

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

Synthèse des ateliers prospectifs | 23 mai 2025

Rappel du contexte

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

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

Synthèse du scénario de rupture



Trois trajectoires pouvant conduire à ce scénario

1. Des dérèglements climatiques majeurs poussent les employeurs à réagir

Suite à une hausse brutale des températures affectant fortement les populations vulnérables (personnes malades ou précaires, femmes enceintes...), celles-ci se retrouvent confinées régulièrement.

Les inégalités de genre sont accentuées par les événements climatiques extrêmes : les femmes assumant encore une grosse partie de la charge parentale, ce sont elles qui s'arrêtent en majorité de travailler pour garder les enfants qui ne peuvent pas aller à l'école.

Les incidents liés au dérèglement climatique se multiplient au travail : malaises des collaborateurs et collaboratrices, éco-anxiété... les arrêts de travail augmentent alors que les conditions de travail se dégradent.

Une catastrophe climatique majeure fait de nombreuses victimes parmi les plus exposé·es, provoquant un électrochoc médiatique.

D'un point de vue matériel, les tempêtes et inondations détériorent les espaces de travail et les entreprises font face à des restrictions et un rationnement drastique des ressources (eau, électricité).

2. Le rôle des employeurs réformé à la suite d'évolutions politiques et institutionnelles

Les élections présidentielles de 2027 ouvrent l'accès au pouvoir à l'extrême-droite. Cette période de gouvernance autoritaire favorise le retour au pouvoir de forces progressistes favorables à l'articulation des politiques d'égalité et des politiques écologiques en 2032, avec l'élection d'une candidate issue des mouvements écologistes.

Pendant cette période de transition, le pouvoir des institutions est fragilisé. Les entreprises assument certaines responsabilités sociales et portent les enjeux de justice sociale dans un système « d'Entreprise-providence ».

Enfin, la notion de *discrimination climatique* fait son entrée dans le droit, avec une approche intersectionnelle qui souligne l'impact différencié du changement climatique sur les individus en fonction du genre, du handicap, etc...

3. Une transformation des modèles d'entreprise et un renforcement du dialogue social

Le renforcement des obligations légales (CSRD, CS3D) sur les dimensions sociales, climatiques et de gouvernance va de pair avec les négociations avec les partenaires sociaux, qui obtiennent que les employeurs intègrent de manière obligatoire les enjeux de genre et d'écologie dans les accords collectifs. Dès 2026, des entreprises pionnières créent le poste d'Administrateur/trice Nature dans les conseils d'administration et expérimentent le CSE-E (Environnement).

De nouveaux modèles d'entreprise émergent et se démocratisent : perma-entreprises, entreprises à mission... Dans le même mouvement, les pratiques RH et managériales s'articulent autour des concepts d'agilité et de robustesse plutôt qu'autour de la performance, permettant d'intégrer les enjeux de transition juste dans les plans d'action et de développement.

Quelles conséquences si ce scénario venait à se réaliser ?

1. La notion de « vivant » s'imposerait aux organisations du travail

La multiplication des événements climatiques impactant les individus au travail et en dehors obligent les entreprises à faire évoluer leurs conditions de travail et à recomposer les structures managériales et hiérarchiques. Inspirées par le concept de « vivant » qui « met l'accent sur nos interdépendances »¹, les entreprises changent leur manière d'appréhender leur rôle et leurs façons de créer de la valeur (robustesse vs performance). De nouvelles fonctions voient le jour (directrices et directeurs du vivant en lieu et place des DRH), de nouvelles manières de manager émergent ainsi que de nouveaux statuts pour les travailleuses et travailleurs les plus exposés et les plus vulnérables (Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Climatique Exposé ; aide climatique...).

2. Le genre : point d'entrée des politiques sociales et environnementales

¹ Voir Baptiste Morizot, https://www.lemonde.fr/idees/article/2021/09/22/le-vivant-un-concept-qui-gagne-en-popularite-dans-la-philosophie-et-les-combats-ecologiques_6095554_3232.html

Le réchauffement climatique a un impact direct sur le secteur du soin et les activités de *care*, dont le poids est largement supporté par les femmes, qu'il s'agisse de travail rémunéré (métiers du soin²) ou non rémunéré (travail domestique³).

Modification des rythmes scolaires, augmentation du nombre de personnes vulnérables et des formes de vulnérabilité, réduction du temps de travail... autant de phénomènes qui placent les femmes au croisement d'une multitude d'inégalités. Afin de les prévenir, les entreprises décident de construire des indicateurs genrés (empreinte carbone genrée⁴, budgets sensibles au genre...) et d'être particulièrement attentives aux biais algorithmiques induits par les technologies qui modèlent le travail et sous-tendent la lutte contre le réchauffement climatique (technologies imaginées et produites par des hommes). Dans les établissements d'enseignement secondaire et supérieur en France, l'attention est portée à la formation des femmes ingénieures, au développement des compétences transversales, à la création de nouveaux diplômes (y compris le bac) articulant les dimensions sociales, environnementales et business.

3. Croissance/Décroissance : de nouveaux modèles d'affaire voient le jour

Les modèles de circularité et de sobriété deviennent la norme des modèles d'affaire d'entreprises, notamment au sein de l'union européenne où la CSRD s'est finalement imposée. Si la croissance est toujours au fondement de cette forme de « capitalisme responsable », elle s'établit au profit des individus et leurs environnements, et non à leur détriment. Ainsi, la finalité de l'entreprise (et de l'entreprenariat) n'est plus uniquement d'accumuler (du capital, du patrimoine...) mais d'intégrer la redistribution de la richesse en accord avec les salarié-es et les actionnaires (via l'utilisation systématique des critères ESG notamment).

D'autres modèles voient le jour en lien avec le concept de décroissance dont l'objectif est de « réduire les pressions environnementales et les inégalités »⁵. Il s'agit sortir du capitalisme, même responsable, en réduisant la production de biens et de services et en promouvant d'autres manières de produire et de consommer : agroécologie, *low-tech*, bifurcation...⁶

Les enjeux à clés à surveiller si en 2035, les accords QVCT, égalité femmes-hommes et transition écologique fusionnaient en un accord « transition juste »

En premier lieu, cette démarche comporte un risque d'uniformisation abstraite des enjeux : en fusionnant plusieurs dimensions (qualité de vie au travail, égalité, écologie), il existe un risque que l'accord « transition juste » perde en précision opérationnelle.

L'enjeu sera de maintenir des outils de pilotage différenciés mais de les articuler (indicateurs genrés, critères ESG, matrices de vulnérabilité) pour ne pas invisibiliser certaines problématiques spécifiques, notamment celles liées aux inégalités structurelles (genre, handicap, précarité...).

² <https://www.oxfamfrance.org/inegalites-et-justice-fiscale/comprendre-et-combattre-inegalites-femmes-hommes/>

³ <https://www.inegalites.fr/inegalites-taches-domestiques-femmes-hommes>

⁴ <https://crest.science/empreinte-carbone-hommes-femmes-marion-leroutier/>

⁵ <https://www.polytechnique-insights.com/dossiers/economie/regards-croises-sur-la-decroissance-une-vision-departagee/la-decroissance-va-bien-au-dela-de-la-reduction-du-pib/>

⁶ <https://geoconfluences.ens-lyon.fr/glossaire/dcroissance>

Une vigilance sera nécessaire concernant le risque de récupération marketing ou de greenwashing : un accord « transition juste » peut être instrumentalisé à des fins de réputation, sans véritable transformation des pratiques. La vigilance portera sur la transparence des engagements, la qualité du reporting extra-financier, la cohérence entre les discours, les ressources mobilisées et les effets réels sur les salarié·es/agent·es et les territoires.

Il conviendra également de prendre en compte les inégalités d'exposition aux risques climatiques et professionnels. Le changement climatique n'affecte pas tous les salarié·es et agent·es de la même manière. Les femmes, les personnes racisées, les personnes précaires, ainsi que celles et ceux exerçant dans des environnements physiques (logistique, soins, bâtiment) sont plus exposé·es. L'accord devra intégrer une reconnaissance différenciée des droits et de nouvelles protections : statuts de travailleurs climatiques exposés, droits au répit, adaptation du temps et des lieux de travail...

Enfin, les transformations des modèles d'entreprise exigent une mutation rapide des compétences, notamment sur les enjeux transversaux (écologie, justice sociale, numérique). L'enjeu sera de garantir un accès équitable à la formation continue, en particulier pour les publics les moins qualifiés ou les plus éloignés de l'emploi, tout en intégrant des critères d'inclusivité dans la conception des formations (notamment en lien avec le genre et le handicap).