

"Les Invités"

*organisée grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Air France
Algoé²
ANRT
ArcelorMittal
Areva²
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
Schneider Electric Industrie
SNCF¹
Thales
Total
Unilog
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} Septembre 2007)

DÉPOUSSIÉRER LE DIALOGUE SOCIAL

par

Christian LAROSE

Vice-président du Conseil économique et social
Président de la section du travail

Jean-Luc PLACET

Président d'IDRH
Président de Syntec Management
Membre du Conseil économique et social

Guy GROUX

Directeur de recherche au CNRS, CEVIPOF
Sciences Po Paris

Séance du 4 juin 2007

Compte rendu rédigé par Sylvie Chevrier

En bref

Notre système de dialogue social est usé : si, dans les entreprises, le dialogue marche plutôt bien, la négociation collective au niveau interprofessionnel et au niveau des branches se traduit par beaucoup de théâtre pour peu de résultats. L'incapacité des partenaires à s'entendre oblige à recourir à des experts extérieurs comme le Conseil économique et social pour formuler des recommandations et faire évoluer le système. Cette inefficacité tient à un archaïsme du système de représentation et de négociation. Cinq syndicats de salariés bénéficient d'une présomption irréfragable de représentativité, ce qui leur permet de signer des accords, alors que leur influence auprès des salariés est très inégale. Fonder la légitimité des syndicats sur des élections et sensibiliser les dirigeants à la nécessité de motiver leurs décisions sont des conditions préalables à l'amélioration du dialogue social indispensable à l'accompagnement des évolutions imposées aux entreprises et à leurs salariés par la mondialisation.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents*

EXPOSÉ

Christian Larose : En matière de dialogue social, il convient de distinguer les négociations au niveau des entreprises, relativement efficaces notamment dans les grands groupes, et ce qui se passe au niveau interprofessionnel ou des branches, niveau auxquels les négociations sont vraiment problématiques.

Un système de négociation devenu inefficace

Les grands sujets comme la représentativité des syndicats, leur financement ou la sécurisation des parcours professionnels n'y sont pas abordés alors qu'ils font l'objet d'un débat public.

Certains en appellent au modèle nordique de négociation, mais nous n'avons pas le même patronat. En France, des experts tiers doivent être mobilisés faute de parvenir à régler les problèmes directement entre patronat et syndicats. Après une saisine gouvernementale, le Conseil économique et social a travaillé sur l'harmonisation des cinq SMIC (salaire minimum interprofessionnel de croissance) issus de la mise en place des 35 heures et sur la manière de donner de la place au travail dans la société. Il a produit des réponses mais les mises en œuvre, notamment sur le second sujet, se font attendre.

Il manque également des règles éthiques de négociation. Généralement, après deux heures de négociation collective, commencent les tractations dans les couloirs pour signer des accords minoritaires. Le MEDEF (Mouvement des entreprises de France) dispose de postes et de moyens, par exemple la présidence de l'UNEDIC, qu'il attribue contre la signature d'un accord.

Pas de réforme sans courage politique

La présomption de représentativité des syndicats qui ne correspond plus à la situation actuelle ainsi que la réforme récente qui a développé le droit d'opposition¹ plutôt que la majorité d'engagement² posent problème. Pour produire des textes crédibles, le système doit être réformé au plus vite, mais "les petits syndicats, soucieux" de leur survie, refusent le changement et le MEDEF préfère éviter de dépendre de la CGT (Confédération générale du travail) et de la CFDT (Confédération française démocratique du travail) pour signer des accords.

Il faut aujourd'hui du courage politique, tant du côté des syndicats que du patronat, pour mettre en place une majorité d'engagement et non un droit d'opposition.

L'héritage historique

Jean-Luc Placet : Je partage la conviction que le système est à bout de souffle. L'histoire de la représentation des salariés est marquée en France par un contexte idéologique très différent de celui de nos voisins allemands. Jusqu'en 1791, les corporations professionnelles contrôlent les nominations des employés sans que les dirigeants ne puissent exercer de libre-arbitre. L'organisation est décidée à l'extérieur de l'entreprise, ce que la loi Le Chapelier interdit en 1791. Tout au long du XIX^e siècle, l'organisation est régie par le règlement intérieur. Ce n'est qu'en 1968 qu'une représentation syndicale est reconnue dans l'entreprise. Elle repose sur les cinq syndicats dont il a été décidé en 1966 qu'ils bénéficieraient d'une présomption

¹ Le droit d'opposition permet aux syndicats majoritaires aux élections professionnelles de s'opposer à un accord conclu par un ou des syndicats minoritaires.

² Afin d'éviter l'écart potentiel entre la validité juridique d'un accord signé par un syndicat minoritaire et la validité sociale de l'accord, la majorité d'engagement signifierait qu'un accord est juridiquement valable lorsqu'il est signé par des organisations qui, ensemble, sont majoritaires en voix.

irréfragable de représentativité, une habilitation à vie dont le principe a été renouvelé par l'Assemblée nationale en 1980.

Les freins à l'évolution

Aujourd'hui, les entreprises sont dans l'obligation de se transformer et le dialogue social est un élément essentiel de la conduite du changement. Il ne se résume pas au résultat d'une lutte sociale mais constitue une condition de la performance de l'entreprise et va de pair avec la participation des personnels et de l'encadrement. Dans un système désormais ouvert et compétitif, un chef d'entreprise doit vérifier avec les trois parties l'acceptabilité des mesures qu'il envisage de prendre. Cependant, deux choses freinent l'évolution souhaitable. La première réside, côté syndical, dans la conviction que ce n'est pas aux travailleurs de gérer l'entreprise ; ils n'ont pas la responsabilité d'en garantir la performance économique mais de formuler des revendications. Imprégnés d'un schéma marxiste, ces syndicats réclament des choses sans considérer la situation économique de l'entreprise. La seconde, portée par une composante du MEDEF, est attachée à la présomption irréfragable de représentativité des accords qui permet de signer ces derniers soutenus par la majorité, en nombre des syndicats – la pratique ayant montré au moins qu'on "signait".

Or, le dialogue social exige de la représentativité. En France, seulement 8 % de la population active est syndiquée sachant que le chiffre n'est que de 5 % dans le secteur privé. Il est nécessaire de renouveler les règles de la représentativité, mais la manière de le faire est âprement discutée. Faut-il envisager un vote aux élections prud'homales ou à la Sécurité sociale ? Quel seuil fixer pour décider du caractère représentatif d'un syndicat ? Le seuil ne doit pas être trop élevé car il semble légitime d'avoir plusieurs syndicats, ni trop bas pour ne pas en avoir trop.

L'enjeu du dialogue social est de négocier des manières de sécuriser les parcours professionnels tout en conférant de la flexibilité aux entreprises.

Des réformes insuffisantes

Guy Groux : Depuis 25 ans, règles, lois et textes se sont succédé pour réformer le système de dialogue social.

En 1982, les lois Auroux ont mis en place l'obligation annuelle de négocier sur des thèmes qui se sont élargis au fil du temps et ont défini le principe de l'accord dérogatoire³ qui confère de la marge de manœuvre aux acteurs de la négociation en entreprise. La loi de Robien, en 1996, a instauré la procédure de mandatement de représentants élus voire de salariés habilités à négocier avec la direction en l'absence de délégués syndicaux dans les petites entreprises. Les lois Aubry puis les lois récentes ont rendu possible l'intervention des partenaires sociaux en vue de modifier certains aspects du droit du travail. La loi Fabius sur l'épargne salariale a introduit la territorialisation de la négociation collective permettant d'élargir la négociation aux PME (Petites et moyennes entreprises) voire aux TPE (Très petites entreprises) généralement exclues des négociations sur l'épargne salariale.

Malgré ces réformes, le système fonctionne mal pour diverses raisons parmi lesquelles l'institution de la section syndicale en entreprise, très tardive en France comparée à d'autres pays développés. Elle se fait en 1968 mais dès son émergence, elle est malmenée par la crise liée au premier choc pétrolier, la montée du chômage et la transformation des grandes industries. Les pratiques de négociation en entreprise n'ont pas eu le temps de se mettre en place avant le changement de contexte.

³ Le principe de l'accord dérogatoire autorise la signature d'accords, par exemple au niveau de l'entreprise, comprenant des dispositions moins favorables qu'un accord de niveau supérieur (par exemple la branche).

La question cruciale de la représentativité

Ensuite, la question de la représentativité est essentielle. Le problème de la représentativité des organisations patronales se pose au niveau des branches, mais dans les entreprises, la direction est légitime, non seulement en droit mais aussi de fait, pour négocier et signer des accords. En revanche, les salariés sont divisés et la représentativité de leurs syndicats pose problème. Cette dernière est généralement assimilée aux taux de syndicalisation, mais elle repose aussi sur le principe de l'élection. Le fait d'élire des délégués syndicaux, signataires des accords, pourrait asseoir leur légitimité et renforcer la validité des accords, en instituant notamment l'accord majoritaire.

Aujourd'hui, le décalage est immense entre le faible taux de syndicalisation et l'étendue des prérogatives syndicales définies par les dispositifs institutionnels. Cependant, la faiblesse des effectifs ne constitue qu'un des signes de l'écart entre le monde syndical et le monde du travail. Dès le milieu des années 1980, Edmond Maire évoquait la distance entre la figure emblématique du militant syndical – un homme, ouvrier, d'une quarantaine d'années, qui travaille dans la métallurgie et est installé dans un grand centre industriel – et la population active. Désormais, l'ouvrier est remplacé par le fonctionnaire. Les catégories les plus exposées à la précarité de l'emploi se tiennent à l'écart des syndicats. Les ouvriers constituent 27 % de la population active mais ils sont moins de 5 % à se syndiquer. Les femmes, qui représentent 50 % des actifs, ne représentent qu'un tiers des syndiqués. Cette sous-représentation est également valable pour les jeunes et les immigrés. Les catégories les plus concernées par le chômage et la précarité n'étant pas organisées par les syndicats, l'institution de la représentativité syndicale par l'élection devient très importante pour conférer à ces derniers plus de légitimité auprès des plus exposés ou fragiles face à la concurrence capitaliste.

Enfin, l'écart entre les militants qui pensent l'action syndicale et le monde du travail est également grand. Dans l'imaginaire des militants, le syndicalisme se situe encore souvent à l'avant-garde du monde du travail et traduit les aspirations et revendications des salariés des ateliers et des services. Leur propension à adopter des postures protestataires radicales est forte. Une enquête⁴ qui compare régulièrement les pays européens en matière de syndicalisme confirme que les syndicats français sont ceux qui ont la plus grande propension à la contestation (grèves, pétitions, manifestations, etc.) et que leurs militants sont les plus critiques à l'égard du capitalisme et de l'économie de marché. Mais surtout, l'enquête montre aussi que la France est le pays où l'écart entre les opinions et les comportements des syndicalistes et ceux des salariés est le plus grand. C'est pourquoi l'élection des représentants syndicaux qui créerait une relation de proximité, semble très importante. Toutefois, un seuil de représentativité de l'ordre de 5 % maintiendrait la situation en l'état. Un réel changement exige de définir juridiquement ou conventionnellement un seuil qui permette une réelle représentativité.

⁴ *European Social Survey*.

DÉBAT

Une élection nationale

Christian Larose : Je défends le texte du Conseil économique et social qui insiste sur la mesure de la représentativité en s'appuyant sur des élections. La CGT souhaitait prendre pour référence les élections aux prud'hommes, ce que n'acceptait pas la CFDT compte tenu de ses résultats moins favorables. Abandonnons donc le scrutin prud'homal et organisons une élection test nationale pour apprécier le poids respectif des syndicats, l'essentiel étant que le système obtienne le soutien du plus grand nombre. L'accord majoritaire (en nombre de syndicats) constitue un réel problème ; il signifie que des accords signés par une minorité s'appliquent à tous les salariés de l'entreprise. La présomption de représentativité doit être revue car les critères qui ont servi à l'établir sont dépassés. Seulement, même si les principes défendus dans le rapport du Conseil économique et social sont logiques et devraient s'imposer, certains anticipent leurs conséquences pour leur propre position et risquent de s'y opposer. Il est urgent que chaque partie fasse preuve de courage politique. Enfin, nous avons un problème de culture ; pourquoi les négociations se déroulent-elles toujours au MEDEF, sous sa présidence et sur des textes qu'il a préparés ? Cela ne se passe pas ainsi dans les négociations à l'étranger. Le problème de culture concerne aussi les syndicats de salariés qui devraient se préoccuper davantage des questions économiques auxquelles les entreprises doivent faire face, ce qui n'exclut pas la contestation. Cela suppose également que les moyens soient plus équilibrés qu'aujourd'hui. Il n'est pas rare qu'un secrétaire de la fédération syndicale se sente seul face à la direction assistée d'une armada de fiscalistes et de juristes.

Les patrons ne négocient plus

Jean-Luc Placet : Certaines transformations dans les entreprises ont eu un impact significatif sur la négociation. Les grands patrons étaient autrefois de grands négociateurs et consacraient à cette activité une part importante de leur temps. Désormais les patrons du CAC 40, pris dans le mouvement de la mondialisation, voyagent beaucoup mais ne négocient plus guère avec les organisations syndicales. Les jeunes diplômés des grandes écoles ignorent tout du monde syndical et sont peu armés pour la négociation. Il reste que les grands groupes ont un système de négociation, mais les PME, en particulier dans les services, se sentent moins concernées par la négociation sociale.

L'échec du système

Un intervenant : *Pourquoi conclure que le système ne fonctionne pas ? Si l'on considère le système de négociation comme un arbre à palabres qui permet en particulier l'expression ritualisée du mécontentement des salariés à travers la position contestataire des syndicats, il fonctionne assez bien.*

C. L. : Nous ne sommes pas en capacité de discuter des grands sujets entre acteurs sociaux. C'est d'ailleurs cette impossibilité de négocier et de réformer qui a conduit à saisir le Conseil économique et social. L'absence de démocratie empêche le système de fonctionner. Les accords minoritaires signés sont nombreux, par exemple concernant les seniors, le reclassement personnalisé ou le contrat de transition professionnelle, mais ils ne sont soutenus, ni par les salariés, ni par les grands syndicats qui ne jouent pas le jeu pour les mettre en œuvre. Le système ne fonctionne pas non plus dans les PME, ni dans la Fonction publique où la négociation est inexistante. Des lois sont promulguées pour pallier l'absence de négociations.

Au cœur des problèmes sociaux

Int. : *Dans les années 1960, une grande grève éclata dans le système bancaire français car l'arrivée de l'informatique avait suscité l'apparition de postes dans lesquels le travail était dépourvu de sens. Les jeunes employés ne supportaient plus ces conditions de travail. Un*

accord a mis fin à la grève bien qu'il ne portât pas sur l'objet des revendications mais sur d'autres, comme le temps de travail ou l'âge de la retraite. Les choses n'ont pas changé : les négociations sociales portent sur de tout autres aspects que la vie quotidienne dans les entreprises. On y parle de classe sociale et de luttes des classes mais pas des ouvriers qui n'ont pas accès au statut de cadre, des seniors désireux de rester utiles mais mis à la retraite, des femmes qui manquent de crèches, etc. Ce sont pourtant des problèmes douloureux qui conduisent parfois des salariés jusqu'au suicide.

C. L. : J'ai fait un long parcours à la CGT au cours duquel la lutte des classes m'a été expliquée... Mais la vie est une autre histoire, les gens en face de vous posent des problèmes auxquels il faut répondre. L'efficacité tient à la capacité d'écoute et au pragmatisme y compris dans le syndicalisme.

Je viens d'être interviewé sur les suicides qui ont eu lieu chez Peugeot et Renault car j'ai écrit, il y a trois ans, un livre sur ce sujet. Toute ma vie, dans la branche textile, j'ai été confronté à des plans sociaux, à des personnes en dépression, à des couples qui explosent et à des suicides. Pourquoi ne comptabilise-t-on pas en France les suicides liés au travail alors que l'on enregistre ceux des adolescents et des personnes âgées ? Il y a un suicide par jour lié aux questions du travail en France. Auparavant les directions d'entreprises affirmaient qu'un suicide était multifactoriel et pas seulement relatif au travail mais aujourd'hui, on constate qu'avec la mondialisation, la montée de la concurrence, la pression omniprésente sur les cadres et les ouvriers pour qu'ils soient toujours les meilleurs, le nombre des suicides augmente. Les directions d'entreprise elles-mêmes commencent à envisager qu'il pourrait exister une relation entre le management et les suicides.

Je ne connais rien en dehors du travail. J'ai négocié des conflits violents comme à Cellatex où les ouvriers menaçaient de faire sauter l'usine, je connais la misère, les problèmes sociaux des gens, la descente aux enfers et les suicides quand les caméras de télévision sont parties et que les personnes se trouvent face à leurs problèmes. Je ne suis pas insensible à ces questions-là. Il faut tout traiter dans les négociations mais je négocie mieux dans une usine qui gagne de l'argent que dans une usine en difficultés. Comme syndicaliste, j'ai aussi intérêt à ce que l'usine fonctionne bien et comme salarié, j'ai la fierté de mon travail. Le MEDEF se trompe souvent sur le compte des salariés qui sont attachés à leur entreprise voire à leur patron. Il faut bien sûr prendre en compte la mondialisation mais la question est de savoir comment l'affronter : le premier décideur doit-il toujours être le directeur financier plutôt que le directeur des ressources humaines ? Quel regard porte-t-on sur les salariés ? J'ai un jour été convié à l'Élysée pour discuter des conflits sociaux violents avec le président Chirac. J'ai expliqué que plus l'environnement bouge vite, plus les décisions sont brutales, plus les gens sont perdus et se révoltent. Quand la situation est difficile, il faut prendre des mesures ; je sais combien la vie d'une entreprise pèse sur les salariés. J'ai toujours milité pour qu'à la CGT soit également entendu le discours d'un patron qui explique que les produits finis concurrents arrivent de Chine à un prix qui n'est même pas celui de la matière première. Si dans les hautes instances, la CGT ne signe pas les accords, elle en signe sur le terrain car elle a des comptes à rendre aux salariés. Quant au MEDEF, j'essaie de le convaincre que la meilleure manière de gérer n'est pas seulement de gagner de l'argent à court terme.

Des progrès à faire

J.-L. P. : Des progrès doivent être faits côté patronal pour motiver les décisions qui touchent les salariés. Trop souvent, par souci de rapidité ou par crainte, les décisions ne sont pas expliquées et génèrent de la frustration. En outre, nous n'avons pas parlé de l'État qui constitue un interlocuteur particulier dans le dialogue social.

Int. : *En tant que négociatrice, j'ai l'expérience de la négociation dans la Fonction publique. L'État donne un très mauvais exemple ; on rencontre le ministre quand il le souhaite à propos de sujets qu'il choisit. On n'entrevoit aucune volonté de négocier. Le dialogue social donne peu de résultats positifs et seulement dans un contexte de rapports de force plutôt que de règles claires et transparentes.*

Int. : *Je suis responsable syndical dans une grande entreprise française. Notre syndicat affilié jusqu'en 2002 à la CFE-CGC (Confédération générale de l'encadrement-Confédération générale des cadres) est devenu indépendant. Malgré des résultats aux élections supérieurs à 30 % (nous sommes majoritaires dans une des branches de l'entreprise) et un recours au tribunal administratif qui a reconnu notre représentativité, la direction s'est constamment efforcée de nous exclure du dialogue social. Nous n'avons jamais été reçus par l'ancien président. Pour nous faire entendre, nous nous appuyons sur la loi sur les nouvelles régulations économiques qui nous permet de présenter des projets de résolutions au conseil d'administration ! Ce témoignage illustre à la fois la piètre qualité du dialogue social dans un grand groupe, l'aberration des règles de représentativité et le déficit démocratique qui en résulte.*

L'entreprise et la démocratie

Int. : *Les entreprises fonctionnent à l'image de l'Ancien Régime. Les dirigeants constituent l'aristocratie sortie des grandes écoles, les salariés représentent le tiers état et les petits actionnaires le clergé. Peut-on imaginer que l'entreprise devienne démocratique ?*

J.-L. P. : L'entreprise n'est ni une démocratie, ni une dictature, ni un héritage nobiliaire. Elle a une mission et doit ouvrir le dialogue pour prendre des décisions légitimes. C'est une association d'hommes au nom d'un résultat à atteindre.

C. L. : L'entreprise doit être un lieu de démocratie sociale. Des actionnaires très exigeants ignorent ce que sont des salariés. Il est urgent de discuter. Je souhaite que l'entreprise prospère, je ne vise pas à remplacer le patron mais les salariés doivent être associés aux décisions. Beaucoup de négociations portent sur les plans sociaux mais pas sur le fond alors que les patrons peuvent se tromper en matière économique.

Contestation ou engagement

Int. : *J'ai vécu la décentralisation du dialogue social à la RATP (Régie autonome des transports parisiens) dans les années 1980. Elle a contribué à améliorer le dialogue social reposant à la fois sur des discussions cordiales et des pratiques ritualisées de revendications. Cependant, au niveau de la direction de la RATP, le dialogue est inexistant ; si les syndicats cessent d'être contestataires, ils ne sont pas réélus.*

C. L. : Les salariés attendent des avancées ; être seulement contestataire fait aussi perdre des voix. Je ne connais pas d'autres méthodes que la discussion. La négociation permet parfois d'éviter des catastrophes comme dans le cas de Cellatex. Les gens n'ont pas nécessairement une position maximaliste, le compromis fait partie du débat. Les situations difficiles exigent que l'on y consacre du temps et tout ne se règle pas dans les réunions officielles.

J.-L. P. : Nous traversons des moments de doute pendant lesquels nous nous interrogeons sur la réelle envie de nos interlocuteurs à cheminer vers un consensus. Le maximalisme fonde le doute. La confiance ne peut pas s'établir lorsque le négociateur n'est pas convaincu de la volonté de consensus de l'autre partie.

Lutter contre la désyndicalisation

Int. : *Comment s'explique un aussi faible taux de syndicalisation et comment pourrait-on l'augmenter ?*

C. L. : Chacun doit avoir le droit de choisir d'adhérer ou non. Dans certaines entreprises, le nombre de syndiqués ne dépasse guère le nombre de représentants. En outre, être un militant actif dans le secteur privé n'est pas aussi simple que dans le secteur public où cela ne génère que quelques tracasseries. La répression syndicale subsiste ; des milliers de militants sont licenciés en particulier dans les PME, leur carrière plafonne. Ensuite les horaires des militants

sont incompatibles avec les activités familiales des femmes. C'est aussi aux syndicats d'évoluer pour attirer les jeunes.

Guy Groux : L'adhésion obligatoire à un syndicat a déjà existé comme dans le milieu du livre ou pour les dockers. Elle existe encore dans certains pays comme la Corée du Nord, Cuba ; mais aussi, dans certains cas, aux États-Unis où elle fait débat. En France, l'adhésion obligatoire demeure impopulaire du moins si l'on se réfère aux enquêtes d'opinions.

La négociation dans les PME et TPE

Int. : *Quelle est la représentativité du MEDEF par rapport au patronat de l'artisanat ? C'est un secteur où les syndiqués ne dépassent pas 1 % à 2%, où les petits patrons sont peu actifs dans les organisations syndicales mais dans lequel des accords de branche sont signés.*

J.-L. P. : Certaines PME peuvent être des écoles de négociation. On ne peut pas négocier sans proximité, or la mondialisation s'est opérée au détriment de la proximité – il faut absolument la retrouver.

C. L. : Le monde patronal est diversifié. Certains au MEDEF, comme dans les syndicats, sont prêts à sortir de la crise actuelle. Le dialogue social doit être pragmatique. J'ai confiance dans notre capacité à négocier des choses.

Présentation des orateurs :

Christian Larose : président de la section du travail au Conseil économique et social (CES) ; vice-président du CES ; membre de la Fédération textile, habillement, cuir ; membre de la CGT (Confédération générale du travail).

Jean-Luc Placet : président-directeur général d'IDRH depuis 1992 ; président de Syntec conseil en management depuis 2004 ; membre du Conseil économique et social ; membre de l'Institut de l'entreprise.

Guy Groux : directeur de recherche au CNRS, il exerce au CEVIPOF; enseignant à l'ESCP-EAP et à l'IEP-Paris ; il est l'auteur de nombreux travaux sur les relations sociales ; il est membre nommé du Comité national du CNRS ; et, entre autres, membre du Conseil scientifique d'Entreprise & Personnel.

Diffusion septembre 2007