoir efficacement mettre en œuvre en étant une structure externe à une organisation
- 2 Les associations ont du mal à avoir des bénévoles. Si la tendance financière de l'indice ESG se poursuit et qu'elle ne s'effondre pas par son greenwashing, les acteurs de l'EDI se professionnaliseront. Un marché de l'audit et d'expertises se construira.
- 0 Je ne crois pas à une multiplication des acteurs mais au contraire à leur disparition. Que voulez-vous dire par acteurs historiques?
- 0 Les acteurs risquent de se réduire si les entreprises placent au second plan la DEI
- 4 EDI reste un business juteux et oui, on voit déjà de nombreuses organisations plus ou moins opportunistes créer des événements payants (tres chers !!!) juste pour le plaisir d'être entre-soi
- 3 Cabinets de conseil oui, associations non (elles perdent déjà leurs financements).
- 1 Quelques acteurs publics persistants dans des grosses structures (ministères, universités, départements)
- 3 c'est déjà le cas ! malheureusement
- 1 Les acteurs historiques, c'est à dire ?

**10. Dans les dix prochaines années, 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 les acteurs historiques.**

- 3 Les conflits sont bien souvent la racine de grandes avancées
- 1 Il y aura des avancées, mais cela viendra de l'opinion public plutôt que des revendications et des crises.
- 0 Il n'y aura pas d'avancées
- 2 Je pense d'avantage à la force de la conscience entrepreneuriale et gouvernemental le paysage est de plus en plus clivé, il est moins probable que des mouvements comme Black Lives matter aient autant d'impact à l'avenir. En entreprise, il y a moins de place pour la "comm", les enjeux se resserrent autour des obligations légales (handicap, féminisation de la direction)
- 2
- 0 Peu probable, les mouvements sociaux sont de plus en plus invisibilisés médiatiquement et de moins en moins pris en compte

## **11. En 2035, les 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...)**

- 0 Je ne sais pas répondre à cette question
- 4 Les restrictions budgétaires et l'arrivée de l'IA sont des facteurs qui forceront le rassemblement de plusieurs métiers. Donc, EDI, RSE, QVCT seront rassemblées.
- 2 L'absorption de l'EDI dans la RSE s'est observée ces dernières années, mais on observe depuis le mouvement inverse, avec un retour sous le giron de la DRH pour être plus visible, plus proche des pratiques RH et toucher l'ensemble des salariés. Rien d'irréversible en somme
- 4 la DEI devient une mission transverse au sein de l'organisation
- 3 C'est déjà le cas, ils sont souvent au sein de pôle QVCT
- 2 Le lien entre DEI et RSE est de plus en plus prégnant. Transition juste, inclusive et durable en réalité, cela devrait être la seule et unique manière de manager, de gérer l'ensemble des aspects des RH (formation, culture, talent management, engagement, santé et bien être...) donc à espérer oui.
- 4
- 3 C'est malheureux mais c'est probable, certains masters spécialisés EDI en France sont déjà en train de se renommer sous ces termes.
- 3 déjà le cas !

## **12. D'ici 2035, on constate 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.**

- 3 Probable même si cela me semble pas évident d'anticiper le niveau de disparité
- 3 La mesure d'impact sera au coeur des politiques DEI et le rapport de durabilité fera le tri entre la DEI washing et les ambitions sincères.
- 4 comme partout oui, mais il s'agira d'un enjeu de Employer Branding dans ce cas
- 3 déjà le cas !

3 Le tout est de voir quelle proportion d'entreprises résistent

**13. D'ici 2035, les acteurs de l'EDI sont davantage professionnalisés et outillés : leurs compétences et expertises se spécialisent (data science, psychologie sociale, etc.), transformant leurs pratiques, notamment l'amélioration et l'objectivisation de la mesure, le suivi et la mise en œuvre des actions.**

- 1 Je présume que le nb de personnes portant les sujets EDI n'augmentant pas dans les entreprises, leur spectre d'activités ne leur permettront pas de se spécialiser.
- 0 Compte tenu de la montée du racisme et des extrêmes, les entreprises ne vont pas investir sur les sujets EDI. De plus, la vaste majorité des responsables EDI n'ont pas les compétences requises et le niveau professionnel nécessaire. C'est souvent un poste de placard et / ou de communication et une des rares fonctions à laquelle aucun résultat tangible n'est demandé.
- 3 la mesure de la DEI devient clé, avec les compétences et outils associés
- 2 Dépend de la volonté de nos politiques ( gouvernement et entrepreneuriales ) c est amorcé ! Les jeunes générations y sont attachées et les réseaux pourraient être un vecteur de communication robuste , encourageant les entreprises et nos politiques à traiter le sujet!
- 0 ils auront disparu
- 3 On peut l'espérer ! Aujourd'hui, on voit que les formations se multiplient.
- 4 la data est la clé d'entrée dans ce métier, il est à espérer que cela se démocratise
- 4 ce sera nécessaire
- 2 Difficile sans moyen compte tenu de ce qui a été évoqué supra

**14. D'ici 2035, les chartes et les labels EDI auront majoritairement disparu.**

- 2 Je ne sais pas répondre à cette question mais je me suis toujours questionné sur leur utilité et leur influence à faire avancer les sujets de l'EDI
- 1 Les chartes et les labels sont des repères pour les investisseurs. Il y a une volonté d'investir de manière idéologique. Exemple avec les USA : L'ESG est un indicateur qui pour l'instant ne connaît pas la crise, sauf dans le pays de Trump qui veut supprimer cet indicateur. Les lois du marché financier devrait porter les labels EDI.
- 0 maintien des engagements de l'ONU et de l'Europe
- 1 Les jeunes générations y sont attachées
- 2 A voir, si les chartes et labels ont un vrai poids ou pas d'ici là
- 1 Peu d'impact
- 0 je n'espère pas, c'est structurant. La CSRD et autres cadres réglementaires peuvent les remplacer mais l'esprit sera le même, avec en prime la volonté de casser l'effet annonce/communication de bcp de chartes.
- 2 ce n'est pas souhaitable mais ....
- 0 Elles risquent d'augmenter et devenir un pinkwashing et une simple image de marque

**15. Dans les 10 prochaines années, les fonctions et politiques EDI des organisations feront face à l'indifférence voire à l'opposition croissante des collaborateurs et collaboratrices.**

- 2 Ce n'est pas la tendance que je perçois aujourd'hui où ces fonctions dans leur actions sont appréciés. est-ce que cela sera aussi le cas dans 10 ans ?
- 1 Une génération un peu contrastée mais attachée à l'égalité et la diversité
- 4 C'est déjà le cas, face à toutes les sollicitations multipartites.
- 0 Les salariés sont attachés à ces valeurs.
- 2 Tout dépend de la direction des fonctions et politique EDI des organisations...
- 0 au contraire avec les nouvelles générations
- 2 Positions plus polarisées des collaborateurs et collaboratrices, soutien ou opposition
- 3 Il y a une diversité fatigue qui se fait sentir et certains excès agacent déjà, compte tenu du contexte politique cela risque de s'aggraver

**16. En 2035, on constate que la production de savoirs scientifiques et académiques sur les enjeux de discriminations est limitée faute de financement, et invisibilisée dans les débats publics.**

- 3 Probable si désengagement de l'état dans les financements de la recherche et concentration des médias aux mains de certains acteurs
- 2 Il est probable que la montée identitaire invisibilise les diversités. Sur ce point, le contrôle des médias est une faiblesse pour les diversités.
- 4 C'est déjà le cas aux Etats-Unis qui était le principal producteur de savoirs sur le sujet. Ne nous voilons pas la face : la France n'a jamais investi sur ces sujets.
- 4 On remarque que cela commence déjà aux USA...
- 3 on le constate aujourd'hui notamment aux US
- 2 a nous de ne pas laisser faire
- 4 C'est déjà le cas
- 3 Comme les USA donnaient le ton, tant que la situation politique n'y évolue pas...
- 1 pas en France/Europe mais 4\* pour le reste du monde

**17. Dans les 10 prochaines années, malgré les difficultés et la fatigue professionnelle, les fonctions EDI restent des postes très attractifs.**

- 4 Il y aura toujours des personnes sensibles et engagés sur les sujets EDI :)
- 4 La polarisation de la société crée des personnes engagées. Cet engagement est une motivation pour travailler sur ces postes.
- 4 Car ce sont des postes qui ont du sens
- 4 on va pas dire le contraire :)
- 2 Si les postes sont maintenus oui
- 1 Je ne pense pas que ce soit un poste attractif à l'heure actuelle

**18. D'ici à 2035, les politiques EDI dans les organisations restent centrées sur les sujets historiques : égalité femme/homme, handicap, et dans une moindre mesure âge, orientation sexuelle, origine.**

- 3 Âge va devenir prédominant
- 3 reconnaissance employeur
- 1 Elargissement aux RPS, bien être, facteurs d'engagement, ...

- 0 je pense que le champs d'action va s'élargir
- 1 L'âge va être un enjeu pour les entreprises avec le recul de la retraite et l'arrivée de l'AI que je vois d'avantage comme un aplanissent générationnel
- 2 clivage économique
- 3 nécessité de garantir les fondamentaux
- 4 pas inverse mais en complément ...
- 2 la question de l'age va se poser avec acuité, entre autres
- 1 La thématique LGBTQI+ est déjà en train de s'ancrer (j'espère qu'elle se maintiendra malgré le climat politique actuel), la thématique "origine, racisme" beaucoup moins

### **19. D'ici à 2035, la prise en compte des discriminations intersectionnelles a contribué à largement renouveler la manière dont sont traités les enjeux EDI au sein des organisations**

- 0 Ils ne seront pas renouvelés
- 0 rejet total à attendre de cette notion qui fait débat comme les discriminations "non intersec" cela fait partie des sujets très clivants et j'imagine que leur impact va diminuer dans les prochaines années ; l'individualisation croissante fait que les gens ne veulent plus se préoccuper des problématiques d'une micro-minorité
- 2 Ce serait bien, c'est une piste très optimiste cependant ...
- 2 Ce n'est toujours pas compris et pas forcément accepté, chacun privilégiant une dimension

### **20. D'ici à 2035, les politiques EDI se transforment en profondeur en intégrant les impératifs de la transition écologique aux enjeux de justice sociale.**

- 2 je pense que cela dépendra des organisations / secteur d'activité
- Nos gouvernements et entreprises sont encore beaucoup trop tournés sur les profits pour
- 1 initier cette bascule qui s'imposera violemment par ce manque d'anticipation. Aucun signaux forts sur cette transition !
- 0 il n'y aura plus du tout de bande passante dans l'opinion publique sur le sujet de l'écologie
- 3 les personnes les plus vulnérables seront les personnes les plus impactées par le dérèglement climatique.
- 2 les RH vont intégrer les impératifs de la transition éco, et comme partout, EDI devra veiller à ce que cela se fasse de manière équitable
- 4 et complètement nécessaires
- 2 Ce serait très important de lier les deux, si ça arrive c'est super, mais sinon avec quels moyens ?
- 2 il y a une tendance au silotage, peu d'organisations ont une vision globale et à long-terme

### **21. En 2035, les fonctions EDI se sont largement recentrées sur des politiques et actions d'inclusion ; à l'inverse, la lutte contre les discriminations n'est plus perçue comme un enjeu prioritaire.**

- 1 La peur de ce qui est différents est un comportement humain. Seule la sensibilisation et le dialogue permettront de mettre fin aux discriminations. Où alors, l'espace d'échange au travail aura muté vers une fluidité d'échange permettant à chacun et chacune de s'approprier sans craintes. C'est peu probable.

- 3 La confusion reste importante pour le moment. La discrimination pourrait en souffrir
- 1 La lutte contre les discriminations reste un impératif.
- 3 si les process sont véritablement équitables et pilotés par la data, il y a moins de discriminations
- 2 Malheureusement c'est un risque
- 2 Ce serait bien
- 0 Je ne pense pas que les deux approches s'opposent

# 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](http://www.afmd.fr)