



## Conclusions et perspectives

**Per Langaa Jensen**  
Co-rapporteur des sessions  
plénières de la Conférence,  
Université Technique  
du Danemark

### Le travail sans limites – repenser la législation

#### Une évolution complexe du travail

On considère généralement que les pays industrialisés sont actuellement dans une période de transition d'une société dominée par la production industrielle vers une société axée sur les industries de service et de haute technologie. Ces industries sont souvent caractérisées par l'emploi de main-d'œuvre hautement qualifiée de sorte que le principal centre d'intérêt des employeurs semble s'être déplacé des capacités physiques des salariés vers leurs capacités intellectuelles. Certains analystes vont même jusqu'à considérer que cette évolution du marché du travail a engendré un nouveau type d'échange entre le capital et le travail qui renforce la position du travail aussi bien vis-à-vis de la rémunération que des conditions de travail.

Certains formulent le postulat suivant : un nombre sans cesse croissant d'entreprises vont opérer dans un nouveau contexte (nouvelles demandes, nouvelles formes de concurrence, etc.) appelant de nouvelles formes d'organisation du travail (production juste-à-temps, groupes de travail autonomes avec des salariés en capacité de gérer leur travail, etc.), engendrant à leur tour de nouvelles conditions de travail (réduction ou élimination des charges physiques mais ouvrant la voie à des risques de nouvelles

contraintes psychosociales), menant ainsi à un glissement des problèmes posés par la santé et la sécurité au travail (de la dégradation physique à la dégradation psychique).

Bien qu'il soit tentant, ce postulat se révèle cependant erroné, comme on a pu le constater dans plusieurs présentations et dans la plupart des discussions de cette conférence. Les représentants des syndicats et les chercheurs en contact direct avec les lieux de travail ne rencontrent pas ces types de changements dans leur observation des problèmes de santé et de sécurité au travail. L'enquête de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, présentée par Pascal Paoli, ne montre aucune amélioration automatique des conditions de travail ni aucune tendance dans cette direction (Paoli, 2000).

Deux éléments de contexte doivent être pris en considération. Premièrement, aucune méthode de production ne s'impose. Comme l'a décrit Lars Magnussen (2000), divers modes de production coexistent. Ce qui présuppose une persistance des principales caractéristiques des problèmes de santé et de sécurité de la société industrielle pour les années à venir. En outre, on sait par expérience que plusieurs risques du secteur industriel, tels que les TMS et le syndrome du "sick building", sont également présents dans les secteurs de la nouvelle économie.

Deuxièmement, les nouvelles formes de production ne sont pas automatiquement définies ni établies par le contexte externe de l'entreprise. Comme l'a exposé Van Eijnatten (2000), les changements du contexte externe doivent être identifiés, interprétés et traduits avant d'introduire une réorganisation. Cette évaluation au niveau local est un processus social impliquant plusieurs acteurs, aucun groupe ne primant sur les autres. Beaucoup de groupes, y compris les travailleurs et leurs syndicats, sont en position d'exercer une influence sur l'interprétation, la traduction et la mise en œuvre du changement en ce qui concerne, notamment, les pratiques de travail, les conditions de travail, les questions de santé et de sécurité. E. Wendelen (2000) et L. Vogel (2000) ont illustré comment l'évaluation des risques peut devenir un instrument parmi d'autres au travers duquel les travailleurs prennent conscience de leur expérience de travail. Il y a bien sûr des limites à la manière dont cette interprétation et cette traduction des conditions externes peuvent être décrites au simple plan local. Par exemple, l'enquête européenne montre un nombre croissant de plaintes émanant des travailleurs relatives au niveau de stress induit par l'intensification du travail. Cette intensification apparaît dès lors comme une caractéristique générale du travail, que l'on ne peut pas négliger, ni reformuler au plan local.

## Quelques caractéristiques communes

Les tentatives des travailleurs et des syndicats d'influencer l'évolution des processus de travail ou de production sont confrontées à des aspects communs entre les divers secteurs, qu'ils soient nouveaux ou traditionnels, privés ou publics. Le premier point commun est la dilution du rôle traditionnel des employeurs. Cet aspect n'est pas nouveau pour les salariés du secteur public, mais il s'est maintenant étendu aux entreprises privées, qu'elles soient de grande ou de petite dimension (Larson, 2000; Quinlan & Mayhew, 2000; Eakin, Lamm & Limborg, 2000). Si l'on peut identifier aisément les dirigeants, on se rend compte qu'ils sont eux-mêmes sujets à des conditions fixées par d'autres qui sont, eux, difficiles à identifier. Il peut s'agir soit de politiciens, dans le secteur public, soit de CEOs, dans les holdings chapeautant les entreprises, soit encore d'entreprises principales sous-traitant des activités à de plus petites entités. Lorsqu'ils sont confrontés à des questions de santé et de sécurité dans leurs décisions, ces décideurs ont tendance à en transférer la responsabilité aux différents niveaux de management. Les petites entreprises, sujettes aux conditions définies par leurs clients, et, comme l'ont fait remarquer plusieurs intervenants, les entreprises dépendant de sociétés touchées par le processus de dérégulation, considèrent ces questions comme une conséquence inévitable du marché et non pas comme une décision. Par ailleurs, comme l'a montré A. Thébaud-Mony (2000), les travailleurs ayant une capacité d'autonomie sont plus directement confrontés au conflit entre les deux rôles complémentaires de la fonction de salarié : celui d'un travailleur voulant faire un travail décent, voire un bon travail; et celui d'un salarié tentant d'échapper à l'exploitation et de préserver sa capacité de travail actuelle et future. Plusieurs intervenants ont souligné que la solution la plus fréquente à ce conflit d'intérêt est de mettre à l'avant-plan le rôle de production.

## Des stratégies réglementaires

Bien que la dérégulation soit actuellement le discours dominant et apparaisse comme bénéfique à plusieurs groupes d'intérêts, les travailleurs et les syndicats ne devraient jamais se fier à la régulation par les seules forces du marché. La légitimité des syndicats réside dans la protection des couches les moins avantagées de travailleurs des effets directs des mécanismes du marché. Un supplément de régulation peut toutefois revêtir plusieurs formes. La réglementation en matière de santé et de sécurité devra tenir compte de ces facteurs complexes. La formulation d'une stratégie réglementaire se basera sur une combinaison des quatre approches suivantes :

- la règle et le contrôle;
- les instruments économiques;
- l'ajustement mutuel entre les acteurs impliqués;
- une compréhension mutuelle entre les acteurs en présence.

## La règle et le contrôle : les principes de la directive cadre

Le principe à la base de l'établissement de la réglementation et de son contrôle est le suivant : le Parlement (1) adopte des lois auxquelles il faut se conformer, (2) met en place un organisme de contrôle et (3) adopte un budget pour ses activités. L'organisme de contrôle est responsable de la conformité à la loi et les tribunaux délivrent des sanctions en cas de non-conformité.

Au siècle dernier, ce système de régulation a subi des changements (Gunningham & Johnstone, 1999). Le type de réglementation avec des spécifications très détaillées définissant ce qui est précisément attendu de l'employeur, a été complété par une combinaison de dispositions définissant des objectifs - décrivant le résultat attendu et laissant le choix des moyens concrets à l'employeur - et de spécifications systémiques, où sont définies les structures et procédures à mettre en place pour atteindre le résultat souhaité. L'intégration de dispositions de

performance résulte de la nécessité de répondre à la complexité croissante à l'intérieur et entre les entreprises, qui rend très difficile, voire impossible, la définition de dispositions détaillées couvrant tous les domaines, même si des dispositions détaillées ont encore un rôle à jouer dans les domaines tels que la sécurité des machines et la conception des outils. Une réglementation basée sur la combinaison de spécifications systémiques et de performance implique que des agents, nommés sur les lieux de travail, utilisent les structures et procédures prescrites pour réfléchir à la manière d'atteindre les objectifs fixés. C'est pourquoi on parle souvent de régulation réflexive, concept sur lequel repose la directive cadre européenne. Les principes majeurs de la directive sont les suivants :

- l'accent mis sur les obligations de l'employeur d'assurer des conditions de travail saines et sûres;
- une approche participative où les travailleurs doivent être formés et informés;
- une action centrée sur la combinaison d'évaluation des risques avec des principes de prévention; et
- l'accès à la connaissance des experts à travers l'affiliation à un service de prévention.

La directive cadre a été adoptée en 1989 avec l'obligation pour les Etats d'en transposer les dispositions dans leur législation nationale fin 1993 au plus tard. Cette date limite n'a généralement pas été respectée par les Etats, nous disposons cependant maintenant des premiers éléments montrant l'efficacité de la réglementation dans la pratique. Dans plusieurs Etats membres, la transposition et la mise en œuvre des principes ont donné un nouvel élan aux débats sur la gestion de la santé au travail. Mais plusieurs études et l'expérience nous apprennent aussi que la plupart des employeurs ont manqué de remplir les intentions de la directive, que les employeurs et les travailleurs ont des difficultés à traiter les problèmes plus complexes et à s'adapter à la nouvelle stratégie pro-active émanant des principes de prévention (Karageorgiou *et al.*, 2000; Wendelen, 2000; Sevilla & vega, 2000).

Malgré ces difficultés, la directive cadre ne manque pas de potentiel. Il est donc important pour les travailleurs, leurs représentants et les syndicats de tester la mise en pratique de ces stratégies. C'est particulièrement utile dans les cas où le sens des responsabilités des employeurs s'amenuise. Il est aussi important d'imaginer des procédures participatives qui n'écludent pas le lien entre l'aspect préventif de la santé et de la sécurité et le rôle de salarié en faveur du lien entre l'intérêt d'une amélioration continue et le rôle de travailleur productif participant au développement de la société.

Mais, comme l'a montré Marianne De Troyer (2000) dans son rapport introductif sur le secteur hospitalier, l'intensification du travail entrave la délivrance de soins satisfaisants. Il est donc important pour les syndicats de prendre en considération les deux rôles en même temps.

La surveillance et l'application sont des questions importantes de cette approche réglementaire. Si tous les Etats membres ont maintenant transposé la législation, la mise en place d'organismes de contrôle et de stratégies efficaces d'inspection reste à réaliser et à développer dans nombre d'entre eux. L'échange d'expériences syndicales sur ces questions sera cruciale pour les années à venir.

## L'ajustement mutuel

La régulation par l'ajustement mutuel implique que l'Etat en laisse l'initiative aux principaux intervenants du secteur, c'est-à-dire les employeurs, les travailleurs et leurs organisations. La procédure traditionnelle est la négociation et la conclusion d'accords, mais de nouvelles approches font leur apparition, les systèmes de certification, combinés dans certains cas à des labels (label des produits ou des entreprises).

### La négociation et l'accord

Cette approche est bien connue des organisations en charge des relations industrielles. Des accords peuvent avoir, dans certains cas, une signification symbolique. Pour qu'ils aient un réel impact sur le terrain, ils

doivent répondre aux critères suivants : l'élaboration d'une situation favorable à la négociation; l'accord de toutes les parties impliquées sur les principes de base; la capacité de formuler des exigences appropriées (par exemple, pas de cycles de travail en-dessous de 15 minutes, pas d'emploi cadencé par les machines, possibilités de rotation des tâches, etc.). Pour avoir une crédibilité, les parties impliquées doivent aussi être capables de garantir l'application et la documentation du niveau de mise en œuvre. Il doit aussi y avoir un mécanisme de résolution des conflits dans le cas où un accord ne peut pas être atteint.

Cet instrument de régulation a souvent été utilisé pour mettre en place certains types de questions de santé et sécurité. Dans mon pays (le Danemark), il a représenté un moyen efficace pour s'assurer que l'employeur supporte le coût des équipements de protection individuelle tels que des chaussures et des vêtements spéciaux dans certaines branches et secteurs. Dans d'autres cas, cependant, cet instrument a montré ses limites. Tout d'abord, il est limité aux parties ayant pris part à la négociation. Il peut mener à des effets dans les entreprises hors du champ de la négociation, mais dans la plupart des cas, les entreprises non couvertes ne peuvent obtenir que des avantages à court terme. Ensuite, cette approche de régulation est plus sensible que l'approche réglementaire aux changements locaux dans le rapport de force entre les parties impliquées. Cette approche a aussi montré une tendance à substituer la prévention à des primes. Enfin, il est difficile de construire un système cohérent d'application appliquant les accords de base (Hasle & Møller, 2001) dans les nouveaux domaines (tels que le travail monotone et les problèmes psychosociaux) où les concepts de base sont encore en discussion et les relations causales entre l'exposition sur le lieu de travail et les effets sur la santé restent complexes. On peut en déduire que la négociation ne pourra pas s'imposer comme une stratégie majeure dans la régulation des problèmes actuels de santé au travail mais elle pourra néanmoins représenter une composante d'une approche globale.

Il est donc nécessaire d'effectuer une analyse critique du potentiel de la négociation et des accords comme moyen de réguler les conditions de travail à l'origine d'affections professionnelles.

### Les systèmes de certification

Au milieu des années 80 et au début des années 90, les systèmes certifiés de contrôle de la qualité ont été l'instrument principal de régulation des aspects essentiels des contrats entre le client et le producteur. Les expériences émanant de leur utilisation ont amené une série d'organismes à établir des stratégies de régulation basées sur la capacité des intervenants considérés comme "primaires" à élaborer un cadre normatif pour établir un système d'actions concertées assurant la conformité avec les normes de performance combinées à des audits par des tiers. Cette approche a été utilisée à la fois pour réguler l'environnement externe et la santé et la sécurité (Gaupset, 2000; Lindøe & Hansen, 2000; Needleman, 2000). Tandis que des systèmes normalisés ont été définis pour l'environnement externe (ISO-14000 & EMAS), les intervenants en santé et sécurité ont été réticents à définir un cadre correspondant de normes transnationales pour l'environnement de travail (Zwetsloot, 2000; Vogel, 1999).

D'un point de vue syndical, ces systèmes semblent avoir réussi à diminuer le nombre d'accidents. Mais avec l'expérience, certains syndicats y sont devenus réticents et ce pour plusieurs raisons. D'abord, il a été difficile d'y intégrer les questions de santé. Ensuite, les systèmes sont conçus pour appliquer des normes de performance et des programmes de participation élaborés au niveau national. Ils ont cependant été souvent considérés par les salariés comme des systèmes introduits par le management destinés à légitimer leurs décisions quant aux procédures, aux types de système de participation et aux objectifs. Enfin, le management semble être davantage intéressé à gérer des rapports et des chiffres qu'à introduire des mesures de prévention.

En dépit de tout cela, l'idée de mettre en place des systèmes certifiés combinés à des

labels a encore les faveurs dans beaucoup d'Etats membres. Les syndicats devront développer des stratégies pour éviter ces effets pervers.

## Les instruments économiques

Une troisième approche de régulation, bien connue, ne relève pas du contrôle des entreprises mais repose sur l'octroi d'incitants économiques destinés à motiver les responsables du management à traiter des questions de santé et de sécurité. Il a été cependant difficile d'élaborer dans le domaine de la santé au travail un système d'incitants qui puisse effectivement promouvoir des actions préventives. Tout d'abord, ce système reposant sur des instruments économiques écarte tout débat sur les comportements éthiques ou légitimes. Deuxièmement, un système basé sur une performance passée (les accidents et les absences pour maladies survenus au cours de l'année passée) mène à une stratégie de réduction du taux d'absentéisme qui tient lieu de stratégie d'amélioration du lieu de travail. Dans une économie de marché, de tels instruments ont au moins l'avantage d'avoir recours à des organismes publics et la recherche sur de telles stratégies va se poursuivre. Par conséquent, les syndicats doivent développer une position appropriée face à cette approche et formuler leurs exigences.

## Développer une compréhension mutuelle

Le dernier type de régulation repose sur le développement d'une compréhension et d'une conceptualisation du champ entre les acteurs impliqués. Comme l'a souligné Van Eijnatten (2000), le concept de "flexibilité" a dominé les discussions des relations industrielles, tandis que le concept d'"intensification du travail" n'a pas été promu de la même manière dans le débat public. La nécessité d'une conceptualisation de la dimension de genre dans le domaine des conditions de travail requiert aussi une meilleure prise en compte.

Les syndicalistes, submergés dans les processus législatifs et de négociation, peuvent manquer d'apprécier que la connaissance pertinente est fonction du contexte. Bien que les données quantitatives provenant des questionnaires d'enquêtes et de tests de laboratoires peuvent être un pré-requis à des actions régulateurs au plan régional, national et supra-national (UE), ce type de connaissance peut ne pas être nécessaire à une action locale. Afin de promouvoir l'engagement d'actions conjointes entre les partenaires, d'autres dispositions sociales pour la collecte de données peuvent être plus pertinentes.

Ceci implique que les syndicats qui veulent servir les intérêts de leurs membres au plan de l'entreprise doivent accepter/comprendre la pertinence contextuelle de la connaissance orientée vers l'action, et ne doivent jamais promouvoir l'usage de questionnaires et de mesurages en tant que source première de données pertinentes. C'est un fait bien connu des permanents syndicaux, mais étant donné la double nature de leurs activités, cela doit être régulièrement rappelé. Il y a une longue tradition de coopération entre travailleurs, syndicats et chercheurs sur la production de connaissance orientée sur la documentation. Il est parallèlement nécessaire de développer une coopération entre syndicats et chercheurs sur l'analyse des formes et des caractéristiques d'une connaissance orientée vers l'action au niveau des entreprises.

## Conclusion

On peut se demander si l'évolution des sociétés ouest-européennes peut être appréhendée comme une transition vers un mode de production tout à fait nouveau. Les lieux et les conditions de travail semblent plutôt se développer d'une manière de plus en plus complexe. Le mécanisme fondamental du marché du travail dans les sociétés capitalistes a joué un rôle important dans la régulation non seulement des conditions salariales mais aussi des conditions de travail. Les responsables du management sont enclin à s'occuper davantage

des questions de santé au travail en période de pénurie de main-d'œuvre qualifiée, mais moins en période de pléthore.

La solidarité implique que les syndicats s'attachent à tenter d'atténuer l'impact du marché du travail en période de pléthore. En tant que moyen de réponse au besoin d'une stratégie de régulation en santé au travail, les dispositions détaillées dans la réglementation sont devenues, au fil des années, de moins en moins adéquates pour constituer une approche globale. Nous constatons, en effet, une évolution constante vers des formes réflexives de régulation qui tendent à compléter les dispositions détaillées. Les premières phases se concentraient sur des dispositions de performance, mais plus récemment celles-ci se sont combinées à des dispositions systémiques.

Au sein de l'UE, la directive cadre incarne un tel développement. Dans les pays ayant mis en œuvre certains éléments essentiels comme l'évaluation des risques, la formation des travailleurs et l'affiliation obligatoire à des services de prévention, on a pu identifier des évolutions constructives sur les lieux de travail. Le potentiel que revêt cette approche pour faire face au développement complexe des systèmes de production doit cependant encore être exploré dans la pratique.

C'est également le cas des négociations sur les lieux de travail en matière de santé et de sécurité. Le potentiel et les limites des négociations doivent être étudiés plus avant; des exemples concrets de développements ont d'ailleurs conduit eux-mêmes à des investigations plus poussées.

Nous disposons d'approches alternatives de régulation pour imposer la loi et la contrôler. Pour les rendre efficaces dans le contexte actuel, la stratégie de régulation devra combiner une approche de règles et de contrôles avec des instruments économiques et formaliser des systèmes de gestion de la santé au travail. Parallèlement à cette approche, devront aussi se développer des cadres et des systèmes conceptuels de production

de connaissance visant à faciliter la formulation et la communication du point de vue des travailleurs sur l'évolution des processus de production.

Le futur élargissement de l'UE à certains pays d'Europe centrale et orientale présente un risque de détérioration des conditions de travail en Europe. Depuis leur passage d'une économie planifiée vers une économie de marché, plusieurs de ces pays n'ont pas encore pris d'initiatives réglementaires pour rencontrer les effets du libre marché. Des entreprises d'Europe occidentale sont déjà confrontées à une rude concurrence dans certains secteurs de l'Europe orientale, tel que le secteur des transports; une concurrence qui peut mener à une détérioration des conditions de travail. Tous les Etats membres de l'UE seront confrontés dans les prochaines années à ce défi majeur de faire en sorte que l'accèsion des pays d'Europe orientale à l'UE ne représente pas une menace pour les conditions de travail et de vie des travailleurs de la Communauté. Cette question ne paraît pas actuellement figurer parmi les nombreuses préoccupations considérées comme prioritaires par la Commission. Les travailleurs risquent dès lors d'être confrontés à une réduction de leur niveau de sécurité et de santé au travail suite à une politique européenne trop exclusivement axée sur la création d'un marché élargi de libre circulation des produits.

Il ne me revient pas en tant que chercheur de concevoir ou de faire des recommandations sur des stratégies syndicales spécifiques. Je considère cependant comme très important que les travailleurs entament une réflexion, en coopération avec les syndicats et les chercheurs, sur des stratégies de régulation visant à soutenir des actions locales, se plaçant ainsi en position de faire face aux difficultés qui vont émerger et de prendre leur part de responsabilité dans la définition de leurs conditions de travail.

Per Langaa Jensen

## Références

- Eakin, J., Lamm, F. & Limborg, H.J., 2000. *International Perspectives on the Promotion of Health and Safety in Small Workplaces*. In Frick et al., 2000.
- Frick et al. 2000. *Systematic Occupational Health and safety Management. Perspectives on an International Development*. Elsevier, Oxford.
- Gaupset, S., 2000. *The Norwegian Internal Control Reform - An Unrealised Potential ?* In Frick et al., 2000.
- Gunningham, N. & Johnstone, R., 1999. *Regulating Workplace Safety. Systems and Sanctions*. Oxford Legal Studies, Oxford University Press, Oxford.
- Hasle, P. & Møller, N., 2001; *The Action Plan against Repetitive Work - An Industrial Relation Strategy for Improving the Working Environment in Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, vol. 2, Elsevier, Amsterdam.
- Karageorgiou, A. et al. 2000. *Risk Assessment in Four Member States of the European Union*. In Frick et al., 2000.
- Lindøe, P.H. & Hansen, K., 2000. *Integrating Internal Control into Management Systems: A Discussion Based on Norwegian Case Studies*. In Frick et al. 2000.
- Magnusson, L. 2000. *The New Labour Market and the Third Industrial Revolution*. Pp. 3-12 in documents de la conférence BTS-SALISA, Le travail sans limites ?
- Needleman, C., 2000. *OSHA at the Crossroad: Conflicting frameworks for Regulating OHS in the United States*. In Frick et al., 2000.
- Paoli, P., 2000. *Dix ans de conditions de travail dans l'Union européenne*. Présentation à la conférence BTS-SALISA, sept. 2000.
- Quinlan, M. & Mayhew, C., 2000. *Precarious Employment, Work Re-organisation and the fracturing of OHS-Management*. In Frick et al., 2000.
- Sevilla, N. & Vega, S., 2000. *Trade Union Involvement in the Organization of Work and Psychosocial Risks in the Health Sector*. Pp. 101-102 in documents de la conférence BTS-SALISA, Le travail sans limites ? Vol. 2.
- Thébaud-Mony, A., 2000. *Contrats de travail atypiques, sous-traitance, flexibilité, santé*. Pp. 34-42 in documents de la conférence BTS-SALISA, Le travail sans limites ?
- Van Eijnatten, 2000. *From Intensive to Sustainable Work Systems. The Quest for a New Paradigm of Work*. P. 47-66 in documents de la conférence BTS-SALISA, Le travail sans limites ?
- Vogel, L., 2000. *Evaluation des conditions de travail à partir de l'expérience des travailleuses et des*

travailleurs. Pp. 71-74 in documents de la conférence BTS-SALISA, Le travail sans limites ?

- Vogel, L., 1999. Nouveaux développements dans les débats sur les systèmes de gestion de la santé au travail. *Newsletter du BTS*, n° 11-12, juin.
- Wendelen, E., 2000. *Work and Job Insecurity: a Reality Checked*. Pp. 43-46 in documents de la conférence BTS-SALISA, Le travail sans limites ?
- Zwetsloot, G.I.J.M., 2000. *Developments and Debates on OHSM System Standardisation and Certification*. In Frick et al., 2000.

## Participants à la table ronde

- **Anna Ekström**, secrétaire d'Etat au Travail de Suède
- **Elisa Maria Damião**, députée au Parlement européen
- **Willy Buschak**, secrétaire confédéral de la CES
- **Felipe Manzano**, porte-parole du groupe Employeurs au Comité consultatif de Luxembourg
- **Marc Boissel**, ministère de l'Emploi et de la Solidarité, présidence française du Conseil européen
- **José Ramon Biosca de Sagastuy**, direction générale de l'Emploi et des Affaires sociales, Commission européenne

### Modérateurs :

- **Sture Nordh**, président de TCO et du programme SALISA, Suède
- **Marc Sapir**, directeur du BTS, Bruxelles, Belgique