

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

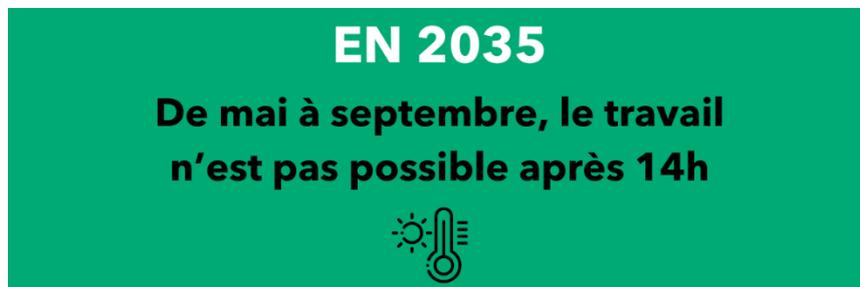
Synthèse des ateliers prospectifs | 23 mai 2025

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. Les conditions climatiques imposent une nouvelle organisation, tant au travail que dans la société

Suite au déni de l'urgence climatique et à l'inaction des acteurs publics comme privés, les pays d'Europe connaissent une crise climatique extrême et une augmentation des catastrophes naturelles. Les vagues de chaleur deviennent insupportables l'après-midi, rendant les conditions de travail dangereuses même en intérieur. Les infrastructures ne sont pas adaptées aux températures qui augmentent : les bâtiments sont mal isolés, les routes fondent sous l'effet de la chaleur, ce qui empêche les transports en commun de fonctionner et les véhicules de rouler. Les pannes électriques sont fréquentes, internet saute régulièrement, les ordinateurs et les machines surchauffent. Les écoles ne sont plus en mesure d'accueillir les enfants et un tiers de la population souffre d'éco-anxiété. Les ressources sont restreintes pour économiser l'énergie, l'eau et l'électricité, qui sont orientées en priorité vers les secteurs essentiels (soin, agriculture...).

Les sujets de santé et sécurité au travail sont au premier plan en raison de l'augmentation de la pénibilité, de nombreux arrêts de travail, des accidents et une hausse de la mortalité au travail dus au stress thermique.

2. Un nouveau rapport au travail : travailler moins pour vivre plus

Après une crise liée à la perte de sens au travail et une vague de démissions à très grande échelle, le rapport au travail change : les citoyen·nes revendiquent un meilleur équilibre des temps de vie et se mobilisent sur des sujets de parentalité, de santé mentale et de prévention du burn-out. Le travail est repensé pour libérer les après-midi une partie de l'année, et la société rentre dans une ère de post-croissance, valorisant la qualité de vie hors-travail, le repos, le lien social. L'accent est mis sur la vie en communauté, le soin apporté aux personnes vulnérables (enfants, personnes âgées), l'accès à la culture et aux loisirs.

3. Un accord national interprofessionnel valide une réduction du temps de travail

Découlant des deux premières trajectoires, des grèves et des manifestations ainsi que la mobilisation des syndicats conduisent à des négociations et à une réforme nationale qui plafonne les heures de travail quotidiennes pour des raisons de santé publique, d'écologie et de revalorisation des temps de vie.

Des nouveaux accords sur les conditions de travail sont signés et le temps de travail est annualisé pour prendre en compte les épisodes climatiques intenses qui perturbent les activités.

Quelles conséquences si ce scénario venait à se réaliser ?

1. Le retour de la notion de *travail essentiel*

Indépendamment des trajectoires ayant conduit à cette situation, il semble peu probable que toutes les activités soient mises en pause à partir de 14h, notamment en ce qui concerne les métiers du soin (hôpitaux, EHPAD...). À l'instar de la période de pandémie, la notion de *travail essentiel* reviendrait donc dans le débat public. S'ensuivrait la création d'une catégorie de « travailleur/travailleuse essentiel·le » devant travailler après 14h. On peut imaginer que cette catégorie serait valorisée à l'aide de primes (de risque, ou autres) et d'un salaire moyen fortement réévalué à la hausse.

Cette démarche s'accompagnerait d'une prise de conscience collective de l'importance du travail du *care* (soin), qu'il soit salarié/agent ou non. Ainsi, ce secteur fortement féminisé serait revalorisé et le statut d'aidant·e mieux reconnu et rémunéré.

2. Une transformation des organisations et des modes de travail

Le temps de travail serait annualisé pour absorber le moindre volume d'activité de mai à septembre. Les horaires de travail seraient condensés (de 7h à 13h, de 8h à 14h), et la notion de travail de nuit (de 20h à minuit ou après) disparaîtrait.

La notion de *performance* se transformerait pour se concentrer sur les impacts environnementaux des activités. La logique de rémunération des actionnaires évoluerait pour être en lien avec des objectifs de transition juste.

Il convient aussi d'envisager une robotisation du travail : là où c'est possible, l'IA et les machines autonomes remplaceraient l'activité humaine pour qu'elle continue après 14h (contribuant de ce fait à

l'épuisement des ressources et au changement climatique).

Difficile ainsi de dire si le chômage augmenterait ou non : dans un cas, la réduction du temps de travail – même temporaire – pourrait s'accompagner d'un meilleur taux d'emploi global. Dans un autre cas, la recherche de croissance et de performance et le remplacement des humain-es par des machines pourrait accroître le taux de chômage et la perte d'emplois au profit de la robotisation.

3. Un nouveau modèle social

En lien avec un renforcement de la quête de sens, on assisterait à une réinvention de la vie personnelle, des activités extra-professionnelles et des loisirs. Avec plus de temps à consacrer à la sphère privée, les liens sociaux seraient renforcés et des collectifs de volontaires se formeraient pour prendre soin des personnes vulnérables (enfants, personnes âgées...). Le statut social serait moins basé sur l'activité professionnelle que sur les activités faites sur le temps libre : création, engagement, apprentissage...

On peut aussi penser les impacts sur l'égalité professionnelle : alors que les écoles aussi seront fermées après 14h, la charge de la parentalité pourraient être répartie de façon plus paritaire entre les genres, contribuant à l'évolution de la parentalité au travail et à une amélioration en matière d'égalité professionnelle. À l'inverse, les fortes chaleurs étant liées à une hausse des violences intrafamiliales (et des violences de façon générale), nous pouvons aussi craindre une augmentation des violences faites aux femmes, ce qui renforcerait le besoin d'action au niveau des employeurs (accompagnement, mise à disposition de logements d'urgence...).

Les enjeux à clés à surveiller si en 2035, de mai à septembre, le travail n'était pas possible après 14h

Le premier enjeu à surveiller serait celui de l'inégalité d'accès à un « temps libéré » après 14h : tous les métiers ne pouvant pas s'adapter à un arrêt à 14h, il y a un risque de fracture sociale entre celles et ceux qui peuvent s'arrêter et celles et ceux qui doivent continuer de travailler. Cela souligne le besoin de compensations équitables (salaire, temps de repos, avantages sociaux) et l'importance du dialogue social. Il faudrait également prêter attention aux potentiels risques de discrimination en fonction du genre, de l'âge, de l'état de santé, des origines... De même, il pourrait y avoir une fracture territoriale nord/sud, avec des conditions plus favorables au travail après 14h dans le nord. Les phénomènes de migration climatique, infranationaux comme internationaux, pourraient conduire à une désertification des territoires les plus chauds (comme le sud de la France) et à une surpopulation des territoires plus tempérés. Du risque de tensions sociales à des problématiques de logement en passant par une transformation du marché du travail, les impacts de ces migrations seraient alors nombreux. Cette dynamique irait de pair avec une démarche de réaménagement des territoires (verdissement des villes, création de tiers lieux...) et de rénovation et d'isolation des bâtiments.

Il convient ensuite de considérer les risques de précarisation du cadre juridique et du droit du travail, pour l'instant pensés sur des normes horaires classiques. L'avènement de la situation de rupture devrait conduire à une adaptation des conventions collectives, des contrats de travail et des modèles

de rémunération, de même qu'à une évolution des conditions de travail : plus flexibles et basées sur l'asynchronicité et les temps fractionnés.

Enfin, la répartition du travail avec des machines et des IA questionne le rôle des humain-es dans un monde largement automatisé. Quels emplois restent occupés uniquement par des humain-es ? Quelles tâches « justifient » encore six à sept heures de présence quotidienne ? De ces questionnements découlent des réflexions nécessaires sur un revenu d'existence, des modèles de performance et de contribution non marchands, et le besoin de formations continues pour s'adapter à des métiers hybrides et à un monde du travail en mutation permanente.