



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

L'AGORA DU TRAVAIL

LE MAGAZINE DES SESSIONS NATIONALES DE L'INTEFP



Les travaux de groupe
ont débuté en juin pour
se poursuivre jusqu'à
la restitution finale, fin
novembre à Paris.

BIFURCATIONS, UNE DYNAMIQUE DE CHANGEMENT

Les bifurcations s'opèrent dans l'incertitude, au croisement d'interdépendances multiples, souvent dans les interstices des cadres institués. Loin d'un changement linéaire et planifié, elles désignent des déplacements conflictuels et fragiles, où se reconfigurent des transformations profondes aux effets souvent irréversibles. Qui décide de ces trajectoires quand elles échappent aux frontières et aux gouvernances établies ?

Par l'ampleur de leurs évolutions et la portée de leurs effets, les enjeux de transition liés à la transformation numérique et à la transition écologique dépassent largement les cadres nationaux. C'est dans cette perspective que s'inscrit le quatrième module, consacré à l'analyse des inégalités à l'œuvre et aux enjeux de gouvernance qui y sont associés. Il s'agit notamment d'identifier les acteurs européens et internationaux engagés sur ces sujets, d'examiner les analyses et recommandations qu'ils produisent et de comprendre la complexité à laquelle ils font face dans un environnement géopolitique mouvant. À l'issue de ce dernier temps d'exploration, les auditeurs et auditrices ont été invités, lors d'un cinquième et dernier module, à capitaliser et approfondir les réflexions et débats tripartites afin de préparer l'événement public de restitution des travaux de la 38^e édition.

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
	La transition juste portée par l'OIT	p. 2
	La SST en première ligne du changement climatique	p. 3
	Les enjeux européens de l'emploi, avec la CES	p. 3
	Les controverses identifiées par les auditeurs	p. 4
	Témoignages d'auditeurs	p. 6
	Dialogue social par-delà les frontières	p. 7
	Idées fortes à retenir	p. 7
	Le conseil scientifique	p. 7
	Les auditeurs	p. 8

ÉDITO

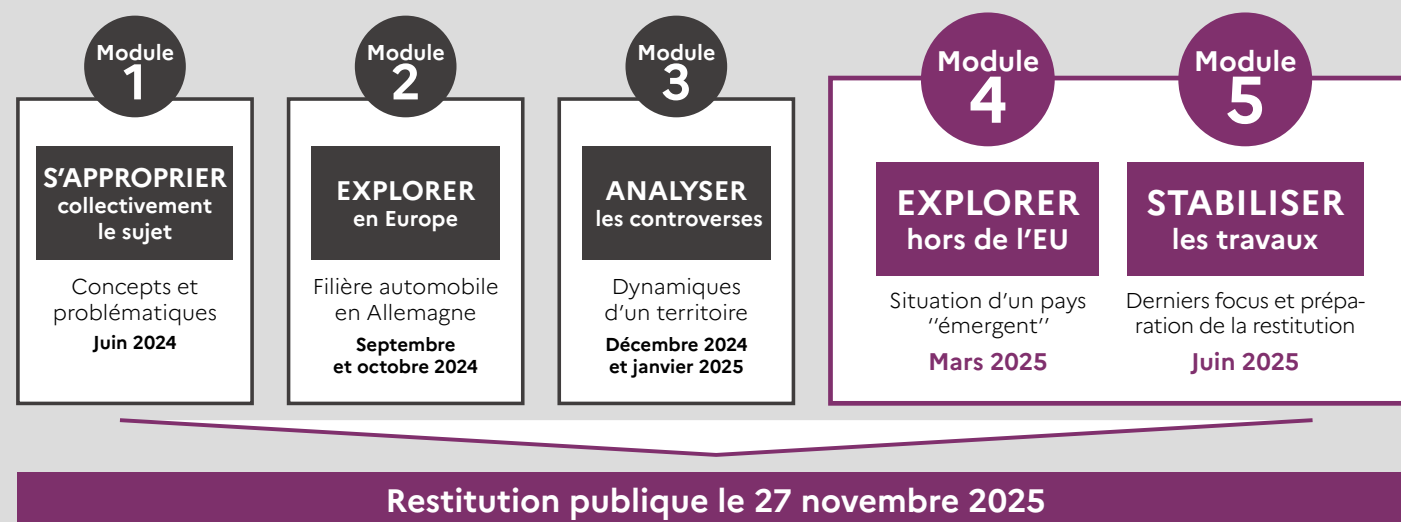
Entre le troisième et le quatrième module, la 38^e session a connu, pour la première fois, un contretemps regrettable. Le déplacement à l'international, programmé en Malaisie, a dû être annulé pour des raisons externes. Ce voyage aurait permis de mieux comprendre les réalités d'un pays dit émergent, dont l'activité économique se concentre sur trois secteurs clés : l'agriculture — dont la production d'huile de palme —, les hydrocarbures et la micro-électronique. Il offrait l'occasion d'appréhender le déplacement du centre de gravité

productif et les stratégies de ces pays pour se repositionner dans les chaînes de valeur mondiales tout en respectant les normes internationales et européennes. Au-delà de la dimension pédagogique, ces voyages sont aussi des moments de questionnement et d'enrichissement collectif, favorisant la dynamique de groupe indispensable à la production d'un matériau riche et utile. Les auditeurs et auditrices ont fait preuve d'une grande compréhension : malgré leur déception, ils sont restés pleinement engagés. L'INTEFP a pu compter sur la majorité d'entre eux pour participer au quatrième module,

raccourci et organisé en visio, et surtout pour s'impliquer activement lors du cinquième module, décisif pour atteindre les objectifs. Entre-temps, six mois s'étaient écoulés, mais le plaisir de se retrouver et de retrousser nos manches est resté intact. Les membres du conseil scientifique ont également pris part de manière significative à ce dernier module, contribuant directement à la reconstruction d'une dynamique collective. Qu'ils en soient tous et toutes vivement remerciés.

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

Un parcours apprenant



TRANSITION JUSTE

Une notion mondiale à défendre

Actuellement, 2,4 milliards de personnes sont déjà soumises au stress thermique. Celui-ci devrait notamment entraîner la disparition de 80 millions d'emplois d'ici 2030. Sans doute qu'un début, lorsque l'on sait que 1,2 milliard d'emplois dépendent de la santé des écosystèmes. Si la transition écologique est aussi créatrice d'emplois, la situation risque d'entraîner migrations, conflits, perte de temps de travail, etc., car il existe un déséquilibre géographique et temporel entre les emplois perdus et ceux créés.

L'OIT milite pour la mise en œuvre d'un cadre d'actions afin d'atteindre une transition juste, permettant de gommer les inégalités et de développer des possibilités sociales et économiques. Ainsi, les impératifs d'une transition juste passent par la création d'emplois décents et de qualité.

Dans cette perspective, l'OIT préconise de se baser sur quatre blocs d'actions : promouvoir des économies inclusives, durables et riches en emploi ; assurer l'équité sociale ; accompagner le processus ; financer une transition

Les chiffres le prouvent : l'impact du changement climatique sur le travail est déjà bien réel, exigeant désormais « la mise en œuvre de politiques d'urgence au niveau mondial » et des politiques justes, partagées, cohérentes, comme les présente Moustapha Kamal Gueye, directeur du programme d'actions prioritaires pour des transitions justes à l'Organisation internationale du travail (OIT).

juste. Des actions à déployer autour de neuf champs prioritaires de politiques sociales et de l'emploi dont des politiques concernant directement les entreprises : le développement des compétences, la sécurité et santé au travail, la protection sociale, le dialogue social et le tripartisme.

Enfin, si la coopération internationale est essentielle, l'OIT appelle à ce que les mesures de transition juste soient perçues comme des investissements climatiques et non comme des coûts sociaux. ■

CHANGEMENT CLIMATIQUE La santé sécurité au travail en première ligne

D'ici 2050, ce sont 409 500 emplois qui seront perdus dans l'Union européenne à cause du changement climatique d'après les projections d'une étude rapportée par l'Etui.



Aucune zone géographique ne sera épargnée, mais les impacts devraient se faire d'autant plus ressentir en Europe de l'Est et dans les pays baltes. Aucun secteur économique n'y échappera mais les plus touchés seraient l'industrie manufacturière, le commerce de détail et les loisirs, les services aux entreprises et les services publics. Tous les travailleurs seront concernés mais ceux travaillant en extérieur et les secouristes seront les plus exposés.

En cause : chaleur ou événement météorologique extrême, contamination de l'air, etc., entraînant stress thermique, épuisement, maladies cardiovasculaires, cancers, etc.

Ainsi, pour l'Etui, la santé-sécurité au travail (la SST) doit impérativement être prise en compte lors de l'élaboration des politiques d'atténuation et d'adaptation. En parallèle, il faut obligatoirement intégrer les enjeux liés aux changements climatiques dans toute politique et mise en pratique de la SST.

Le rôle des professionnels reste essentiel pour la mise en œuvre des mesures et recommandations. Il convient ainsi d'informer employeurs, employés et agents publics, de former les travailleurs pour identifier risques et bonnes pratiques, d'évaluer et suivre l'environnement de travail. Dernier élément : identifier des indicateurs clés pour soutenir l'amélioration continue et enrichir le dialogue social. ■

DÉFI DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

Les enjeux européens en matière d'emploi

Avec une moyenne de 500 emplois détruits chaque jour dans l'Union européenne, la transition écologique se retrouve confrontée à « une réalité dure », comme le souligne Ludovic Voet, secrétaire confédéral de la Confédération européenne des syndicats, la CES. Cette « transition injuste » laisse de côté nombre de travailleurs, contrairement à l'engagement de départ.

Pour la CES, cette situation est moins liée à la transition écologique qu'à un contexte géopolitique particulièrement mouvant, une concurrence internationale débridée et un manque de cadrages politique et financier au niveau européen. En l'absence d'outil européen d'investissement, « nous assistons à une grande vague de licenciements depuis 2024, et qui ne cesse de s'accélérer », précise encore Ludovic Voet. Cette perte d'emplois industriels concerne surtout les secteurs de l'automobile et de l'acier, mais la chimie commence à être impactée et les entreprises engagées dans la transition

énergétique revoient déjà leurs effectifs et leurs investissements à la baisse. Sans prise en compte de la dimension sociale de la transformation, la lutte contre le changement climatique est selon lui vouée à l'échec. Pour répondre à ces défis, les syndicats européens demandent une directive sur la transition juste afin de planifier les changements secteur par secteur, à court, moyen et long termes, en discutant avec les travailleurs. Il s'agirait de « renforcer les droits des travailleurs dans l'anticipation des changements », notamment pour mieux accompagner le développement des compétences et les

emplois de qualité. Il est admis que « les travailleurs doivent changer puisque les modes de production changent, mais pour cela il faut savoir où vont les entreprises ».

La confédération européenne des syndicats prône aussi, dans chaque territoire concerné, un maximum de concomitance entre l'offre et la demande en matière d'emplois pour à la fois lutter contre la désertification industrielle et laisser à chacun le droit de rester dans son bassin de vie. En somme, la CES attend des États qu'ils se révèlent stratèges au sujet de la planification écologique. ■

Des controverses identifiées



Le cinquième module a été consacré à la capitalisation des travaux réalisés jusque-là. Cette étape marque un changement de posture pour les auditeurs et auditrices : passer d'un rôle d'écoute et de débat à celui d'intervenants, porteurs de réflexions et d'enseignements à partager publiquement. Pour réussir cette transition, ils ont pu s'appuyer sur l'expertise et le soutien du conseil scientifique.

Méthodologie suivie

Afin d'accompagner la réflexion des auditeurs, plusieurs étapes ont été organisées :

- identification collective des trois questions clés à traiter lors de la restitution publique ;
- travail en groupes et ateliers pour un premier traitement des sujets ;
- présentation devant le conseil scientifique, permettant d'obtenir un appui et, si nécessaire, une réorientation ;
- production collective lors d'un atelier dédié ;
- mise en situation avec des « invités-mystère » éclairés, pour tester leur restitution et bénéficier d'une discussion permettant d'approfondir les analyses.

*La dépendance au sentier est un concept économique selon lequel les choix et événements passés influencent fortement les décisions présentes et futures, au point que certaines trajectoires deviennent difficiles à modifier.

Atelier A :

S'interroger sur la profondeur des transformations des modes de production

Le premier groupe a souhaité produire une synthèse des principaux enseignements issus des différentes visites et présentations réalisées en entreprise. La diversité des témoignages recueillis met en évidence deux enseignements majeurs.

La diversité des trajectoires

Il n'existe pas de trajectoire unique pour accompagner la transition écologique ni pour penser son articulation avec la transformation numérique et, plus spécifiquement, le développement de l'intelligence artificielle. Ces trajectoires dépendent étroitement du rapport que les entreprises entretiennent avec la technologie (perçue tantôt comme un moyen, tantôt comme une finalité, parfois dans une logique de technosolutionnisme) ainsi que des contextes sectoriels et territoriaux. Les secteurs d'activité se distinguent par des niveaux variables de financiarisation et des positions différenciées dans les chaînes de valeur mondiales. Quant aux territoires, ils sont inégalement dotés en ressources naturelles et économiques, leurs travailleurs ont des niveaux de qualification et de compétences variés. Ces contextes structurent les marges de manœuvre des entreprises pour agir.

L'ampleur des conséquences sociales

Les trajectoires observées se distinguent par leur ambition : certaines remettent en cause les modèles économiques existants, tandis que d'autres s'inscrivent dans des ajustements plus marginaux. En conséquence, les réponses apportées

à la transition écologique sont elles aussi d'intensité et de portée variables. En revanche, l'ampleur des conséquences sociales (travail, emploi) peut être très élevée dans les deux cas.

Les premières discussions du groupe ont fait émerger plusieurs controverses. L'une d'entre elles a porté sur le registre de l'adaptation : constitue-t-il un frein ou un levier à la transformation ? Peut-il être considéré comme une première étape vers la transition, dans la mesure où il facilite la construction de consensus et permet de répondre à l'urgence de certaines situations ? Ou tend-il au contraire à masquer la nécessité de transformations plus profondes et à produire, à terme, des « dépendance au sentier » * limitant les changements structurels attendus ?

Premiers retours du conseil scientifique

Les échanges avec le conseil scientifique ont souligné l'importance de décrire précisément les situations observées, d'éviter les généralisations hâtives et de distinguer clairement la nature des stratégies mises en œuvre de celle des changements effectivement observables, notamment en matière de modes de production, d'organisation du travail et de rapports sociaux.

Discutant : Sylvain Boucherand, président de la commission environnement du CESE

Les auditeurs ont été répartis en groupes de travail à partir du dernier module et jusqu'à la restitution finale.



(C)INTEFP

Atelier B

Explorer la complexité à laquelle les gouvernances sont confrontées pour impulser des changements

Le deuxième groupe a particulièrement mis l'accent sur la densité réglementaire et le niveau élevé de conflictualité autour de ces sujets auxquels sont soumises les gouvernances. Il a également souligné l'influence des enjeux géopolitiques, dont l'évolution rapide accentue les incertitudes, notamment à travers le retrait des États-Unis de certains objectifs internationaux.

Les différentes échelles de gouvernance

Les actions menées aux niveaux international, européen, national et régional mettent en évidence la diversité des contraintes réglementaires et normatives imposées aux entreprises selon que l'on aborde les enjeux environnementaux ou numériques. Cette analyse révèle des lacunes dans l'articulation et la coopération entre ces échelles d'action, ainsi qu'un risque de dilution des responsabilités, donnant parfois l'impression d'une « gouvernance à la traîne ».

L'instabilité réglementaire

Par ailleurs, le groupe a constaté les premiers signes de reculade de la part de l'Union européenne : report des obligations CSRD et assouplissement des exigences initiales vidant de sa substance une réforme pourtant présentée comme structurante. Le devoir de vigilance, censé incarner l'ambition sociale et environnementale, est lui aussi repoussé et édulcoré sous la pression des lobbies. Ces ajustements traduisent un renoncement politique face aux enjeux ESG (environnement, social, gouvernance) au risque de compromettre la crédibilité des engagements européens.

Premiers retours du conseil scientifique

Le conseil scientifique a invité les membres du groupe à renoncer à une description exhaustive dans ce contexte mouvant et à se concentrer non pas sur la recherche de solutions immédiates, mais sur une cartographie des différentes formes de régulation générées par cette situation. L'objectif : identifier des conditions favorables dans certaines situations porteuses, en particulier à l'échelle territoriale, afin d'ouvrir la voie à des alternatives innovantes.

Discutante : Léa Falco, doctorante, Commissariat général au développement durable

Atelier C

Le rôle du dialogue social dans la gestion et l'accompagnement des transitions

Partant du constat que ces transitions peinent à devenir de véritables objets de dialogue social, le troisième groupe a jugé intéressant d'interroger le dialogue social à partir de ses limites actuelles, liées à un affaiblissement structurel et à une restructuration récente en France posant la question des moyens (nombre de représentants, d'heures de délégation, d'instances, volume et hétérogénéité des sujets à traiter).

Des problématiques communes

Les auditeurs et auditrices ont constaté qu'au sujet des transitions, les accords sont peu nombreux, les dynamiques de négociation limitées et la mobilisation des partenaires sociaux coûteuse et fragile. Si les cadres réglementaires diffèrent entre la transformation numérique et les enjeux environnementaux, ces deux transitions soulèvent des problématiques communes du point de vue du dialogue social : quelle place lui accorder dans ces mutations (simple gestion de leurs conséquences ou véritable levier d'anticipation et d'accompagnement) ? Quels prérequis sont nécessaires pour débattre d'objets nouveaux, complexes et incertains ? Selon eux, ces constats interrogent moins la « bonne volonté » des acteurs que l'adéquation du cadre classique du dialogue social face à la nature même des transitions.

Les nouvelles voix/voies

Parallèlement, les transitions favorisent l'émergence de nouveaux acteurs et espaces de discussion, notamment à l'échelle des territoires, où leurs effets concrets sur l'emploi et les modes de production sont les plus directement perceptibles.

Ces dynamiques contribuent à brouiller les frontières du dialogue social formel et à faire émerger des formes de coopération, de conflictualité ou de délibération qui échappent en partie aux cadres institués.

Afin d'ouvrir la voie à de nouveaux processus démocratiques (dans les entreprises, les secteurs et les territoires), les enjeux des transitions justifient-ils une redéfinition de son cadre classique ? Peut-on y voir une opportunité de revitalisation du dialogue social lui-même ?

Premiers retours du conseil scientifique

Le conseil scientifique a souligné l'intérêt de cette question visant à réfléchir sur ce que les transitions apportent au dialogue social. Néanmoins, les membres ont insisté sur l'importance de revenir à l'objet : de quoi parle-t-on vraiment quand on parle de transitions ? Le cadre du dialogue social peut sûrement être interrogé mais il importe de caractériser les besoins : les transitions reconfigurent les modes de production, engagent des trajectoires longues, incertaines, non linéaires, parfois irréversibles, posant des questions de soutenabilité et de justice sociale, de répartition des coûts et des bénéfices. En revenant davantage à la nature de ces objets et à leur degré de conflictualité, il devient possible de mieux décrire le décalage structurel entre l'objet « transitions » et les capacités du dialogue social tel qu'il est aujourd'hui institué pour les traiter. À ce point, une question volontairement provocante finit par émerger, tant elle semble aller de soi : le dialogue social constitue-t-il le levier d'action le plus pertinent face à ces enjeux de transition ?

Discutant : Armand Blondeau, co-fondateur du syndicat Printemps écologique

En conclusion, les travaux menés et les questions soulevées témoignent à la fois de l'importance des enjeux abordés et de la qualité du cheminement engagé par les auditeurs et auditrices. Leur implication dans la prise en charge de ces sujets complexes, nourrie par un dialogue tripartite, a permis de faire émerger des réflexions à la fois solides, nuancées et prometteuses. Ce cinquième et dernier module a ainsi ouvert la voie à un travail fécond au sein de chacun des groupes, appelé à se prolonger dans les mois suivants jusqu'à la restitution programmée en novembre 2025. ■

TÉMOIGNAGES

“

Nos échanges nourris nous ont montré à quel point ces thématiques sont bien différentes et ne servent pas les mêmes enjeux
Jocelyn GAC

”

“

Je porte un regard positif après avoir participé aux modules 4 et 5.

Le module 4 a permis le recueil de témoignages d'acteurs sur l'anticipation et l'impact de la transition écologique sur le monde du travail. Le module 5 était consacré aux restitutions et aux controverses, sous supervision du conseil scientifique.

Ces journées nous ont permis de monter en compétence sur les sujets abordés en raison de la qualité des séquences : choix pertinent des intervenants, présentations très documentées et didactiques. Une constante depuis le début de la session !

Ce dispositif a ainsi été utile pour prendre part au débat autour des questions des évolutions numérique et environnementale, un débat qui est à la fois citoyen, technique et très complexe. J'ai été interpellé par la richesse des échanges, mais surtout par leur capacité à nous conduire sur des réflexions partagées en dépit de l'affichage de convictions opposées.

Finalement, les deux derniers modules, organisés dans des conditions qui auraient pu être dégradées, nous ont vraiment aidé à nous orienter vers la synthèse de la session.

Jean-Marc Boulanger
Délégué syndical
CFTC



“

Participer à la 38^e session nationale a été une expérience profondément marquante. J'ai découvert un espace rare : un lieu où la parole circule librement, où l'on apprend autant en écoutant qu'en partageant, loin des postures de sachants.

Notre ambition était exigeante : réfléchir ensemble aux conditions d'une transition écologique et d'une transformation numérique à la fois soutenables et désirables. Au fil des modules, j'ai mesuré la puissance du collectif : la diversité des regards, des expériences et des disciplines a enrichi nos débats et nourri des propositions à la fois concrètes et ambitieuses.

Je repars avec une conviction forte, confirmée par les modules 4 et 5 que cette méthode de travail, basée sur le dialogue, l'ouverture et la recherche de solutions utiles, devrait inspirer bien au-delà de notre session. Dans un monde traversé par les incertitudes, ce dispositif démontre qu'il est possible de bâtir ensemble des réponses créatives et porteuses d'espoir.

”

Damien Jourdes
Directeur du Travail
DREETS
Nouvelle-Aquitaine



“

Troquer un séjour inspirant en Malaisie, avec une programmation des plus alléchantes, contre des présentations et échanges en visioconférence, je pense que nous avons, toutes et tous, rêvé d'autre chose mais l'actualité budgétaire en aura décidé ainsi !

Néanmoins, les contenus et les présentations du module 4 ont fait le trait d'union entre les modules 3 et 5 et je retiens tout particulièrement les apports prospectifs de ce module.

Le module 5, qui s'est d'ailleurs prolongé jusqu'à la restitution, a tenu toutes ses promesses : controverses et divergences au rendez-vous !

C'est à la teneur des échanges, des postures individuelles et collectives, que l'on se rend pleinement compte de l'importance du dialogue tripartite et que les différences de points de vue sont parfois difficiles à dépasser.

Pour autant, c'est bien cette disparité qui fait la richesse de cette session nationale : réussir à situer l'autre et son rapport aux problématiques abordées. Si dans un premier temps, notre groupe a trouvé la transition écologique et la transformation numérique similaires d'approche, nos échanges nourris nous ont montré à quel point ces thématiques sont bien différentes et ne servent pas les mêmes enjeux.

Jocelyn Gac
Directeur de la prospective, de la R&D et de la formation
Compagnons du devoir et du Tour de France



WORK IN PROGRESS

Dialogue social, par-delà les frontières



IDÉES FORTES À RETENIR

- La transition écologique accentue les inégalités sociales. Au niveau mondial, les populations les plus exposées aux effets du changement climatique sont aussi les moins protégées : dans les 20 pays les plus vulnérables, seuls 8,7 % des habitants ont une protection sociale (OIT). En Europe, les impacts sur la santé et la sécurité au travail varient selon les secteurs, les territoires et les caractéristiques sociales des travailleurs.
- Le changement climatique multiplie les risques pour la santé et la sécurité au travail. Si la chaleur est le risque le plus visible, d'autres expositions nécessitent une action urgente : événements climatiques extrêmes, rayonnements UV, pollution de l'air et agents infectieux.
- Le dérèglement climatique intensifie des risques déjà connus et en fait émerger de nouveaux. Seule une approche systémique, intégrant la SST dans les politiques climatiques et les enjeux climatiques dans les politiques de prévention, peut permettre une gestion durable et équitable des risques professionnels.

Le dialogue social est-il capable de relever les défis d'une économie mondialisée ? S'il vise à négocier les conditions de travail et à prévenir les conflits, sa capacité à stabiliser les relations professionnelles et à diffuser des standards universels reste confrontée à des limites structurelles. Même institutionnalisé en Europe ou encadré par l'OIT à l'international, sa légitimité et son efficacité sont interrogées face à des environnements économiques et sociaux de plus en plus complexes et interdépendants. À ce jour, ses effets restent limités : en Europe, les accords dépendent de la volonté des États ; à l'international, l'application des conventions est inégale et les écarts économiques compliquent l'harmonisation.

Pour illustration, seulement 1/3 des contributions déterminées au niveau national (CDN), qui sont des plans nationaux d'action climatique élaborés par chaque pays dans le cadre de l'Accord de Paris, font explicitement référence à une transition juste.

Face à la mondialisation et à la puissance croissante des multinationales, le dialogue social doit être repensé pour concilier compétitivité économique et justice sociale et peser dans des environnements mouvants. ■

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 tout particulièrement
les membres du conseil scientifique
pour leur implication tout au long de la
session nationale, notamment lorsqu'il
a fallu repenser le programme du
module 4 après l'annulation du voyage
à l'international.

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

JAEGGY 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

Déléguée 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

Communication interne - Renault Group

ROUCHY Fabienne

Commission exécutive confédérale CGT

SURRE Sandie

Déléguée 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



intefp

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

L'Agora du travail n°4 - février 2026

Directrice de la publication :
Géraldine Bofill

Rédactrice en chef :
Mélanie Burlet

Éditorialisation :
Françoise Thomas, Sophie Guillemin

Conception :
Justine Seurat, Ornella Scialom

Création et mise en page :
Agence Enotikom