



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

L'AGORA DU TRAVAIL

LE MAGAZINE DES SESSIONS NATIONALES DE L'INTEFP



L'atelier Bifurcations, une dynamique de changement, a été conçu par la designer Stéphanie Loyer.

Crédit photo : INTEFP

BIFURCATIONS, PREMIÈRES APPROCHES

Au sujet des modes de production observés, se pose la question de la forme et de la direction des nouvelles trajectoires à prendre.

Les enjeux de justice sociale et environnementale sont-ils intégrés et comment ? Assiste-on à un statut quo dans les modèles d'affaires ? À leur optimisation ? À des bifurcations ? Voir, à des changements systémiques ?

Appréhender les défis numériques et écologiques sont deux sujets complexes et émergents dans les agendas stratégiques des entreprises. Parvenir à saisir la manière dont ils structurent les trajectoires des modes de production donne toute sa valeur au dispositif des sessions nationales. En effet, en réunissant trois collèges - employeurs, représentants syndicaux et acteurs publics - les sessions offrent l'opportunité d'approfondir la compréhension de ce qui joue dans ces processus de transformation et de repérer des chemins pour anticiper et accompagner les enjeux soulevés dans le champ du travail, de l'emploi et du développement des compétences. À ce jour, aucun acteur ne peut prétendre détenir seul la réponse. Un principe réunit néanmoins les auditeurs qui ont candidaté pour cette 38^e édition, mais aussi les membres de son conseil scientifique : le dialogue social a un rôle clef à jouer.

Suite page 2

THÈME DE LA 38^E SESSION :

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

SOMMAIRE

Edito de Mélanie Bulet	p. 2
Enjeux du travail et des emplois	p. 2
Les attendus de la session	p. 4
Retour d'expérience : Action Logement	p. 4
Une histoire ancienne	p. 5
Décarbonation, enjeu global	p. 5
Témoignages d'auditeurs	p. 6
Le dialogue social au défi	p. 7
Les idées fortes à retenir	p. 7
Le conseil scientifique	p. 7
Les auditeurs	p. 8

ÉDITO

L'INTEFP est fier des auditeurs et auditrices qui ont été sélectionnés pour cette 38^e édition ! Nous savons que c'est décisif pour la réussite d'une session. Ce dispositif est à la fois une occasion de renforcer leurs capacités d'action dans les positions qu'ils occupent et un espace unique à la croisée des expériences de hauts responsables, experts et praticiens pour produire des savoirs pratiques. D'expérience, les éclairages scientifiques, les témoignages d'acteurs sociaux ou d'entreprises comptent autant que la capacité des auditeurs et

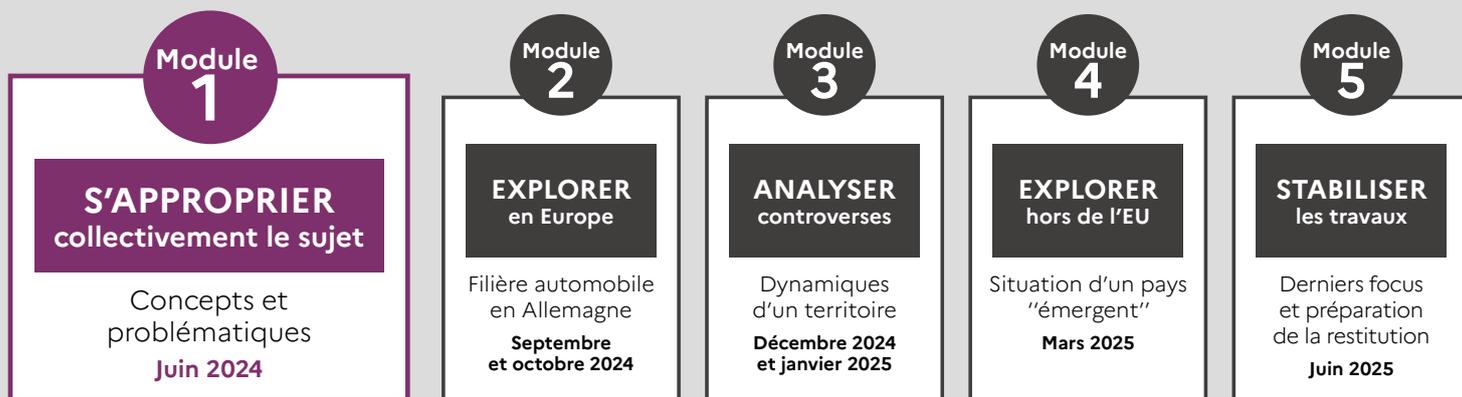
auditrices à partager leurs expériences, débattre et identifier les enjeux prioritaires. Cette 38^e édition ne prétend pas faire le tour du sujet mais mise sur un processus d'apprentissage collectif qui pourrait faire du travail et du dialogue social des piliers et moteurs de modes de production soutenables et désirables.



Crédit photo : INTEFP

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

Un parcours apprenant



Restitution publique le 27 novembre 2025

TRANSFORMATION
NUMÉRIQUE ET
TRANSITION
ÉCOLOGIQUE

Enjeux du travail et des emplois

En se concentrant sur les manières dont les modes de production se recomposent, en particulier sous l'effet des transformations numériques et de la transition écologique, il ne s'agit pas de faire des auditeurs et auditrices des spécialistes de ces deux dynamiques de changement, mais de comprendre comment elles les structurent afin d'en dégager les enjeux en matière de travail et d'emploi.

Si la transition écologique est une finalité dont le niveau d'urgence est connu, la transformation numérique n'est qu'un moyen. Les regarder simultanément, dans la manière dont elles peuvent s'articuler, se cumuler ou se neutraliser, ne signifie donc pas que nous les positionnons sur le même plan. La transformation numérique n'est pas récente mais elle se renouvelle actuellement avec le

Des questions prioritaires sur lesquelles le dialogue social a un rôle clef.

développement de l'intelligence artificielle et s'accélère avec beaucoup d'ambivalence. Elle peut contribuer à atteindre l'objectif de transition écologique mais aussi le contrarier dans la mesure où les impacts environnementaux du numérique sont lourds. En outre, un "solutionnisme technologique" comporte le risque de masquer d'autres enjeux, en particulier sur les emplois et le travail. La transformation des métiers et celles des organisations du travail deviennent des défis à part entière dans ces mutations.

C'est pourquoi une approche pluridisciplinaire s'impose pour appréhender ce sujet avec son lot de complexité. Il nous apparaît que c'est une condition *sine qua non* tant les enjeux sont interdépendants. Le 1^{er} module a été conçu pour saisir ces articulations et tensions et commencer à identifier les questions prioritaires pour anticiper et accompagner ces changements.

IMPLICATION DES ENTREPRISES

Les quatre scénarios de l'Ademe ⁽¹⁾, présentant des trajectoires possibles pour atteindre une neutralité carbone, permettent de comprendre d'emblée qu'il n'existe pas une seule voie possible pour atteindre ces objectifs. Si, dans tous les cas, ces trajectoires supposent des transformations radicales des modes de vie, des systèmes productifs et la quasi-disparition des énergies fossiles, les moyens pour y parvenir ne convoquent pas les mêmes choix de société et du vivre ensemble.

Les transformations sociales et techniques à mener sont de grande ampleur. Mais, à ce jour, les questions de justice sociale ⁽²⁾ et de travail, ainsi que les processus démocratiques pour soutenir ces évolutions, restent un angle mort au point d'interroger la pertinence ou l'obsolescence de nos catégories actuelles pour les intégrer dans la réflexion : travail, développement, progrès, etc. ⁽³⁾

Les entreprises sont donc attendues, en particulier via l'évolution de leurs modes de production - plus ou moins émetteurs de CO₂, consommateurs de ressources naturelles, polluants - et de leurs produits (durabilité, etc.). Le défi est immense tant leurs trajectoires ces

dernières décennies ont conduit à cette situation. Olivier Passet ⁽⁴⁾ a souligné « le mouvement de spécialisation et de fragmentation horizontale des activités productives ». Celui-ci a généré une géographie mondiale des chaînes de valeur et une interdépendance forte entre les entreprises, soutenue par une financiarisation accrue de l'économie qui éloigne les centres de décisions des lieux de production et limite leurs marges de manœuvre, mais aussi celles des États.

DES ÉVOLUTIONS À ACCOMPAGNER

Même si les innovations techniques ont été structurantes dans l'évolution des modes de production, le premier objectif de cette session est de rappeler qu'ils sont aussi des rapports sociaux, des activités de travail ⁽⁵⁾, inscrits dans des territoires ⁽⁶⁾. Comment mettre ces dimensions à l'agenda stratégique des entreprises pour anticiper et accompagner les

enjeux en matière de travail, d'emploi et de développement des compétences ? Quel(s) rôle(s) le dialogue social au niveau des entreprises et des territoires peut-il jouer dans la recomposition des modes de production, en tenant compte de son

hétérogénéité et de son affaiblissement structurel ? ⁽⁷⁾ Est-il lui-même appelé à se renouveler ?

En tout état de cause, à la fin du premier module, les auditeurs de la 38^e session sont convaincus qu'un dialogue social renforcé est indispensable pour dessiner des trajectoires soutenables, justes et désirables. À quelles conditions pourraient-elles le devenir ? Quels sont les leviers d'action ? Voici quelques questions qui rythmeront les travaux de cette session. ■

La financiarisation accrue de l'économie éloigne les centres de décision des lieux de production.

ÇA S'EST PASSÉ PENDANT LE 1^{ER} MODULE



⁽¹⁾ Des scénarios présentés par **Raphaël Gerson**, Conseiller scientifique, responsable de l'Ademe Académie, lors de la table ronde « Derrière les transitions écologiques : quelles transformations du travail », du lundi 10 juin 2024, animée par **Sarah Thiriot**, membre du conseil scientifique, Sociologue à la Direction exécutive prospective et recherche de l'Ademe.

⁽²⁾ Les questions de justice sociale ont été évoquées par **Ute Meyenberg**, Secrétaire nationale CFDT Cadres et membre de la Commission durabilité de l'autorité des normes comptables et **Camille Dupuy**, Maîtresse de conférences HDR en sociologie - Université Rouen Normandie, lors de la table ronde « Transition juste ? » du mercredi 12 juin 2024.

⁽³⁾ Des questions posées par **Marie Anne Dujarier**, professeure de sociologie à l'Université Paris Cité, responsable du Master et de l'axe de recherche Sociologie clinique et psychosociologie, UFR Institut Humanités Sciences et Société (IHSS), chercheure au Laboratoire de changement social et politique (LSCP), l'une des intervenantes de la table ronde « Derrière les transitions écologiques : quelles transformations du travail ? ».

⁽⁴⁾ Directeur des synthèses économiques chez Xerfi, **Olivier Passet** est intervenu sur la thématique « Les modes de production : où en est-on ? » du mardi 11 juin 2024.

⁽⁵⁾ Le sujet de la 38^e session et de ses modules et leurs enjeux et modalités ont été présentés par la directrice de la direction de l'innovation et des partenariats de l'INTEFP, **Mélanie Bulet** pour lancer cette session nationale le lundi 10 juin.

⁽⁶⁾ Comme l'a évoqué **Caroline Granier**, Économiste, cheffe de projet à La Fabrique de l'industrie, lors de son intervention du mercredi 12 juin « Industries, territoires et gouvernances ».

⁽⁷⁾ C'était le thème du rendez-vous fixé le mardi 18 juin « Mondes productifs et dialogue social » autour de **Baptiste Giraud**, maître de conférences en science politique, Université d'Aix-Marseille et **Camille Signoretto**, maîtresse de conférences en sciences économiques, Université Paris Cité.

⁽⁸⁾ **Thomas Le Roux**, historien, chargé de recherches au CNRS est intervenu le mardi 11 juin 2024 à partir de son ouvrage « La contamination du monde, une histoire des pollutions à l'âge industriel ». **Voir en page 5**

Crédit photo : INTEFP



Pour sa 38^e session nationale, l'INTEFP s'est intéressé à l'impact sur le travail et sur le dialogue social de la transformation numérique et de la transition écologique.

Les attendus



La progression au fil des 5 modules croise des enjeux thématiques et pédagogiques :

• **MODULE 1 :**

apports pluridisciplinaires (économie, sociologie, histoire, géographie, gestion, etc.) et premiers retours d'expérience institutionnels et d'entreprise. **De quoi parle-t-on ? Quelles sont les problématiques et concepts-clefs pour en discuter ?...**

• **MODULE 2 :**

approche sectorielle et comparative dans la filière automobile allemande centrée sur des trajectoires d'entreprises liés aux enjeux de décarbonation. **Qu'est-ce qu'un mode de production et quelles trajectoires en cours ? Quelles sont les enjeux à l'échelle d'une chaîne de valeur ?...**

• **MODULE 3 :**

approche territoriale en Auvergne-Rhône-Alpes centrée sur des

trajectoires d'entreprises (papeterie, agriculture) et la mobilisation des acteurs liés à la préservation de la ressource naturelle en eau. **Quelle place pour les spécificités territoriales ? Quels rôles et actions des pouvoirs publics en particulier ?...**

• **MODULE 4 :**

approche mondiale et comparative en Malaisie. **Comment des pays émergents se (re)positionnent-ils ? Observe-t-on des trajectoires bifurcantes en Malaisie dans ses trois secteurs-clefs : agriculture (palmeraies), hydrocarbures, semi-conducteurs...**

• **MODULE 5 :**

dégager les principaux enseignements, instruire les principales controverses et préparer la restitution publique.

RETOUR D'EXPÉRIENCE

ACTION LOGEMENT



Credit photo : AdobeStock

Organisation : Action Logement, organisme paritaire, secteur de l'ESS
Intervenant : Jérémie Ballet-Baz.

Objet : Faciliter l'accès au logement des salariés dans les bassins d'emploi.

Chiffres clefs : 40 000 entreprises cotisantes (+ de 50 salariés), 12Mds € d'interventions en 2023 (logements neufs, réhabilitations, investissements, aides aux revenus les plus modestes, etc.), 20 000 salariés répartis dans les territoires.

Transformation en cours : mise en place d'un outil numérique de collecte automatisée de données sur le parc immobilier.

Objectif : améliorer la prise de décisions stratégiques, visant notamment les économies d'énergie (- 10 % en 2 ans) et la décarbonation (-55 % d'émissions carbone dès 2030).

Accompagnement du changement : accent mis sur la communication vers les filiales et la mobilisation de 250 personnes dans l'étape de conception de l'outil.

Questionnement : quelle place pour le dialogue social interne dans ce changement (à distinguer de la gouvernance paritaire) ? Comment ont été accompagnés les changements de métier sur le terrain (gardien d'immeuble, etc.) ? Quels impacts sur les relations entre les salariés, avec les locataires ?



Credit photo : INTEFP

La session nationale 38 a permis de réunir 33 auditeurs issus des secteurs privé, public et syndical. Une expérience inédite sous l'égide de l'INTEFP qui se déroule sur une période de 18 mois.

Transition écologique : au-delà de la décarbonation, un enjeu global

Si la réduction des émissions de gaz à effet de serre est centrale dans la transition écologique, l'Ademe rappelle qu'elle ne peut être dissociée de la préservation du vivant, des ressources naturelles et de la biodiversité. Les puits de carbone naturels – forêts, sols, océans – ont vu leur capacité chuter de 45 Mt CO₂ en 2005 à moins de 17 Mt aujourd'hui, soit une division par trois en vingt ans. Chaque tonne supplémentaire de CO₂ dans l'atmosphère aggrave le réchauffement climatique.

Actrices clé de la transformation, les entreprises sont attendues au tournant : elles doivent repenser leurs modèles de production, améliorer la durabilité de leurs produits et réduire leur empreinte environnementale. Le défi est immense, car les trajectoires industrielles des dernières décennies ont largement contribué à la situation actuelle.

QUATRE SCÉNARIOS, QUATRE VISIONS DE SOCIÉTÉ

L'Ademe propose quatre trajectoires prospectives pour atteindre la neutralité carbone à l'horizon 2050. Ces scénarios ne sont pas des prédictions, mais des chemins différents qui montrent qu'il n'existe pas de voie unique. Ces scénarios sont porteurs de choix de société contrastés et entraînent des conséquences différentes sur les ressources naturelles.

Malgré leurs différences, tous les scénarios supposent des changements radicaux : transformation des modes de vie, réorganisation des systèmes productifs, quasi-disparition des énergies fossiles. L'urgence climatique impose d'agir rapidement, mais aussi de réinventer les formes de gouvernance.

UNE TRANSITION À CONSTRUIRE COLLECTIVEMENT

Une enquête menée par l'Ademe auprès de citoyens et d'élus locaux révèle qu'aucun scénario ne fait l'unanimité. L'enquête conclut sur la nécessité de partager les efforts, innover collectivement, promouvoir la justice sociale, la transparence sur les risques associés et une plus large participation démocratique. Ce qui compte, ce n'est pas tant la technologie que l'organisation collective, la réduction des inégalités et le vivre-ensemble. ■

Parmi les questions posées par les auditeurs et auditrices :

- Peut-on réduire les transports, les distances, les chaînes de valeur dans une économie mondialisée sans revoir le capitalisme en profondeur ?
- Comment atteindre et articuler la modification des comportements individuels (consommation sobre), des changements systémiques (sur et dans les territoires) et globaux (revoir les spécialisations et la division internationale du travail) ?

ZOOM

MODES DE PRODUCTION ET ENVIRONNEMENT : UNE LONGUE HISTOIRE D'INTERACTIONS

L'impact des modes de production sur les écosystèmes n'est pas récent. Thomas Leroux⁽⁸⁾ a retracé l'histoire des pollutions industrielles en soulignant que le sujet se pose dès le XIII^e siècle et que l'industrialisation à l'œuvre depuis le XVIII^e siècle a marqué une rupture et une accélération.

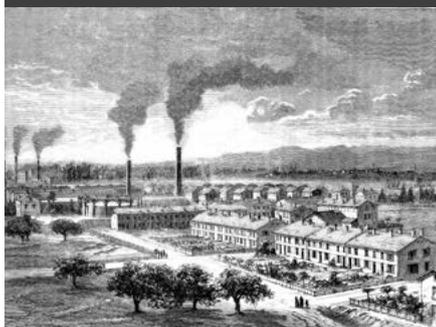
Le chercheur au CNRS a rappelé comment ont été régulés les effets sur les milieux naturels, la santé des travailleurs et des habitants (évolution des cadres normatifs, coercitifs, préventifs), la façon dont les rapports de force et les controverses ont été soulevés, comment tout ceci a fortement varié au fil des siècles selon les intérêts en jeu et les contextes géopolitiques.

La vulnérabilité des populations face à la pollution de leur environnement proche, notamment de l'eau, a longtemps dicté règles tacites et mesures drastiques. Ainsi, les ateliers les plus polluants, tannerie, teinturerie, etc., étaient

localisés en dehors des bourgs et toute nuisance était fortement sanctionnée.

Contre toute attente, les mobilisations pour la cause environnementale étaient plus importantes au siècle dernier que de nos jours et l'on ne peut que constater que les dispositifs juridiques actuels restent très proches de ceux de la loi de... 1910 !

Cette intervention a été l'occasion d'un débat animé prouvant l'importance de redonner de la profondeur historique à ces sujets, pour mieux appréhender l'avenir.



TÉMOIGNAGES

“ Participer à la 38^e session nationale, lancée en juin 2024, a permis de conforter l'idée que nous allions vivre un moment privilégié. Dans un premier temps déjà, sortir de son quotidien et s'octroyer du temps pour apprendre, réfléchir et approfondir. Et dans un second temps, vivre une expérience de dialogue social assez unique. En général, je rencontre les représentants des OS à la table de négociations (en entreprise, aux prud'hommes) ou lors de tables rondes pour l'ANDRH. Mais rarement pour créer ensemble un livrable commun, porteur de sens pour tous.

Lors du premier module, j'ai avant tout ressenti de l'humilité, parfois de l'intimidation, face au niveau d'expertise de certains participant-es sur le sujet de la transition environnementale.

Puis, j'ai été ravi de la capacité collective des trois collèges à ne faire qu'un, dépassant les clivages, pour construire une réflexion centrée sur l'intérêt général.

J'ai été particulièrement stimulé par la qualité et la diversité des intervenants : absorbé par l'érudition de Thomas Le Roux évoquant l'histoire des pollutions à l'âge industriel ou toujours regénéré de découvrir des PME comme Oé, à la pointe de l'écoute des intérêts de l'entreprise.

À la fin du premier module, je n'étais pas encore tout à fait mature pour appréhender la complexité des transitions écologiques et numériques, aux enjeux qui nous dépassent certes mais nous rassemblent également.

En revanche, je suis parti avec la certitude de pouvoir agir sur la transformation du travail pour le rendre plus durable.

Anthony Contat
Directeur des Ressources Humaines Groupe Aktid



Emmanuel Girod
Directeur DDETSPP - Haut-Rhin



“ Dans ce module 1, nous avons très vite appréhendé les questions de fond avec les transformations écologiques, la question du travail et des modes de production. La rencontre avec les participants des autres collèges m'a dès le départ intéressé compte tenu des acteurs présents venant de l'entreprise et des partenaires sociaux. Avec la présentation de la session, de ses apports théoriques et pratiques, je me suis rendu compte que la nécessité de penser collectivement avec des personnes d'origines aussi diverses demandait de l'organisation et de la méthode.

Même si, au niveau de l'État, nous sommes sensibilisés depuis plusieurs années au sujet écologique, différents éléments sont apparus clairement avec les premières interventions sur la transformation écologique. L'enjeu de la nécessité d'agir sur tous les leviers a plus que jamais été posé !

Les interventions de fond m'ont littéralement surpris en particulier sur la contamination du monde, la construction progressive des premières règles et les prises de conscience du caractère nocif du développement dès le début de l'ère industrielle.

J'ai replongé aussi dans les analyses économiques indispensables qui m'ont beaucoup apporté en termes d'actualisation des connaissances. Le travail commun a débuté dès le premier module. Cette approche collective est un excellent moyen de structurer ensuite la réponse à apporter.

Cette première entrée en matière de quelques jours a accru encore davantage ma curiosité et mon envie de participer à une œuvre collective.

“ Toutes et tous dans le même bateau, d'horizons différents mais motivés par la même ambition apprenante. ”

“ Mandatée au Conseil national de la transition écologique et au CESE, en charge des dossiers environnementaux pour la direction confédérale de la CGT, j'étais particulièrement intéressée par ce premier module et les différents éléments de problématique qu'il allait exposer.

En tant qu'actrice du dialogue social, dans un contexte d'urgence écologique mais aussi de crise économique, quoi de mieux que d'écouter les analyses d'experts reconnus de la transition écologique, d'économistes, d'historiens et de spécialistes des transformations du travail, ou les témoignages d'acteurs de terrain confrontés au défi du "verdissement" d'une production dont la rentabilité doit être assurée ?

La diversité des intervenants et des auditeurs était stimulante. Toutes et tous dans le même bateau, d'horizons différents mais motivés par la même ambition apprenante, nous échangeons différents points de vue avec le même objectif : réfléchir de façon concertée à l'évolution des modes de production « vers des trajectoires soutenables et désirables ».

Une belle expérience d'acculturation et d'échanges, de bon augure pour de futurs travaux !

Fabienne Rouchy
Commission exécutive confédérale CGT



Le dialogue social mis au défi



Depuis plusieurs années, les partenaires sociaux se sont saisis de ces sujets aux niveaux international, européen et national, comme en témoignent les accords négociés, les avis d'organisations paritaires, les outils et formations proposées par les confédérations syndicales. Pour autant, il existe un décalage entre cette forte mobilisation et celle au niveau des entreprises, notamment dans les PME où le dialogue social peine à s'emparer de ces enjeux.

Ce constat est à replacer dans le contexte des évolutions des règles du dialogue social et de ses effets sur le champ des institutions représentatives du personnel et de la négociation. Il peut être éclairé également par les façons dont les entreprises jouent la partition du dialogue social selon les contextes socio-productifs, comme le montrent les travaux de Baptiste Giraud et Camille Signoretto. Ces nouveaux objets du dialogue social, extrêmement complexes, interrogent sur la capacité des acteurs à les appréhender et les traiter efficacement.

Les transformations écologiques et numériques appellent de nouvelles modalités de dialogue visant à le renforcer. ■

IDÉES FORTES À RETENIR



- Pour les entreprises, la transition écologique n'est pas que décarbonation. Elles doivent investir les questions de préservation des ressources naturelles et de la biodiversité pour la réussir.
- S'appuyer sur une approche systémique pour appréhender la transition écologique et la transformation numérique ne signifie pas complexifier le sujet. Au contraire, il s'agit de mieux comprendre les mutations en cours et élargir les possibilités d'actions.
- Ne pas confondre "mode" et "moyen" de production, ce dernier n'étant qu'une composante du premier et invisibilise le travail. Les transformations des modes de production doivent le prendre en compte et peuvent représenter des opportunités pour améliorer ses conditions de réalisation, son sens, etc.

LE CONSEIL SCIENTIFIQUE

Raphaëlle Bertholon
Association des auditeurs de l'INTEFP

Odile Chagny
Économiste - I'RES, co-animatrice - 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
Déléguée 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

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
Internal communication - 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°1 - septembre 2025

Directeur de la publication :
Hervé Lanouzière

Rédactrice en chef :
Mélanie Burlet

Contributeuses :
Catherine Pinatel, Ekaterina Melnik

Editorialisation :
Françoise Thomas, Sophie Guillemin

Conception :
Justine Seurat, Ornella Scialom

Création et mise en page :
Agence Enotikom

