



Institut National du Travail, de l'Emploi
et de la Formation Professionnelle

L'AGORA DU TRAVAIL

LE MAGAZINE DES SESSIONS NATIONALES DE L'INTEFP

Le module 2 s'est en grande partie déroulé sur le terrain en France et en Allemagne. Ici, visite du site Opel-Stellantis à Trémery (Moselle).



Crédit photo : INTEFP

BIFURCATIONS, D'AUTRES PARADIGMES

Innover n'est pas synonyme de bifurquer. Les bifurcations désignent des changements qualitatifs profonds, souvent imprévisibles et irréversibles. Concernant les trajectoires des entreprises, elles impliquent de repenser les modèles d'affaires en intégrant les enjeux écologiques et sociaux afin de sortir du régime thermo-industriel et construire des trajectoires soutenables.

Pour mieux comprendre les transformations à l'œuvre dans les entreprises sous l'effet du numérique et des impératifs écologiques, le deuxième module, réalisé en septembre 2024, a adopté une approche sectorielle et comparative. En s'appuyant sur des cas français et allemand dans le secteur automobile, il s'est agi d'approfondir les enjeux de décarbonation et les mutations profondes du tissu industriel qu'ils impliquent - évolution des produits, transformation des métiers, voire reconversions complètes de sites - et de prendre la mesure de l'interdépendance des entreprises au sein d'une chaîne de valeur. Dans un contexte de compétition internationale accrue, quelles stratégies sont déployées ? Quel rôle joue l'espace européen dans la régulation et l'accompagnement de ces transitions ? Et comment le système de relations professionnelles allemand réagit-il en situation de crise ?

THÈME DE LA 38^E SESSION :

**Défis écologiques, numériques
et recomposition des modes de
production : vers des trajectoires
soutenables et désirables ?**

SOMMAIRE

Édito de Mélanie Burlet	p. 2
Pression sur la filière automobile allemande	p. 2
Les attendus de la session	p. 4
Retour d'expérience : Opel, Dillinger, Renault	p. 4
Dynamiques de marché et stratégie commune	p. 5
La problématique de l'emploi en zone transfrontalière	p. 5
Témoignages d'auditeurs	p. 6
Dialogue social : le modèle allemand	p. 7
Idées fortes à retenir	p. 7
Le conseil scientifique	p. 7
Les auditeurs	p. 8

ÉDITO

Cap sur l'Allemagne pour la 38^e session nationale ! En septembre 2024, nos auditeurs et auditrices ont pris la route et plongé au cœur d'un écosystème en mouvement, entre entreprises industrielles en transition et dialogue social dynamique dans un territoire frontalier riche d'histoire. De Rüsselsheim à Trémery⁽²⁾, les rencontres et visites de terrain ont bousculé les idées reçues et nourri les échanges sur les enjeux dans la filière automobile, notamment en matière d'emploi et de formation professionnelle. Cette expérience collective a éclairé les pratiques françaises à la lumière d'approches européennes

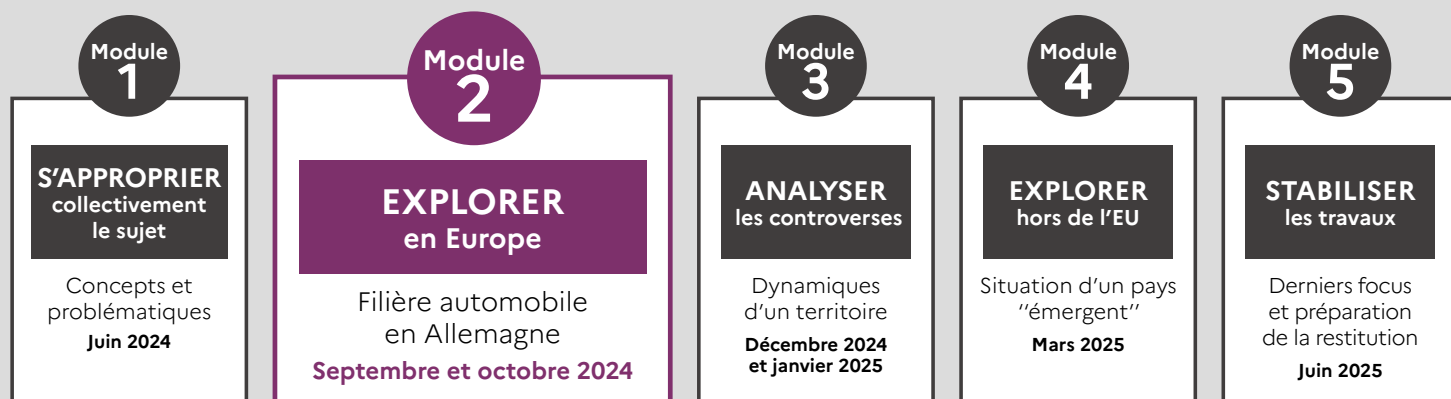
et dans un contexte de concurrence internationale exacerbée. Au cœur de l'actualité, cette aventure, rythmée et exigeante, a renforcé les liens du groupe et constitué l'un des temps forts de cette 38^e édition ! Un grand merci à nos hôtes allemands qui ont partagé leurs stratégies, paris, questions, incertitudes avec beaucoup de générosité.

Mélanie Burlet
Directrice de l'Innovation
et des Partenariats (DIP)
INTEFP



Crédit photo : INTEFP

Un parcours apprenant



Restitution publique le 27 novembre 2025

TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET DÉCARBONATION

Forte pression sur la filière automobile allemande

Nouvelle offre de produit, reconversion complète d'un site, innovation de procédés : les réponses des entreprises allemandes visitées par les auditeurs sont diverses face aux mutations en cours et n'auront pas la même portée écologique, mais ont pour point commun l'ampleur des transformations en matière d'emploi et de développement des compétences.

En 2025, l'Allemagne, dont l'économie repose fortement sur l'industrie (près de 20 % de son PIB et 7,5 millions d'emplois, soit environ 2 fois plus qu'en France), reste un pilier industriel mondial mais son modèle est en pleine recomposition. Dans un contexte international très incertain (concurrence accrue, enjeux géopolitiques, positionnement de l'Europe), le secteur automobile illustre les transformations et les tensions à l'œuvre en matière de transition écologique. Bien qu'évoluant dans la même filière et au sein d'un même

territoire, les entreprises allemandes rencontrées empruntent néanmoins des trajectoires très différentes⁽¹⁾. Leurs choix stratégiques donnent à réfléchir sur les ingrédients d'une transition juste et durable et la radicalité des changements nécessaires pour atteindre les objectifs.

TROIS EXEMPLES DE TRAJECTOIRES

Le constructeur automobile Opel/Stellantis⁽²⁾ s'engage dans l'électrification de sa flotte (100 % en 2030) en l'accompagnant d'innovations techniques (énergie géothermique, automatisation renforcée). La transition est concentrée sur le produit tout en restant centrée sur une offre classique qui ne cherche pas à faire évoluer les usages autour de la mobilité.

Bosch⁽³⁾, équipementier, opère un véritable pari industriel avec le développement de l'hydrogène en industrialisant une pile à combustible destinée à différents types de mobilité.



Soutenus par un engagement financier de l'État fédéral, les investissements sont colossaux alors qu'à ce jour la demande n'est pas assurée. La reconversion du site industriel, menacé de fermeture, mise sur le développement d'une nouvelle chaîne de valeur. Le modèle économique est encore à trouver tandis que sa dépendance aux donneurs d'ordre augmente le niveau d'incertitude.

Enfin, Dillinger⁽⁴⁾, producteur d'acier, cherche à baisser de 70 % ces gaz à effet de serre en remplaçant le coke par l'hydrogène pour faire fonctionner les hauts fourneaux. L'entreprise travaille avec les acteurs locaux pour assurer l'acceptabilité de ses projets qui supposent de nouvelles constructions, mais reste confrontée, sans soutien européen, à un manque de compétitivité de l'"acier vert".

EMPLOIS VERSUS ÉCOLOGIE ?

Ces restructurations lourdes concernent dans chaque cas plusieurs milliers d'emplois (4500 pour Opel/Stellantis, 2000 pour Dillinger). Des suppressions de postes sont en jeu créant des tensions sociales fortes dans un territoire très industrialisé, mais le défi majeur porte davantage sur la transformation des métiers, supposant des programmes de formation massifs⁽⁵⁾. Comme l'observe le sociologue et chercheur de l'Institut de recherches économiques et sociales Marcus Kahmann, ce contexte secoue la structuration et les pratiques de dialogue social inscrites dans un modèle paradigmatique. Celui-ci a été au fondement, pendant plusieurs décennies, des modes de production allemands à forte valeur ajoutée, conjuguant productivité et salaires élevés à travers un vaste système de conventions collectives.

Les convergences entre organisations syndicales (OS) et organisations patronales (OP) sur la politique industrielle ont alors marqué les relations. Dès les années 1980, le DGB* se prononce en faveur du projet de "modernisation écologique et sociale", visant à concilier croissance, justice sociale et protection environnementale. En situation de crise économique, la sauvegarde de l'emploi a souvent pris le dessus et OS et OP militaient conjointement contre les nouvelles normes environnementales.

DES PISTES INNOVANTES EN MATIÈRE DE DIALOGUE SOCIAL

Aujourd'hui, le modèle de relations sociales allemand est fragilisé (voir page 7) mais des expérimentations sont menées pour le faire évoluer, notamment dans le secteur automobile. Les positions syndicales⁽⁶⁾ sur les enjeux liés à la transition écologique ont bifurqué depuis 2018. Pour sortir d'un traitement des crises par des licenciements collectifs, une première convention collective-cadre sur les "accords d'avenir", signée en 2021 dans la métallurgie et dans la sidérurgie, prévoit des consultations entre direction et comité d'entreprise sur le modèle d'affaires et de gestion de l'entreprise. La codétermination s'étend ainsi en amont des décisions de restructuration, sans exclure les rapports de force et les formes de mobilisation classiques (grève notamment). Des dispositions intéressantes sont négociées mais force est de constater que le travail reste un angle mort. En étant centrés sur les conditions de pérennité de l'entreprise, les termes de la négociation sont dominés par les enjeux - bien réels néanmoins - d'emploi, de formation professionnelle et d'accompagnement du changement. ■



Le puissant syndicat allemand IG Metall a fait partie des interlocuteurs terrain avec lesquels les auditeurs ont pu s'entretenir.

Crédit photo : INTEP

* DGB pour Deutscher Gewerkschaftsbund, la confédération allemande des syndicats, principale centrale syndicale en Allemagne.

⁽¹⁾ Les mutations en cours dans la métallurgie allemande et les orientations prises ont été abordées lors de la rencontre avec Lars Kroemer, économiste en chef de **GesamtMetall**, la fédération des associations d'employeurs allemands de l'industrie métallurgique et électrique.

⁽²⁾ Une visite du site **Opel-Stellantis à Rüsselsheim** a été l'un des temps forts permettant d'aborder les thèmes des embauches et des reclassements de personnel dans un contexte de restructuration en lien avec la transition écologique, avec des représentants du personnel, des syndicats et la direction. Deux jours plus tard, les auditeurs se rendaient sur le site **Stellantis de Trémery** en Moselle dans une logique comparative.

⁽³⁾ La rencontre avec des délégués du personnel de **Bosch** a permis d'aborder les problématiques de la transformation de leur entreprise et les modalités du dialogue social associées.

⁽⁴⁾ L'ampleur de la stratégie déployée par le producteur d'acier **Dillinger Hutte** pour répondre aux objectifs de décarbonation a été abordée lors d'une rencontre avec les représentants de la direction.

⁽⁵⁾ Le directeur général et le directeur de l'**Info-Institut e.V.**, l'institut de conseil en gestion d'entreprise, ont présenté les transformations en cours dans l'industrie allemande ainsi que les pratiques d'accompagnement des comités d'entreprise que cette structure met en œuvre.

Un témoignage complété par la coordinatrice de l'**Observatoire interrégional du marché de l'emploi (OIE)**, acteur transfrontalier analysant les évolutions socio-économiques, du travail et des données sur l'emploi de la Grande Région voir en page 5.

⁽⁶⁾ Le point de vue syndical sur les transformations des modes de production en Allemagne a été développé avec une représentante de **IG Metall**, le très important syndicat allemand de l'industrie métallurgique, du textile, de l'habillement, du bois et du plastique.

Par ailleurs, les auditeurs ont pu échanger avec des représentants du **groupe Bayer** autour des relations sociales en Allemagne et la façon dont elles sont également abordées au niveau de l'Union européenne dans le cadre de l'Europa Forum.

⁽⁷⁾ Dans un second temps, ce 2^e module a proposé plusieurs rendez-vous fixés en distanciel. Ainsi en octobre, les auditeurs ont pu s'entretenir avec plusieurs représentants (direction et délégués syndicaux) de l'usine **Renault Flins**, situé en région parisienne, autour des transformations des métiers, des formations, des accompagnements mis en place lors de la réorganisation de ce site historique du constructeur français.

⁽⁸⁾ Enfin, l'intervention de Tommaso Pardi, directeur du **Gerpisa** (Groupement d'études et de recherches permanent sur l'industrie et les salariés de l'automobile), et chargé de recherche au CNRS, a permis une mise en perspective des trajectoires suivies en France et en Allemagne dans la filière automobile voir en page 5.

Les attendus



Au-delà de la découverte de situations et de pratiques hors des frontières hexagonales, ce 2^e module a poursuivi un objectif pédagogique spécifique : comprendre finement le concept de "modes de production" et apprendre à décrypter collectivement des trajectoires d'entreprises au prisme des enjeux du travail, de l'emploi et du développement des compétences.

À l'aide d'une grille d'observation visant à décrire des manières sociales de produire des biens et des services à un moment et à un endroit donnés, les auditeurs et auditrices ont été invités à :

- affûter leur écoute et leur sens de l'observation pour caractériser les transformations évoquées lors des interventions et des visites dans cinq entreprises différentes : Bosch, Opel, Dillinger en Allemagne, Stellantis et Renault en France ;
- relever individuellement les trois changements qui leur paraissaient majeurs dans chaque cas ;
- croiser leurs observations pour produire une analyse collective des recompositions à l'œuvre : risques et opportunités, leviers, conditions de réussite, freins, ampleur des changements en cours. ■

RETOUR D'EXPÉRIENCE 3 VISITES, 3 VISIONS

L'objectif de décarbonation impose aux entreprises de repenser leurs stratégies. Ce processus s'inscrit dans un contexte réglementaire et géopolitique instable, marqué par une fragilisation des chaînes globales d'approvisionnement (ex : semi-conducteurs et composants asiatiques) et une concurrence internationale accrue.

Changements observés	OPEL/STELLANTIS Une stratégie sous contrainte	DILLINGER Création d'un nouveau marché : un pari	REFACTORY RENAULT FLINS ⁽⁷⁾ Un modèle de production et de consommation repensé
Stratégie	Passage aux véhicules électriques mais pas de réflexion aboutie sur les nouveaux usages et la mobilité. Objectif : répondre à l'évolution des réglementations européennes.	Réduction des GES en produisant 70 % d'acier vert (hauts fourneaux au gaz naturel et à l'hydrogène, récupération de ferraille). Objectif : repositionnement sur le marché de l'acier grâce à cet acier "vert" haut de gamme.	Création d'un site dédié à l'économie circulaire (rénovation des véhicules d'occasion, recyclage de batteries, etc.). Objectif : faire face aux nouvelles normes (décarbonation, recyclage véhicules usagers) et à l'accessibilité des ressources.
Évolution des moyens de production et des process de travail	Innovation : recours à la géothermie (avec Vulcan Industry), automatisation accrue, simplification des process. Répercussions sur les sous-traitants (problème qualité, coûts cachés, emploi).	Innovation : mutations très fortes au niveau de l'infrastructure, modification de la chaîne de valeur, création d'un nouveau produit ; changement des process associés, transition numérique déjà bien engagée.	Innovation : mutations fortes avec création d'un pôle recyclage, nouvelle chaîne de valeur ; nouvelle infrastructure (fermeture d'usine et transfert de site des salariés).
Enjeux emplois, travail, développement des compétences	Réduction des effectifs ; mutations fortes des compétences et des profils des salariés, 4800 emplois concernés (1/3 des emplois). Intensification du travail. Nouveaux risques professionnels (électricité haute tension, charge mentale).	Mutations modérées des métiers (20 % des emplois) ; peu d'impact grâce à la formation. Nouveaux risques professionnels en lien avec nouveaux métiers (ex : experts hydrogène).	Mutations très fortes des métiers, volonté d'améliorer les conditions de travail et de créer des emplois plus intéressants. "0 impact" sur l'emploi, nouvelles embauches. Effort de formation pour accompagner les reconversions.
Relation avec l'environnement	Dépendances fortes des aides de l'État pour développer son activité (aides à l'achat de véhicules électriques, infrastructures adaptées, coût de l'énergie). Impact sur le territoire : fermetures d'usines.	Investissements européens importants (2 Md d'€). Obtention de subventions publiques et acceptabilité locale via un fort ancrage territorial : engagement sur l'emploi, protection des paysages, biodiversité, etc.	Création de Renault University en partenariat avec l'académie de Versailles et des acteurs de la formation.
Dialogue social et dispositions négociées	La cogestion a évité tout licenciement économique ; mais climat social impacté et coût de la transition en partie supportée par les salariés : maintien des emplois versus renoncement aux primes.	Phase importante de sensibilisation, information en amont, suivi du projet sur intranet. Phase de dialogue social à venir pour co-déterminer l'accompagnement.	Communication interne, innovation du dialogue social construit "chemin faisant" (partage des enjeux, solutions coconstruites, processus itératif).

RETOUR SUR...

Dynamiques de marché et stratégie commune

Les objectifs de décarbonation des véhicules bouleversent le secteur européen de l'automobile, en premier lieu desquels les constructeurs français et allemands, mais à quel niveau et avec quelles conséquences ? Un état des lieux dressé par Tommaso Pardi, directeur du Gerpisa⁽⁸⁾.

En véritable défi, la décarbonation s'inscrit depuis plusieurs années dans la politique européenne, notamment à travers le Green deal de 2019 fixant une réduction de 55 % des émissions de gaz à effet de serre d'ici à 2030 par rapport aux niveaux de 1990. Le directeur du Gerpisa(*) et chargé de recherche au CNRS, Tommaso Pardi, a rappelé que cette feuille de route est venue en droite ligne d'un début de réorientation de la filière automobile, lorsque dès 2016, plusieurs constructeurs européens annonçaient la généralisation de l'électrification de leur flotte de véhicules, avant même 2030.

Or, après une première phase d'euphorie, force a été de constater que les tendances du marché n'ont pas suivi cette trajectoire. En 2018, la part de marché des véhicules électriques et hybrides en Europe était de 3 % et a connu une progression constante pour atteindre 22 % en 2023. Après un recul en 2024, l'objectif de 25 % de part de marché en 2025 n'est donc pas garanti.

En cause : l'absence d'une stratégie commune et concertée au sein de l'Europe tandis que la concurrence internationale s'accroît. Les productions étatsunienne et surtout chinoise se révèlent particulièrement efficaces avec des modèles innovants, performants et nombreux, et une politique des prix qui a même été un temps favorisée par des subventions européennes. En 2023, à puissance équivalente, les véhicules électriques chinois étaient systématiquement de 30 à 50 % moins cher.

Plusieurs erreurs stratégiques ou déficits d'investissement ont également été pointés. Le choix des constructeurs européens a été d'électrifier la flotte existante, plutôt que de proposer de nouveaux véhicules. Cela a conduit à mettre sur le marché des véhicules trop lourds, trop gros, trop chers qui ont du mal à séduire les particuliers et qui ne répondent pas réellement aux enjeux de transition écologique. Par ailleurs, le développement des infrastructures de recharge au sein de l'UE reste insuffisant voire aléatoire en fonction des pays, or proposer des véhicules moins chers signifie des batteries plus petites, donc avec moins d'autonomie. Enfin, la politique d'aides à l'achat est difficile à suivre au niveau national et sans concertation au niveau européen.

Le défi du passage aux véhicules électriques reste donc à relever et continue d'être conditionné à la mise en place d'une politique industrielle à l'échelle de l'Europe, ce qui témoigne du fait qu'une trajectoire d'entreprise réussie dépend également de l'implication des pouvoirs publics et de leur capacité à coopérer. ■

** Le Gerpisa est le groupement d'études et de recherche permanent sur l'industrie et les salariés de l'automobile.*

ZOOM

LA PROBLÉMATIQUE DE L'EMPLOI EN ZONE TRANSFRONTALIÈRE

Regroupant 11,8 millions d'habitants, la Grande Région a la particularité de se situer à cheval sur cinq régions différentes (Sarre, Rhénanie-Palatinat, Lorraine, Luxembourg, Wallonie et Communauté germanophone de Belgique), impliquant ainsi l'Allemagne, la France, le Luxembourg et la Belgique. L'Observatoire interrégional du marché de l'emploi, l'IBA-OIE, est l'acteur missionné pour consolider des données sur le marché du travail, la mobilité transfrontalière, les éléments socioéconomiques du secteur et pour les analyser et les contextualiser.

Dans un constat général de vieillissement de la population et de marché du travail très hétérogène, la Grande Région se trouve confrontée à des problématiques de langues, d'infrastructures, de législations

différentes, de tensions dans le secteur de l'immobilier, de grande diversité d'interlocuteurs, etc.

La mobilité transfrontalière est très importante même si elle est disparate. Par exemple, 80 % des 274 000 travailleurs transfrontaliers se rendent au Luxembourg et moins de 1000 d'entre eux viennent travailler en Lorraine, lorsqu'ils sont près de 130 000 Lorrains à travailler dans les pays voisins. Cela pose des problématiques de gestion des flux, d'axes routiers saturés, d'attractivité des entreprises françaises, etc.

Face au manque de main d'œuvre et à la tendance au repli sur soi de chaque territoire, l'OIE préconise le déploiement d'une stratégie commune à l'échelle de la Grande région.



TÉMOIGNAGES

“

Dans ce pays [NDLR l'Allemagne] reconnu pour son dialogue social et sa culture industrielle forte, les différents exemples se sont révélés extrêmement enrichissants.

Bruno Azière

”

Collège Public

“

Les rencontres proposées dans le cadre de la session nationale nous ont offert une occasion unique d'appréhender la réinvention en cours de l'industrie automobile allemande.

Cette mutation est devenue nécessaire du fait de la déstabilisation de l'incarnation de la puissance industrielle qu'est la filière automobile allemande, causée par la concurrence internationale, l'évolution de la demande, les normes européennes, la fragilité des chaînes d'approvisionnement. À ces défis s'ajoutent les enjeux de décarbonation et de numérisation qui transforment progressivement produits et modes de production.

Nous avons pu avoir des échanges privilégiés avec les parties prenantes de ces différentes transformations : partenaires sociaux (Gesamtmittel, IG BCE, IG Metall), représentants d'entreprises (Bayer, Opel-Stellantis, Bosch, Dillinger Hutte), chercheurs nous ont ainsi exposé leurs points de vue.

Évolution anticipée des modes de production, formation des salariés et dialogue social nous ont semblé être les conditions pour réaliser les évolutions nécessaires au maintien de la production automobile en Allemagne.

Delphine Jacob

Déléguée
générale
Medef 71



Collège Privé

“

Ce voyage d'étude de grande qualité, enrichissant et percutant m'a permis de prendre la mesure de la situation du secteur de l'industrie automobile en Allemagne et ses possibles conséquences pour l'économie du pays et par extension pour l'Union européenne. J'ai été particulièrement intéressée de pouvoir appréhender la réalité du dialogue social allemand et l'état d'avancement sur les questions des transitions écologique et numérique, in situ, en ayant eu l'opportunité de bénéficier des interventions d'acteurs divers et engagés.

”

Céline Jaeggy

Directrice
Direction
des affaires
juridiques et
institutionnelles
Unedic



Collège Syndical

“

En tant que salarié d'une entreprise du secteur automobile, engagé par ailleurs au niveau national dans des activités syndicales, j'observe au quotidien les transformations profondes qui traversent cette industrie en France. C'est pourquoi j'ai été, à double titre, particulièrement enthousiasmé par le programme de la 38^e session nationale de l'INTEFP et notamment par son module européen.

Ce voyage d'étude en Allemagne a dépassé toutes mes attentes en m'offrant un recul précieux. Dans ce pays reconnu pour son dialogue social et sa culture industrielle forte, les différents exemples se sont révélés extrêmement enrichissants. J'ai pu non seulement appréhender certains processus des transformations actuelles, mais aussi et surtout en rencontrer tous les acteurs, là où, dans mes missions militantes habituelles, je n'en perçois bien souvent que les conséquences (baisse d'activité, perte d'emplois, etc.).

Enfin, les échanges avec les autres participants, dont beaucoup n'appartiennent pas au secteur automobile, ont fait naître un regard neuf. Leur distance vis-à-vis de notre activité m'a permis de revisiter ma vision avec une perspective totalement renouvelée.

Bruno Azière

Délégué
national
Secteur
transition
économique,
confédération
CFE-CGC



Dialogue social, le modèle allemand



Outre-Rhin, le dialogue social s'appuie sur la séparation entre les espaces de négociation collective (au niveau régional et des branches) et ceux de la représentation des salariés dans les entreprises et sur un système de gouvernance codéterminée au sein des structures. Ce modèle est aujourd'hui confronté à la désyndicalisation et laisse de plus en plus de côté les salariés de secteurs dépourvus de conventions collectives et de syndicats (service à la personne, commerce, etc.). En 2023, 74 % des entreprises et 42 % des salariés n'ont ni convention ni comité.

Actuellement, les tensions se traitent au cas par cas selon les secteurs, les territoires et les entreprises. Cela tend à renforcer les inégalités salariales et à polariser les relations de travail.

Néanmoins, les témoignages des secteurs de la métallurgie et de la sidérurgie montrent que l'historique des relations entre partenaires sociaux leur permet de s'appuyer sur plusieurs leviers pour avancer : la confiance et la transparence, des liens renforcés entre élus et salariés, une légitimité reconnue à chaque partie pour contribuer aux changements et y apporter une plus-value, des acteurs outillés et formés aux sujets traités. ■

IDÉES FORTES À RETENIR



- Les différentes stratégies observées interrogent sur les modèles de croissance capables d'appréhender l'ensemble des enjeux de transition écologique (énergie, biodiversité, pollutions) notamment au regard des investissements et des financements publics très importants engagés.
- Des stratégies ambitieuses nécessitent de développer des pratiques de coopération à tous les niveaux : européen, entre les acteurs de la filière et sur l'ensemble de la chaîne de valeur, avec les acteurs locaux, entre concurrents, entre États.
- Sont inspirants : une mobilisation accrue du dialogue social sur les fondements économiques et éthiques des évolutions des modes de production ; une volonté commune de renouveler les relations professionnelles pour traiter plus efficacement les enjeux de transition et leurs impacts sur l'emploi, le travail et le développement des compétences.

LE CONSEIL SCIENTIFIQUE



Raphaëlle Bertholon

Association des auditeurs de l'INTEFP

Odile Chagny

Économiste à l'IRES, co-animatrice du réseau Sharers & Workers

Camille Dupuy

Maîtresse de conférences HDR en Sociologie - Université Rouen Normandie, chercheuse - DySoLab (IRIHS) et chercheuse affiliée - Centre d'études de l'emploi et du travail (CEET-CNAM)

Martine Le Friant

Professeure émérite de droit des universités - l'Université d'Avignon

Vincent Mandinaud

Chargé de mission, chef de projet - Anact

Alain Rallet

Professeur émérite de sciences économiques - Université Paris Saclay

Sarah Thiriot

Sociologue à la Direction exécutive prospective et recherche - Ademe



LES SESSIONS NATIONALES, QU'EST-CE QUE C'EST ?

01

➤➤ C'est un dispositif d'apprentissage collectif qui se déroule dans la durée : **5 modules sur 12 mois** suivis d'une **restitution**.

02

➤➤ Il fait appel à une **analyse pluridisciplinaire** et conjugue des interventions d'**experts** et des témoignages d'**acteurs sociaux**.

03

➤➤ Il **éclaire** le sujet traité à partir de réalités **européennes et internationales**.

04

➤➤ Il **capitalise et diffuse** les travaux au fil de l'eau.

LA SESSION
N'EST PAS :

UNE FORMATION

UN COLLOQUE
OU UN SÉMINAIRE

UN ESPACE DE
NÉGOCIATION



LES AUDITEURS

COLLÈGE PRIVÉ

ARNOUX-MORTESSAGNE Céline

Directrice du développement social
Thalès Six GTS France SAS

BESSE Laurent

DRH - Bayer SAS

CALMELS Audrey

Co-directrice générale - Coopaname

CONTAT Anthony

DRH, actionnaire et membre
du Codir - Aktid
Président Groupe Rhône & Ain - Bureau
national de l'ANDRH

GAC Jocelyn

Directeur de la prospective, de la R&D
et de la formation
Association ouvrière des Compagnons
du devoir et du Tour de France

GAUZÈRE Laurence

Secrétaire générale adjointe - U2P
Nouvelle Aquitaine

GEFFRIER Mathieu

Directeur des affaires sociales
institutionnelles - Salesforce

JACOB Delphine

Délégue générale - Medef Saône-et-Loire

RIALHE Anne

Gérante-fondatrice de la SARL Aere -
Alternatives pour l'énergie, les énergies
renouvelables et l'environnement

ROUSSET Stéphanie

Consultante senior indépendante en
portage salarial - ITG Consultants

VIVIER Antoine

Président directeur - Institut Supérieur
du Travail

MENTION SPÉCIALE !

Nous remercions vivement l'**Info-Institut** avec lequel nous avons conçu ce module. Promoteur du dialogue social, il nous a ouvert les portes de plusieurs entreprises et a lui-même contribué à la réflexion en partageant son expérience de conseil aux comités d'entreprise avec les auditeurs.

COLLÈGE PUBLIC

CHAILLET Sophie

Sous-directrice Ressources - Agence
nationale de la sécurité des systèmes
d'information (ANSSI)

DESMETTRE Sandra

Inspectrice des finances - Ministère de
l'Économie et des finances

FIORINA Christel

Inspectrice - Section transition
énergétique et climat
Inspection générale de l'Environnement
et du développement durable
Ministère de la transition écologique et de
la cohésion des territoires

GIROD Emmanuel

Directeur - Direction départementale
Emploi, travail, solidarités, protections des
populations (DDETSPP) du Haut-Rhin

JAEGER Céline

Directrice des affaires juridiques et
institutionnelles - Unedic

JOURDES Damien

Directeur du Travail, délégué à
l'accompagnement des reconversions
professionnelles - DREETS Nouvelle-
Aquitaine

LEVRAT-PINATEL Catherine

Chargée de mission - Aract Occitanie

MAILLE Virginie

Directrice départementale adjointe -
DDETSPP de l'Ardèche

MALNÖE Laurent

Chargé de mission Recherche et
Innovation - Direction de l'Enseignement
supérieur, de la recherche et de
l'innovation
Région Auvergne-Rhône-Alpes

MELNIK-OLIVE Ekaterina

Chargée d'études - Cereq

MÉTRAL Cynthia

Directrice de cabinet - Secrétariat général-
ministères économiques et financiers

RUOT Richard

Directeur pilotage des programmes -
Direction générale France Travail

COLLÈGE SYNDICAL

AZIÈRE Bruno

Délégué national secteur transition
économique - Confédération CFE-CGC

BALLE Anne-Sophie

Secrétaire confédérale CFDT - Rédactrice
en chef adjointe de Syndicalisme Hebdo

BOUGUERROUMA Mohammed

Délégué syndical central FO - Adisseo

BOULANGER Jean-Marc

Délégué syndical CFTC - Accenture SAS

IDMONT Marie

Députée syndicale CFTC

NEUMAYER Virginie

Membre de la direction confédérale
CGT, co-pilote de la commission
Environnement et transformation de
l'outil productif
Coordinatrice CGT - groupe EDF

RIH Mariette

Internal communication - Renault Group

ROUCHY Fabienne

Commission exécutive confédérale CGT

SURRE Sandie

Députée syndicale SNB-BPS/CFE-CGC -
Banque Populaire du Sud

VALLAPERTA David

Responsable régional emploi et transition
écologique -
Fédération Protection sociale travail
emploi
Union régionale CFDT Nouvelle Aquitaine

JOURNALISTE

SARFATI Élodie

Co-fondatrice et directrice générale-
Agence de digital learning À savoir égal



Institut National du Travail, de l'Emploi
et de la Formation Professionnelle

L'Agora du travail n°2 - septembre 2025

Directeur de la publication :
Hervé Lanouzière

Rédactrice en chef :
Mélanie Burlet

Contributrices :
Catherine Pinatel, Ekaterina Melnik,
Anne Rialhe

Éditorialisation :
Françoise Thomas, Sophie Guillemin

Conception :
Justine Seurat, Ornella Scialom

Création et mise en page :
Agence Enotikom

