



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

L'AGORA DU TRAVAIL

LE MAGAZINE DES SESSIONS NATIONALES DE L'INTEFP

Ce troisième module s'est articulé autour de rencontres de terrain, de mini-conférences et de tables rondes, complétées par les premières explorations et réflexions menées en groupe.



BIFURCATIONS LE POUVOIR D'AGIR ?

Construire des trajectoires de production soutenables et désirables suppose de bifurquer dans les processus démocratiques qui encadrent, accompagnent et rendent possibles ces transformations. Face à l'urgence écologique, à l'accélération des transformations numériques et à leurs enjeux sociaux, comment délibérer, décider, agir collectivement ?

Après un deuxième module centré sur une approche sectorielle et les enjeux de décarbonation, ce troisième temps du programme adopte une perspective territoriale : alors que les enjeux se mesurent à l'échelle globale, quelle place prennent les spécificités locales ? Dans quels écosystèmes s'opèrent les recompositions des modes de production ?

En choisissant la région Auvergne-Rhône-Alpes comme terrain d'observation et d'analyse et la préservation de la ressource naturelle en eau comme fil rouge, il s'agit de saisir à quel point les entreprises sont ancrées dans leur territoire. Dans quelle mesure les dynamiques de transition dépendent-elles des stratégies, des ressources et des capacités d'action des acteurs territoriaux ? Quels leviers peuvent être mobilisés dès maintenant ?

THÈME DE LA 38^E SESSION :

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

SOMMAIRE

Édito de Katia Pontal	p. 2
Nouveaux ancrages territoriaux et démocratiques	p. 2
Le module en images	p. 4
Les attendus de la session	p. 8
Retour d'expérience : MP Hygiène	p. 8
CNDP : la participation citoyenne avant tout	p. 9
Transition écologique, droit du travail et dialogue social	p. 9
Témoignages d'auditeurs	p. 10
Dialogue social, démocratie participative : quel duo ?	p. 11
Idées fortes à retenir	p. 11
Le conseil scientifique	p. 11
Les auditeurs	p. 12

ÉDITO

Après une approche sectorielle, cap sur un territoire pour ce 3^e module ! Le choix de la région Auvergne-Rhône-Alpes s’est imposé. Deuxième région économique française, elle est particulièrement dynamique et tournée vers l’innovation. En outre, elle paraissait propice à notre volonté d’aborder, cette fois-ci, les enjeux liés à la préservation de la ressource naturelle en eau. Le Rhône, long de 812 kilomètres depuis la Suisse jusqu’à la mer Méditerranée, a été mis à l’honneur. Nous avons également fait un détour par l’Ardèche, département à la fois industriel et rural, qui avait

été récemment victime de graves inondations. En rencontrant certaines de ses entreprises, nous avons été témoins de bifurcations étonnantes. Enfin, le module s’est clôturé par la mise en valeur de l’action publique. À l’image du caractère tripartite des sessions nationales, la pluralité des points de vue et les controverses soulevées par notre sujet ont été au cœur des travaux de ce 3^e module.

Katia Pontal-Cogne
Responsable de mission pilotage
et animation de grands projets
INTEFP



Credit photo : INTEFP

Un parcours apprenant



Restitution publique le 27 novembre 2025

TRANSFORMATION NUMÉRIQUE ET TRANSITION ÉCOLOGIQUE

Nouveaux ancrages territoriaux et démocratiques

Produire autrement suppose de décider autrement. Il ne s’aurait s’agir d’une affaire réservée aux seuls experts, ingénieurs ou techniciens : ces enjeux doivent s’ancrer dans des formes repensées de démocratie, ouvertes à la pluralité des voix, aux conflits et à l’expérimentation. C’est dans ce croisement entre transformation productive et renouveau démocratique que peuvent émerger des futurs soutenables et désirables.

ENTREPRISES, TERRITOIRES ET TRANSITION : RECOMPOSER LE DIALOGUE

Les trajectoires vers des modes de production durables ne peuvent être pensées hors sol⁽¹⁾. Les entreprises n’évoluent pas en vase clos : elles sont en interaction constante avec un écosystème d’acteurs locaux, publics et privés, citoyens, associations, fournisseurs, collectivités. Dès lors, quelles sont leurs

De nouveaux acteurs, longtemps considérés comme périphériques – citoyens, collectifs, associations – entrent dans l’arène stratégique

capacités à coopérer localement, innover avec les autres, composer avec des attentes parfois contradictoires ?

Ils questionnent les modèles économiques, interpellent les décisions, défendent des visions alternatives du développement⁽²⁾. Leur influence devient tangible dans certains projets, comme celui visant à étendre une usine de fabrication de puces électroniques, très consommatrice en eau, dans la vallée du Grésivaudan. Bien qu’il soit soutenu par un financement de l’État dans le cadre de sa politique de réindustrialisation, une forte mobilisation associative et militante a contraint l’entreprise à reconsidérer son projet.

Les représentants syndicaux CGT de ces entreprises expriment leur ambivalence par rapport à ces mouvements⁽³⁾. Ils reconnaissent leur capacité à “faire bouger les lignes”, tout en soulignant leurs propres difficultés à faire entendre la voix des salariés sur ces sujets complexes⁽⁴⁾. Le manque d’expertise des représentants du personnel sur les enjeux environnementaux (par exemple, la gestion de l’eau), conjugué aux restrictions pesant sur leurs moyens et à leur souci de défendre l’emploi, compliquent leur positionnement.

Cela soulève plusieurs questions majeures : dans quelle mesure les partenaires sociaux, dans les entreprises et sur le territoire, sont-ils impliqués dans ces processus ? Sont-ils associés, contournés ou fragilisés ? *In fine*, les intérêts des travailleurs pèsent-ils réellement dans les choix stratégiques qui façonnent leurs conditions de travail et leur territoire de vie ?

L’EAU : RÉVÉLATEUR DES TENSIONS DÉMOCRATIQUES

La transition écologique dépasse le seul cadre de la production. Elle renvoie aux milieux de vie, touche aux équilibres écologiques et aux besoins différenciés selon les territoires qui ne se laissent pas enfermer dans des frontières administratives. L’eau, en tant que ressource vitale et bien commun, cristallise nombre de ces tensions. Sa préservation est au croisement de plusieurs limites planétaires — changement d’usage des sols, pollutions chimiques, cycle de l’azote et du phosphore, perte de biodiversité, etc.

Elle devient ainsi le point de départ de controverses très concrètes autour de son partage, de ses pollutions et de sa gouvernance. À ce titre, l’initiative

Ressource transversale par excellence, l’eau rend visibles des interdépendances souvent ignorées.

menée par l’association id-eau, avec la création de l’Assemblée populaire du Rhône⁽⁵⁾, illustre une tentative de renouvellement démocratique à l’échelle transnationale. Pendant deux ans, ce dispositif a permis de faire dialoguer citoyens, experts, associations et élus sur les enjeux de préservation du fleuve. De telles expérimentations, bien que porteuses d’espoir, posent néanmoins des questions importantes : comment articuler ces dynamiques citoyennes avec les directions des entreprises et les représentants des travailleurs ? Comment assurer “un passage à l’échelle” lorsqu’une expérimentation fait ses preuves ?

La région Auvergne-Rhône-Alpes illustre bien ces tensions⁽⁶⁾ : entre besoins industriels, usages agricoles, consommation domestique et protection des milieux naturels, les arbitrages deviennent de plus en plus complexes. L’action publique est face à un défi de taille : combiner réglementation, incitation, soutien financier, menace de sanction, mais aussi ouverture d’espaces de coopération⁽⁷⁾. C’est ce que tentent de promouvoir les COP territoriales en se confrontant à une diversité de logiques d’action – économiques, sociales, environnementales, politiques – qui ne sont pas toujours conciliables.

Pour réorienter nos systèmes de production vers des trajectoires écologiquement soutenables et socialement souhaitables, il ne s’agit pas seulement de “mieux décider”. Il s’agit de redéfinir qui décide, comment et au nom de quoi. Cela suppose un dialogue ouvert, multipartite, parfois conflictuel, souvent expérimental. Il apparaît comme le seul chemin pour construire des futurs désirables car force est d’admettre que nous ne connaissons à ce jour ni la carte, ni la destination. ■

ÇA S’EST PASSÉ PENDANT LE 3^E MODULE

⁽¹⁾ Cette problématique complexe a été abordée avec l’entreprise **Soitec** dont les intervenants représentaient les services développement durable et sécurité, durabilité (sustainability), ressources humaines et l’une des principales organisations syndicales.

⁽²⁾ En étant saisie dès l’élaboration des dossiers, la **Commission nationale du débat public (CNDP)** permet depuis 30 ans à tous les citoyens de peser sur les projets impactant leur environnement. Véronique Morel, garante auprès de la CNDP, a mis en avant ce dispositif indépendant et neutre qui garantit une bonne information et favorise la participation de tous au débat.

⁽³⁾ Comment concilier enjeux environnementaux et action syndicale, ce sujet parfois délicat a été abordé avec les représentants syndicaux CGT de deux entreprises voisines **STMicroelectronics** et **Soitec** (Isère).

⁽⁴⁾ **Renaud Bécot**, maître de conférences en histoire contemporaine, a proposé une perspective historique des liens entre syndicalisme et environnement.

⁽⁵⁾ Des participants à l’**Assemblée populaire du Rhône** sont venus présenter l’intérêt de cette démarche participative citoyenne transnationale lancée par l’association suisse id-eau, visant à défendre les intérêts du fleuve Rhône et de ses écosystèmes.

⁽⁶⁾ Comment les entreprises abordent-elles ces enjeux ? Quelles stratégies mettent-elles en place ? Exemples concrets en Ardèche avec la société de produits d’essuyage **MP Hygiène** et le nouvel concept de méthanisation avec sites mutualisés et gaz porté de **Méthagora**.

⁽⁷⁾ La table ronde « Transition écologique et modes de production : rôle et actions des pouvoirs publics » a regroupé des représentants de la **Cop Aura**, de l’**Agence de l’eau Rhône Méditerranée Corse**, de la **Région Aura** et de la **DDETSPP du Rhône**.

Quelle place et quel rôle pour le droit du travail en matière de transition écologique ? C’est ce sur quoi **Arnaud Casado**, maître de conférences à Paris 1, est intervenu. **Voir en page 9**

L’une des soirées a été l’occasion de revenir sur **Les Doléances**. Ce documentaire réalisé par Hélène Desplanques suit la démarche d’un maire de l’Oise, Fabrice Dalongeville, pour sortir des archives départementales les milliers de contributions citoyennes récoltées à la suite du mouvement des gilets jaunes. **Voir en page 11**

LE MODULE
EN IMAGES

Trois jours de visites et de rencontres ont marqué la première partie de ce 3^e module, les 9, 10 et 11 décembre 2024. Les auditrices et les auditeurs étaient réunis près de Lyon, pour sillonner la région Auvergne-Rhône-Alpes. Début janvier, ce module s'est poursuivi par deux demi-journées d'échanges à distance.



Credit photo : INTEFP

« Ouverture du 3^e module de la 38^e session nationale par Mélanie Burlet, directrice de l'innovation et des partenariats de l'INTEFP. Tout au long de ces journées, ce sont les réponses des territoires aux problématiques de transition écologique et de transformation numérique qui vont être interrogées. À distance, en table ronde ou sur le terrain, les échanges ont pris différentes formes.

❖ Véronique Morel est l'une des 250 garantes et garants de la Commission nationale du débat public. La **CNDP** défend le droit constitutionnel à la participation de chaque citoyen et concrétise ainsi la démocratie environnementale. En 25 ans, la CNDP a notamment déjà eu à instruire 27 débats sur l'eau. Les projets de sociétés comme ST Microelectronics en vallée du Grésivaudan ont été l'occasion ces dernières années de deux saisies de la CNDP.



Credit photo : INTEFP

» Chez **Soitec**, le projet Greenovation porte la transition écologique : adapter l'éco-conception via l'analyse du cycle de vie des produits, favoriser les choix durables dans chaque décision, veiller aux consommations d'eau et d'énergies. Participation et intéressement sont déclenchés dès que les indicateurs environnementaux sont atteints. Enfin, l'innovation vise la réduction des gaz fluorés émis lors de la fabrication des semi-conducteurs.



Credit photo : INTEFP

» Située à Davézieux en Ardèche, la société d'essuyages durables **MP Hygiène** met en avant trois piliers : l'innovation, l'entreprise familiale, l'industrie française. Son engagement environnemental lui a déjà permis de réduire par deux la consommation d'eau et l'entreprise s'oriente désormais vers un usage de l'eau en circuit fermé. Grande émettrice de carbone, son prochain défi est donc celui de la décarbonation de toute la chaîne de production. Un important travail est aussi mené pour proposer un papier à partir de fibre recyclée.



Credit photo : INTEFP



Credit photo : INTEFP

« Comptant parmi les plus gros employeurs en Isère, **STMicronics** est l'un des acteurs nationaux des composants électroniques. Un poids qui rejaillit sur tout le tissu socio-économique du Grésivaudan. Mais la fabrication des puces sollicite silicium et métaux rares, émet des gaz fluorés et est donc controversée. Un véritable challenge pour l'entreprise et les syndicats bien conscients de l'ultra sensibilité de la situation. La CGT milite pour que les investissements améliorent les processus de fabrication tout en préservant les emplois.



Credit photo : INTEFP

« Située à Ardoix en Ardèche, **Méthagora** est une structure innovante mutualisant la production de cinq unités de méthanisation agricole. En centralisant ainsi l'injection réseau depuis un même site, on parle de gaz portés, ce "hub" apporte une véritable solution aux sites "satellites", c'est-à-dire à de potentiels sites de production actuellement trop éloignés du réseau de gaz pour être rentables. Une première en France ! Méthagora injecte aujourd'hui dans le réseau 35 GWh/an et en vise 250 d'ici 2028. Ce gaz local répond au plan national Énergie-Climat.

LE MODULE EN IMAGES



« Puisqu’au regard des enjeux, les expérimentations de gouvernance ne vont ni assez loin, ni assez vite, l’association suisse id-eau a lancé, en septembre 2020, **l’Assemblée populaire du Rhône**. Cette démarche transnationale et démocratique concerne l’ensemble du bassin versant du fleuve et vise à définir les nouveaux droits du Rhône. Pour “donner une voix au Rhône”, 25 habitants français et suisses tirés au sort se sont régulièrement retrouvés pendant deux ans pour enquêter sur les usages, les besoins, les atteintes et menaces du Rhône et imaginer un nouveau type de gouvernance.



» Focus sur les rôles et actions des pouvoirs publics en matière de transition écologique et de modes de production avec **Julien Semelet**, directeur régional adjoint de l’Environnement, **Julien Lahaie**, secrétaire général COP Aura, **Nicolas Mourlon**, DG Agence de l’eau RMC et **Alain Testot**, directeur-adjoint de la DDETS du Rhône. Pour construire une feuille de route participative, les intervenants ont insisté sur l’innovation organisationnelle et l’adhésion des parties prenantes. La transition écologique exige dialogue et coopération pour mettre en place des actions acceptées et efficaces.

» Mais que sont devenus les carnets de doléances lancés en 2019 à grand renfort de communication, visant à tirer une leçon du mouvement des gilets jaunes et à apporter des réponses aux attentes des Français ? C’est pour répondre à cette question qu’Hélène Desplanques a réalisé **le documentaire Les Doléances**, qui suit le maire sans étiquette de l’Oise Fabrice Dalongeville dans cette quête.

Celui-ci a échangé en distanciel avec les auditrices et auditeurs sur les enjeux de la prise en considération de ces contributions citoyennes.



» Quelle est la stratégie IA développée par **Schneider Electric** en interne et en externe ? La multinationale aux 140 000 employés est présente dans 100 pays. Réparties en Inde, France, Chine et États-Unis, 350 personnes se penchent sur la question depuis l’IA school visant à nourrir, former et valoriser en interne, jusqu’à l’identification des bons usages de l’IA, de ses capacités techniques et de son intégration par métier.



« Le professeur de sociologie **Thomas Reverdy** a proposé plusieurs études de cas sur la transformation numérique et le travail. Répartis en groupes, les participants ont eu à mesurer les conséquences du déploiement de certaines évolutions : la commande vocale dans un entrepôt ; l’introduction de l’IA dans le médical ; les algorithmes d’aide à la vente. L’objectif était de repérer les implications managériales et sociales pour une meilleure prise en compte du travail et de ses conditions de réalisation dans les projets de transformation numérique.



« **Le conseil scientifique de cette 38^e édition** participe à la conception des modules et suit de près leur déroulé permettant ainsi aux auditeurs et auditrices de bénéficier de leur expertise au fil des débats. Venant d’horizons variés et complémentaires, ils les accompagnent et les challengent dans leur cheminement.

Découvrez ici de gauche à droite, Vincent Mandinaud, Sarah Thiriôt, Odile Chagny et Raphaëlle Bertholon.

Camille Dupuy, Martine Le Friant et Alain Rallet composent également ce conseil scientifique. Retrouvez l’ensemble de ces membres et leurs fonctions en page 11.

Les attendus

RETOUR D'EXPÉRIENCE

MP
HYGIÈNE

En se focalisant sur les enjeux d'un territoire, les objectifs pédagogiques sont multiples :

► compléter l'identification du système d'acteurs au-delà des frontières des entreprises. Celles-ci sont inscrites dans un territoire et dépendent en partie de ses ressources (naturelles, humaines, etc.), de ses moyens (énergie, infrastructures, etc.) des politiques publiques et des initiatives citoyennes qui l'animent. De nombreux acteurs interviennent ainsi directement ou indirectement dans la définition de leurs trajectoires ;

► approfondir en particulier le rôle des pouvoirs publics dans les territoires. Quels sont les acteurs publics investis sur ce sujet ? Comment mobilisent-ils les différents leviers (financier, réglementaire, incitatif, modalités d'accompagnement) ? Quels sont les besoins de coordination et coopération entre eux et avec les parties prenantes ?

► repérer les controverses irrésolues ou émergentes et discuter des pistes pour avancer dans le sens de trajectoires justes, soutenables et désirables.

Dans l'esprit d'une enquête exploratoire, une grille d'analyse a été fournie aux auditeurs et auditrices afin qu'ils élaborent en groupe une cartographie des acteurs et des tensions, questions, controverses qui les lient.

C'est à la fois un outil pédagogique et un outil potentiellement utile à l'action sur ce sujet. ■

Crédit photo : INTERP



Organisation : MP Hygiène (MPH1865)

Objet : Entreprise papetière française et familiale qui fabrique et transforme des produits d'hygiène à usage unique tels que les essuyages papier ainsi que des essuyages non-tissés.

Chiffres clefs : Création en 1865
5 sites de production - 290 salariés
140 millions d'euros de CA (2023).

Transformation en cours : Modification du process industriel en cours pour réduire les épaisseurs et le poids des feuilles de papier tout en conservant leurs qualités physiques. Intégration d'une part croissante de papier recyclé dans le process avec la mise en place d'un circuit de collecte (expérimentation Michelin à Clermont-Ferrand).

Objectifs : Réduction de la consommation en eau par deux (grâce à des procédés de flottation) et accroissement du recyclage.

Accompagnement du changement :

Collaboration resserrée avec Citeo, éco-organisme, et les syndicats professionnels du territoire. Communication directe avec les salariés, les managers et le CSE pour que l'information diffuse à tous les niveaux. Individualisation et aménagement du temps de travail en fonction des demandes des salariés si acceptables en termes d'organisation du travail.

Questionnements : Comment accélérer la décarbonation en assurant une activité économique pérenne ? Quels indicateurs pertinents pour répondre aux enjeux environnementaux (CSRD pas forcément la bonne réponse) ? Comment récupérer et recycler du papier avec une fibre déjà utilisée ? Comment identifier les ressources en papier carton qui pourraient être récupérées ? Comment adapter l'organisation du travail avec les attentes des salariés (demande de télétravail, ne plus travailler le week-end, etc.).

Transition écologique, droit du travail et dialogue social

Historiquement conçu pour protéger les droits et intérêts des travailleurs tout en tenant compte des besoins des employeurs, le droit du travail n'a pas été pensé, à l'origine, pour intégrer des enjeux environnementaux. Pourtant, des leviers existent tant au niveau national que supranational. Arnaud Casado, maître de conférences à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, rappelle que le droit social peut jouer un rôle structurant dans la transition écologique.

La loi Climat et Résilience (2021) a constitué une avancée notable. Son article 40 impose désormais que les conséquences environnementales des décisions de l'entreprise fassent l'objet d'une information-consultation du comité social et économique (CSE). Ce faisant, le législateur confie en premier la responsabilité à la représentation élue du personnel. Néanmoins, aucune commission dédiée ni heures de délégation supplémentaires n'ont été prévues pour permettre

aux représentants du personnel de s'approprier pleinement cet enjeu. Celui-ci entre donc en tension avec les autres missions déjà nombreuses du CSE.

Du côté de la négociation collective, les dispositions actuelles restent encore marginales, souvent limitées aux accords sur la gestion des emplois, des compétences et des parcours professionnels (GPEC-GEPP). Pour Arnaud Casado, une intervention plus ambitieuse du législateur serait nécessaire pour renforcer la vocation environnementale du droit du travail.

Malgré ces limites, cette évolution demeure significative : pour la première fois, le législateur donne explicitement une dimension environnementale aux échanges entre employeurs et représentants des salariés. En intégrant les enjeux écologiques dans les prérogatives du CSE, l'article L2312-81 du Code du travail acte ce changement. Relevant de l'ordre public, cette obligation s'impose désormais à toutes les entreprises, quel que soit leur secteur d'activité. ■

À droit constant, le droit du travail peut déjà servir de point d'appui. Toutefois les règles et mécanismes juridiques ne suffisent pas : elles nécessitent des acteurs engagés, capables de se former, de s'approprier ces outils et de les faire vivre concrètement. Les représentants du personnel jouent ici un rôle crucial, à la fois dans la transformation des entreprises et dans l'évolution du droit lui-même.

ZOOM

CNDP : LA PARTICIPATION CITOYENNE AVANT TOUT

La déclaration de Rio porte cette notion dès 1992 : la meilleure façon de traiter les questions environnementales est d'assurer la participation de tous les citoyens concernés. Voici l'un des textes de référence de la Commission nationale du débat public, la CNDP, créée en 1995 par le ministère de l'Environnement.

Cette institution publique et indépendante vise à assurer à chacun son droit à la parole.

C'est le niveau des investissements prévus qui détermine le format choisi par la CNDP entre débat public ou "simple" concertation préalable.

La CNDP se retrouve sollicitée pour des

projets d'infrastructure de transport, d'énergie, industriels, etc., ayant un impact sur l'environnement, au moment où l'on se questionne encore sur l'opportunité et les alternatives possibles au projet. Neutre, elle ne donne pas son avis mais relate l'ensemble des arguments étayés à l'encontre du projet, positifs ou négatifs.

Cette participation citoyenne débouche souvent sur des projets plus légitimes et acceptables.

Véronique Morel, la garante de la CNDP venue présenter la structure, est la première à le reconnaître : elle-même ne ressort jamais d'une concertation sans admettre l'évolution de son point de vue initial.

TÉMOIGNAGES

“

Ce qui compte : c'est de recréer des espaces de dialogue sincères, où les désaccords nourrissent les compromis.

Mariette Rih

”

Collège Privé

“

Dans ce module, nous avons pu nous focaliser sur le rôle et le maillage des différentes parties prenantes au niveau d'un territoire tel que la région Auvergne-Rhône-Alpes. Nous avons débuté avec la mise en lumière extrêmement intéressante du secteur des semi-conducteurs dans la vallée du Grésivaudan avec les projets STMicroelectronics et Soitec. Sans surprise, de tels projets nécessitent un certain consensus au niveau des acteurs du territoire (salariés, élus, associations, riverains, pouvoirs publics, etc.), malgré des intérêts parfois divergents !

J'ai particulièrement apprécié le témoignage sur la concertation publique et le rôle de la Commission nationale du débat public, la CNDP, qui vient enrichir ma réflexion sur notre sujet. Nous avons également pu observer des exemples d'entreprises ayant challengé leur business model avec des transformations plus ou moins profondes (méthaniseur, papèterie), ce qui met en exergue la diversité des réponses aux enjeux climatiques.

Je retiens de ce module des initiatives montrant un réel engagement vers la transition écologique, avec néanmoins la difficulté de réunir la multitude d'acteurs autour de la recherche de solutions durables.

Laurent Besse
DRH
Bayer SAS



Catherine Levrat-Pinatel

chargée de mission au sein de l'Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail (Aract) d'Occitanie



Collège Public

“

Depuis 1986, la session nationale de l'INTEFP reste un dispositif de dialogue social toujours aussi innovant et efficace ! Ce parcours unique permet de confronter des points de vue d'experts et d'acteurs du champ socio-économique, des témoignages d'entreprises et des démarches territoriales. Il éclaire un sujet complexe avec une approche pluridisciplinaire où les savoirs du terrain ne sont pas oubliés. Il propose un processus itératif qui permet l'éclairage, la montée en compétences, le débat et la production collective. Soit autant d'ingrédients essentiels pour partager un diagnostic sur les enjeux à traiter et pour avoir la capacité de proposer des pistes de travail innovantes ! Dans un contexte où le dialogue social doit plus que jamais avoir une place centrale pour traiter des questions du travail et de ses transitions, la SN38 est aussi l'opportunité de réfléchir aux leviers qui permettent de le renforcer.

”

Collège Syndical

“

Les territoires, c'est là où se construit la démocratie écologique. La transition écologique ne peut réussir qu'en prenant en compte les conflits d'objectifs de tous (collectivités, entreprises, syndicats, citoyens, etc.) et en plaçant l'intérêt général au cœur de l'action.

Dans le Grand Est, nous avons pu constater que tous les acteurs sont réunis : on débat, on négocie, on agit. C'est exigeant, mais profondément démocratique. À l'inverse, certaines démarches séduisantes interrogent : peut-on transformer la société en contournant ses règles et ses équilibres ? Ce qui compte : c'est de recréer des espaces de dialogue sincères, où les désaccords nourrissent les compromis.

À Ardoix, en Ardèche, Methagora illustre cette co-construction locale avec les agriculteurs. Les syndicats, en liant justice sociale et écologie, sont aussi des partenaires clés car je suis convaincue que la défense de l'emploi est la pierre angulaire de la vie sociale, économique et environnementale du territoire. La transition ne se décrète pas : elle se construit ensemble, dans le respect et l'engagement collectif. Même s'il n'est pas parfait, je fais, quant à moi, le pari d'un dialogue social responsable !

”

Mariette Rih
Communication interne
Renault Groupe



WORK IN PROGRESS

Dialogue social, démocratie participative : quel duo ?



Les transitions auxquelles les entreprises sont confrontées remettent en question le dialogue social traditionnel. Un mouvement, déjà en marche, brouille les frontières entre les travailleurs, les habitants et les usagers. Pour les partenaires sociaux, il devient essentiel de s'ouvrir davantage au territoire, en mobilisant de nouvelles ressources et parties prenantes clés pour mieux comprendre les enjeux à traiter et accompagner les transformations. L'objectif serait qu'ils adoptent une approche plus globale et systémique, tout en renforçant le lien avec l'activité réelle de travail.

Pour cela, les partenaires sociaux tant dans les entreprises que dans les instances territoriales ont besoin de monter en compétences collectivement afin d'approfondir leur maîtrise du cadre juridique, des enjeux sociaux, économiques et écologiques de ces transitions mais aussi pour renouveler leurs méthodes et pratiques. Cela renforcerait leurs capacités à mobiliser des compétences pluridisciplinaires afin de bâtir un diagnostic éclairé et partagé et d'identifier tous les leviers susceptibles de soutenir les actions de transformation.

En devenant de plus en plus complexes, les objets de dialogue offrent aussi une réelle opportunité d'améliorer la qualité des relations entre partenaires sociaux et d'accroître l'efficacité collective. ■

IDÉES FORTES À RETENIR

- Bifurquer, ce n'est pas seulement changer d'outils ou d'indicateurs, c'est changer de cap, gouvernance, relations en rompant avec des logiques productivistes. Stratégie des entreprises, pression sociale, normes environnementales, incitations économiques, innovations technologiques, raréfaction des ressources peuvent déclencher ces virages.
- Ces bifurcations font émerger des coopérations inédites entre agriculteurs et industriels, entreprises et fournisseurs locaux, entreprises et citoyens, syndicats et associations. L'articulation entre démocratie sociale et démocratie participative reste néanmoins un angle mort.
- L'État et les collectivités, en fixant le cadre juridique, en arbitrant les conflits d'usage ou en soutenant les investissements, ont un rôle clé, mais le cloisonnement des démarches interroge. Une planification nationale et régionale contraignante est l'une des pistes débattues.

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

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

MENTION SPÉCIALE !

Nous remercions vivement **Virginie Maille, directrice départementale adjointe de la DDETSPP de l'Ardèche**, pour sa contribution à l'organisation de ce module et du programme de visites.

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
Coordnatrice 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



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

L'Agora du travail n°3 - novembre 2025

Directeur de la publication :
Hervé Lanouzière

Rédactrice en chef :
Mélanie Burlet

Contributrices :
Catherine Levrat-Pinatel, Anthony Contat

Éditorialisation :
Françoise Thomas, Sophie Guillemin

Conception :
Justine Seurat, Ornella Scialom

Création et mise en page :
Agence Enotikom

