# Les administrateurs salariés en France : contribution à une sociologie de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise

Aline Conchon

▶ **To cite this version:**

Aline Conchon. Les administrateurs salariés en France : contribution à une sociologie de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise. Sociologie. Conservatoire national des arts et metiers - CNAM, 2014. Français. NNT : 2014CNAM0954 . tel-01132881

**HAL Id: tel-01132881**

**https://theses.hal.science/tel-01132881**

Submitted on 18 Mar 2015

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

*ÉCOLE DOCTORALE Abbé Grégoire*

**Laboratoire Interdisciplinaire pour la Sociologie Economique**

# THÈSE présentée par :

**Aline CONCHON**

soutenue le : **2 décembre 2014**

pour obtenir le grade de : **Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers**

Discipline : Sociologie du travail

# Les administrateurs salariés en France.

## Contribution à une sociologie de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise

**THÈSE dirigée par :**

| | |
|---|---|
| **Monsieur Michel LALLEMENT** | Professeur titulaire de chaire, Cnam |
| **Madame Annette JOBERT** | Directrice de recherche CNRS, ENS Cachan |

**RAPPORTEURS :**

| | |
|---|---|
| **Madame Sylvaine LAULOM** | Professeure, Université Lumière Lyon 2 |
| **Monsieur Arnaud MIAS** | Professeur, Université Paris Dauphine |

---

**JURY :**

| | |
|---|---|
| **Monsieur Roland ERNE** | Senior lecturer, University College Dublin |
| **Monsieur Udo REHFELDT** | Politologue, chercheur, IRES |

# Remerciements

Cette recherche doctorale n'aurait pu être menée à son terme sans le soutien, les encouragements et la compréhension de plusieurs personnes que je tiens ici à remercier chaleureusement.

Je souhaite en premier lieu exprimer toute ma reconnaissance à Annette Jobert et Michel Lallement qui ont dirigé cette thèse avec patience, confiance et bienveillance tout au long de ces nombreuses années. Ma pratique actuelle de la recherche doit beaucoup à l'expérience que j'ai pu acquérir à leurs côtés en m'inspirant de leur rigueur scientifique et en tirant les enseignements de leur lecture minutieuse de mes écrits, de leurs critiques constructives et des conseils avisés qu'ils ont bien voulu me livrer aux différentes étapes de ce long parcours. Je tiens également à remercier les membres du jury, Roland Erne, Sylvaine Laulom, Arnaud Mias et Udo Rehfeldt d'avoir accepté de prendre le temps de lire et de discuter le fruit d'une décennie de travail.

Je mesure également la chance qu'a été la mienne d'avoir été accueillie et intégrée à différentes communautés de recherche grâce auxquelles mon travail et mes savoirs de chercheuse se sont enrichis. Que les membres du LISE, de l'IDHES et du RT18 de l'association française de sociologie que j'ai côtoyés régulièrement et avec plaisir avant mon départ outre-Quiévrain, et ceux de l'ETUI qui m'entourent depuis, soient ici assurés de ma gratitude. Et parce qu'à ma plus grande joie les séminaires, conférences et colloques (et surtout leurs à-côtés…) ont permis que de professionnelles nos relations deviennent également amicales, j'adresse une pensée particulière à : Dominique Andolfatto, Jocelyne Barreau, Sophie Bernard, Elodie Béthoux, Antoine Bevort, Paula Cristofalo, Isabel Da Costa, Marnix Dressen, Cécile Guillaume, Frédéric Rey, François Sarfati, Michèle Tallard, Arnaud Trenta et Catherine Vincent. Qu'ils aient porté sur les relations professionnelles ou des considérations plus personnelles, j'ai toujours apprécié la valeur de nos échanges grâce auxquels j'ai beaucoup appris. Sans nos discussions, éclats de rire et moments partagés, je ne pense pas que j'aurai réussi à surmonter les nombreuses difficultés de l'expérience doctorale, aussi j'adresse un remerciement tout particulier à Alexandra Garabige. Udo Rehfeldt tient également une place particulière dans mon parcours pour avoir eu la gentillesse de me prendre sous son aile et m'initier à l'arène européenne de la communauté de chercheurs en relations professionnelles. Je lui dois l'expérience professionnelle que je vis depuis bientôt 6 ans et lui en serai toujours reconnaissante. Depuis 6 ans justement, j'ai la chance de pouvoir compter sur le soutien précieux et les encouragements infatigables de l'équipe de l'ETUI. La finalisation de cette thèse doit en particulier beaucoup à : Giovanna Corda, Romuald

Jagodzinski, Norbert Kluge, Michael Stollt, Jeremy Waddington ainsi qu'à Maria Jepsen et Philippe Pochet.

Mes remerciements vont également à toutes les personnes que j'ai rencontrées dans le cadre de ce travail et qui ont permis la réalisation de cette thèse par le temps qu'elles m'ont accordé, la confiance qu'elles m'ont témoignée en se livrant en entretien, et les documents et autres contacts auxquels elles m'ont donné accès. Le respect de leur anonymat m'interdit de pouvoir les citer nommément mais j'espère qu'elles sauront se reconnaître, en particulier parmi les acteurs nationaux à la CGT, à la CFE-CGC et à la CFDT avec lesquels j'ai gardé contact. Je souhaite également souligner ici l'ouverture des responsables des deux entreprises qui m'ont accueillie dans la réalisation de mes enquêtes de terrain et ainsi participé au financement de cette recherche.

Ces dernières lignes sont dédiées à mes amis et proches qui, alors que la thèse nous a trop souvent privé de précieux moments à passer ensemble, n'ont jamais cessé de m'épauler et de manifester leur appui. Je dois à mes parents, mes grands-mères, mon frère et son épouse, mais aussi à Arnaud, Aurore, Fabien, Fanny, Ludovic et Sébastien non seulement d'immenses remerciements mais aussi des excuses pour mon absence et le temps perdu ces dernières années. Pour sa présence, sa patience et ses encouragements de tous les instants, merci à Benoît.

# Résumé

Cette thèse prend pour objet d'étude les administrateurs salariés en France, soit les représentants du personnel élus par les travailleurs, le plus souvent sur liste syndicale, pour siéger au conseil d'administration [CA] ou de surveillance [CS] de leur entreprise avec les mêmes droits et devoirs que les autres administrateurs, y compris le droit de vote sur les décisions stratégiques. A partir d'une méthodologie croisant différentes techniques d'enquête (l'analyse documentaire, deux études monographiques, la passation d'un questionnaire et l'observation participante), nous interrogeons la régulation sociale qui se joue dans les entreprises alors dites « démocratisées ».

Parce que le sujet prête encore à confusion, nous commençons par une double mise en contexte : conceptuelle, en opérant un retour sur la définition de la « participation des salariés aux décisions » pour souligner la singularité du CA ou CS comme espace participatif ; historique, en analysant la dynamique de l'institutionnalisation saccadée des administrateurs salariés pour en éclairer sa dimension *de jure*. Nous nous intéressons ensuite à sa dimension *de facto*. Nous interrogeons en premier lieu l'effectivité de la règle et constatons d'une part que son application est directement dépendante de son ancrage dans une source de droit contraignant et, d'autre part, que la singularité de ce dispositif se reflète dans le profil des syndicalistes appelés à siéger au CA ou CS qui présentent, dans leur grande majorité, un capital militant particulièrement développé. Et ce parce que l'action de l'administrateur salarié, que nous observons en second lieu, a pour particularité de s'inscrire à la fois au sein du système de gouvernement d'entreprise et des relations professionnelles. Si sa capacité d'action dans le premier est le plus souvent limitée à la sphère de l'influence, le CA ou CS peut néanmoins constituer un espace pertinent de l'action collective à la condition d'un effort d'articulation des différentes scènes de représentation du personnel par l'organisation syndicale. Nous montrons ainsi que la participation des salariés aux décisions stratégiques ne conduit pas mécaniquement à un rééquilibrage des pouvoirs dans l'entreprise, mais qu'elle peut produire une reconfiguration des relations professionnelles pour peu que les différents acteurs en présence s'en saisissent.

Mots clefs : administrateurs salariés, conseil d'administration, conseil de surveillance, représentants du personnel, relations professionnelles, gouvernement d'entreprise, participation aux décisions, action collective

# Résumé en anglais

This thesis focuses on the study of board-level employee representatives, i.e. employee representatives elected by the workforce under trade union nomination who serve on their company's board of directors [BoD] or supervisory board [SVB] with the same rights and duties than that of other directors, including the right to vote on strategic decisions. Thanks to a methodology which combines different survey techniques (documentary analysis, two case studies, questionnaire distribution, participant observation), we question the nature of the social regulation which takes place within such so-called "democratised" companies.

As this subject continue to lead to misunderstanding, we start setting the scene against a twofold context: a conceptual one, going back to the definition of "workers' participation in decision-making" in order to underline the idiosyncrasy of the BoD or SVB as a participatory scene; an historical one, analyzing the non-linear dynamics of board-level employee representation's institutionalisation in order to shed light on its *de jure* dimension. We then turn to its *de facto* dimension. First, we question the effectiveness of this rule and we observe that, on the one hand, its application directly depends on its anchorage in a source of binding law and, on the other hand, that the uniqueness of this provision is reflected in the profile of the union members selected to serve on the board whose great majority has a particularly well-developed "activist capital". This is because, secondly, board-level employee representative's action specificity lies both in the corporate governance and the industrial relations systems. If his/her capacity of action is limited to the sphere of influence in the former, the BoD of SVB could however be deemed a relevant arena of collective action provided that the trade union engages in an effort aimed at articulating the various scenes of workers' representation. We demonstrate that workers' participation in strategic decision-making does not automatically lead to a rebalancing of power within the company, but that it can produce a reshaping of industrial relations as long as the various involved actors seize it.

Keywords: board-level employee representatives, board of directors, supervisory board, industrial relations, corporate governance, participation in decision-making, collective action

# Table des matières

REMERCIEMENTS ... 3
RESUME ... 5
RÉSUMÉ EN ANGLAIS ... 6
LISTE DES TABLEAUX ... 11
LISTE DES FIGURES ... 12
LISTE DES ANNEXES ... 13

INTRODUCTION GENERALE ... 15
1. Un objet de recherche : les administrateurs salariés du secteur marchand ... 19
1.1 Les administrateurs salariés : définition ... 20
1.2. Le champ de recherche : les entreprises du secteur marchand hors économie sociale et solidaire ... 22
2. Un cadre théorique : la théorie de la régulation sociale ... 24
2.1 Les éléments constitutifs du système de relations professionnelles ... 25
2.2 L'agencement des acteurs, règles et contextes en système ... 30
2.3 Une proposition de modélisation de la TRS ... 35
3. Revue de littérature et questionnement ... 37
3.1 L'approche normative de l'étude de la participation des salariés aux décisions ... 37
3.2 L'approche compréhensive des recherches françaises sur les administrateurs salariés ... 44
3.3 Notre questionnement : le conseil d'administration ou de surveillance, un espace pertinent de l'action collective ? ... 48
4. Méthodologie : le croisement des techniques d'enquête en vue d'une généralisation des résultats ... 52
4.1 Les études monographiques ... 53
4.2 L'enquête par questionnaire ... 62
4.3 L'observation participante ... 64
4.4 Des enquêtes complémentaires ... 65
5. Un plan de thèse en trois parties ... 67

PREMIERE PARTIE LA PARTICIPATION DES SALARIES AUX DECISIONS STRATEGIQUES DE L'ENTREPRISE : MISE EN PERSPECTIVE CONCEPTUELLE ET HISTORIQUE ... 69

**Introduction (I)** ... 70
**Chapitre 1. De la singularité du conseil d'administration ou de surveillance comme espace de participation** ... 72
1. La participation aux décisions de l'entreprise : cadrage conceptuel ... 75
1.1 Un concept multidimensionnel ... 77
1.2 L'interdépendance des dimensions « champ des thèmes » et « niveau organisationnel » ... 81
1.3 Les formes de la participation aux décisions ... 87
1.4 Les composantes de la dimension « modalités d'interaction » ... 88
1.5 Les séquences du processus de décision ... 94
2. La singularité *de jure* de la participation des salariés aux décisions du conseil d'administration ou de surveillance ... 97
2.1 La forme : une participation indirecte et minoritaire au CA/CS ... 98
2.2 Champ des thèmes et niveau organisationnel : la stratégie au plus haut niveau de l'entreprise ... 103
2.3 Une modalité d'interaction : la délibération comme situation spécifique de codécision ... 112
2.4 La place du CA/CS dans le processus décisionnel au moment du choix ... 116

**Chapitre 2. L'institutionnalisation des administrateurs salariés : une histoire française (1945-1983)** ..... 122
1. Les premiers administrateurs salariés dans les entreprises nationalisées à la Libération .... 127
2. Les tentatives avortées d'extension au secteur privé (1947-1980)..... 130
2.1 Le projet d'« association capital-travail » du général de Gaulle..... 131
2.2 Le courant moderniste et la réforme de l'entreprise..... 138
3. La généralisation des administrateurs salariés dans les entreprises publiques en 1983 . 148
3.1 Le Programme commun et la gestion des entreprises publiques..... 149
3.2 La gauche au pouvoir et la loi de Démocratisation du secteur public..... 152

**Chapitre 3. L'institutionnalisation des administrateurs salariés : une histoire française (1983-2013)** ..... 166
1. Les administrateurs salariés en droit dur : faveur à la flexibilité dans les secteurs privé et privatisé (1986-2011) ..... 168
1.1 Une sécurisation relative des droits dans les entreprises privatisées..... 168
1.2 Tentatives manquées et timide avancée concernant le secteur privé ..... 172
2. Les administrateurs salariés en droit souple : effervescence autour du « gouvernement d'entreprise » (1995-2011) ..... 177
2.1 Les trois approches théoriques du gouvernement d'entreprise ..... 179
2.2. Place de l'approche partenariale spécifique dans la production de droit souple..... 185
2.3 L'ébullition autour du gouvernement d'entreprise source du renouveau des revendications syndicales au début des années 2000..... 192
3. Le tournant des années 2012-2013 : La gauche au pouvoir et la loi de sécurisation de l'emploi..... 200
3.1 Du projet socialiste à l'ANI du 11 janvier 2013 : vers la présence obligatoire d'administrateurs salariés dans le secteur privé ..... 200
3.2 De l'article 13 de l'ANI à l'article 9 de la loi de sécurisation de l'emploi ..... 206
**Conclusion (I)**..... 222

DEUXIEME PARTIE LES ADMINISTRATEURS SALARIES : PRESENCE ET MORPHOLOGIE D'UN GROUPE SOCIAL ..... 225

**Introduction (II)** ..... 226
**Chapitre 4. La présence d'administrateurs salariés en France : données quantitatives contemporaines**..... 228
1. Dans quelles entreprises siègent les administrateurs salariés ?..... 231
1.1 Part respective des entreprises publiques et privées..... 232
1.2 Des entreprises marginales dans le paysage économique français ?..... 236
2. Structure et composition des conseils comptant des administrateurs salariés ..... 245
2.1 Structure des conseils ouverts aux administrateurs salariés..... 246
2.2 Les déterminants de la part d'administrateurs salariés au conseil ..... 249
3. De quelques éléments de sociographie des administrateurs salariés..... 255
3.1 L'appartenance syndicale des administrateurs salariés..... 256
3.2 La féminisation des administrateurs salariés..... 260

**Chapitre 5. Des militants d'un genre singulier ? Carrière et professionnalisation des administrateurs salariés** ..... 268
1. L'inscription du mandat d'administrateur salarié dans la carrière syndicale ..... 270
1.1 Un « bâton de maréchal » ? La question de l'âge et de l'expérience syndicale ..... 271
1.2 Un solide capital militant, principal critère de sélection ..... 277
1.3 Au-delà de la compétence, l'appétence. Un mandat par choix ? ..... 284
2. Les administrateurs salariés, des professionnels du syndicalisme ? ..... 291
2.1. Des « permanents » ? Temps consacré au mandat et ancienneté au conseil ..... 291
2.2 Des « techniciens » ? Statut socio-professionnel et enjeu de formation ..... 302
2.3 Une « managérialisation » des parcours ? Gestion de l'avancement professionnel et de la reconversion post-mandat ..... 314
**Conclusion (II)** ..... 328

TROISIÈME PARTIE LA RÉGULATION SOCIALE DANS LES ENTREPRISES « DÉMOCRATISÉES » ..... 331

**Introduction (III)** ..... 332
1. Précision et complément de méthodologie ..... 332
1.1 Composition des conseils de CommunicA et d'EnergiA ..... 333
1.2 Le recours aux données d'un panel d'entreprises ..... 337
2. De l'effectivité de la participation aux décisions stratégiques ..... 339
3. L'étude de la participation en actes : éléments de questionnement ..... 342

**Chapitre 6. L'administrateur salarié dans le système de gouvernement d'entreprise : quelle rencontre des régulations dans les conseils « démocratisés » ?** ..... 346
1. Une juxtaposition des régulations dans la production des règles de contenu ..... 348
1.1 Influence ou pouvoir des administrateurs salariés sur les décisions du CA/CS ? ..... 349
1.2 Le pouvoir aux mains des acteurs de la régulation de contrôle ..... 352
1.3 La régulation autonome des administrateurs salariés au service d'une plus grande influence ..... 380
2. Une possible régulation conjointe autour des règles de procédure ..... 403
2.1 De la délibération à la négociation : la régulation sociale autour du règlement intérieur ..... 403
2.2 La négociation informelle sur la présence dans les comités, un des interstices possibles de régulation conjointe ..... 406

**Chapitre 7. L'administrateur salarié dans le système de relations professionnelles : quelle articulation avec l'action syndicale ?** ..... 414
1. L'administrateur salarié dans les affaires intérieures : la régulation intra-organisationnelle autour du mandat au CA/CS ..... 416
1.1 Définir le mandat : la division du travail entre l'administrateur salarié et son organisation syndicale ..... 417
1.2 Mettre en œuvre le mandat : la prise de position sur les dossiers du CA/CS ..... 424
1.3 Vérifier le mandat : le compte-rendu aux mandants ..... 437
2. L'administrateur salarié dans les affaires extérieures : la contribution à l'action collective ..... 444
2.1 Une contribution directe faible dans la production des règles de travail et d'emploi ..... 445
2.2 Un support indirect dans la « bataille de l'information » ..... 449
2.3 Un maillon supplémentaire dans les relations direction-syndicat ..... 468
2.4 Une contribution financière ..... 473

**Chapitre 8. Administrateur ou représentant des travailleurs ?**
**Les projets des administrateurs salariés** ..... 484
1. En théorie, des préconceptions fondées sur la présence d'intérêts disjoints ..... 485
1.1 Dans le champ du gouvernement d'entreprise : la critique d'un parti pris pour l'intérêt des salariés ..... 486
1.2 Dans le champ des relations professionnelles : la critique d'un alignement sur les intérêts patronaux ..... 491
2. En pratique, un projet fondé sur une conception encastrée de l'entreprise ..... 496
2.1 Une prise en compte conjointe des intérêts des salariés et de l'entreprise ..... 498
2.2 Une différenciation des projets selon la primeur accordée à l'un ou l'autre des intérêts ..... 504
3. Un projet construit dans l'expérience du mandat ? De l'éventuel effet transformatif de la participation aux décisions stratégiques ..... 511
3.1 Sur la conception de l'entreprise et de sa gestion ..... 511
3.2 Sur la conception de l'action syndicale ..... 514
**Conclusion (III)** ..... 522

CONCLUSION GENERALE ..... 525
1. Un résultat majeur : Le conseil d'administration ou de surveillance comme espace d'action collective ..... 527
2. Un résultat en filigrane : l'actionnaire, acteur des relations professionnelles ..... 532
3. Pour aller plus loin : perspectives de recherche ..... 536

RESUME ..... 642
RÉSUMÉ EN ANGLAIS ..... 643

# Liste des tableaux

**Tableau 1.** Recherches économétriques étudiant la corrélation entre présence d'administrateurs salariés et performance de l'entreprise ..... 42
**Tableau 2.** Les dimensions du concept de participation aux décisions dans la littérature académique ..... 78
**Tableau 3.** Composantes de la dimension « champ des thèmes » dans la littérature académique ..... 84
**Tableau 4.** Composantes de la dimension « modalités d'interaction » dans la littérature académique ..... 90
**Tableau 5.** Les étapes du processus de décision dans la littérature académique ..... 96
**Tableau 6.** Thèmes abordés par le conseil d'administration de CommunicA et le conseil de surveillance d'EnergiA ..... 104
**Tableau 7.** Thèmes communs au CA et aux IRP nationales de CommunicA ..... 110
**Tableau 8.** Thèmes communs au CS et aux IRP centrales d'EnergiA ..... 111
**Tableau 9.** Modalités d'interaction pour chacun des thèmes communs au CA et aux IRP centrales à CommunicA ..... 115
**Tableau 10.** Modalités d'interaction pour chacun des thèmes communs au CS et aux IRP centrales à EnergiA ..... 115
**Tableau 11.** Le CA et le CDS dans le circuit décisionnel de trois projets à CommunicA ..... 117
**Tableau 12.** Le CS et les IRP centrales dans le circuit décisionnel de trois projets à EnergiA ..... 118
**Tableau 13.** Classement des productions de droit souple jusqu'en 2011 selon l'approche du gouvernement d'entreprise sous-tendue ..... 186
**Tableau 14.** Amendements de substances rejetés lors des travaux parlementaires* portant sur les dispositions du projet de loi de sécurisation de l'emploi relatives aux administrateurs salariés ..... 213
**Tableau 15.** Présence d'administrateurs salariés au conseil des entreprises soumises à la loi DSP en 1983 et privatisées depuis* ..... 234
**Tableau 16.** Part des entreprises avec administrateurs salariés parmi l'ensemble des entreprises françaises selon le secteur d'activité (nomenclature NES) ..... 238
**Tableau 17.** Répartition des entreprises comptant des administrateurs salariés selon la taille ..... 241
**Tableau 18.** Part des entreprises avec administrateurs salariés parmi l'ensemble des entreprises françaises selon le secteur d'activité et la taille ..... 242
**Tableau 19.** Nombre d'administrateurs au total et d'administrateurs salariés au conseil des entreprises recensées ..... 246
**Tableau 20.** Nombre d'administrateurs salariés selon la structure du gouvernement d'entreprise ..... 248
**Tableau 21.** Répartition des entreprises recensées selon le nombre d'administrateurs salariés à leur conseil (en nombre d'entreprises) ..... 249
**Tableau 22.** Répartition des administrateurs salariés selon leur organisation syndicale et audiences syndicales aux élections aux CE et aux conseils de prud'hommes ..... 257
**Tableau 23.** La féminisation comparée des conseils des entreprises du CAC40 et des entreprises comptant des administrateurs salariés en 2007 ..... 261
**Tableau 24.** Part des femmes parmi les adhérents aux organisations syndicales et les élus du personnel ..... 263
**Tableau 25.** L'âge, les anciennetés professionnelle et syndicale des administrateurs salariés à la prise de mandat (en années) ..... 272
**Tableau 26.** Répartition des administrateurs salariés selon le nombre d'IRP différentes au sein desquelles ils ont siégé avant leur prise de mandat au CA ou CS (en nombre de personnes et pourcentage) ..... 274

**Tableau 27.** Répartition des administrateurs salariés selon le type de mandats d'IRP* occupés avant leur élection au CA ou CS (en nombre de personnes et pourcentage) ... 275
**Tableau 28**. Répartition des administrateurs salariés selon la nature de leur détachement (en valeur absolue et pourcentage) ... 292
**Tableau 29.** Ancienneté des administrateurs salariés au conseil évaluée en nombre d'années et de mandats ... 299
**Tableau 30.** Répartition des administrateurs salariés selon la catégorie socio-professionnelle* .. 303
**Tableau 31.** Résultats aux élections professionnelles à CommunicA 1990-2005 (voix recueillies exprimées en pourcentage) ... 334
**Tableau 32.** Résultats aux élections professionnelles à EnergiA 2002-2007 (voix recueillies exprimées en pourcentage) ... 336
**Tableau 33.** Nombre de réunions des CA ou CS ouverts aux administrateurs salariés, par an (2003-2011) ... 340
**Tableau 34.** Taux de présence des administrateurs aux CA ou CS ouverts aux administrateurs salariés, sur une année (2003-2011) ... 341
**Tableau 35.** Réponses à la question « Classez du plus ou moins important ce que vous estimez être votre rôle en tant qu'administrateur salarié » ... 343
**Tableau 36.** La modalité d'interaction au CA/CS perçue par les administrateurs salariés ... 350
**Tableau 37.** « Comment décidez-vous de votre position sur les dossiers traités au conseil ? » (en nombre de personnes et pourcentage) ... 425
**Tableau 38.** « Vous arrive-t-il d'être en désaccord avec votre syndicat sur les positions à prendre concernant : » (en nombre de personnes et pourcentage) ... 434
**Tableau 39.** Place du CA/CS dans l'agencement des institutions du dialogue social par ordre des instances perçues, par les administrateurs salariés, comme les mieux à même de servir l'action syndicale (en nombre de personnes et pourcentage) ... 446
**Tableau 40.** « Au conseil, qu'est-ce qui, selon vous, est confidentiel et non diffusable ? » (en nombre de personnes et pourcentage) ... 453
**Tableau 41.** Réponses à la question « Quels intérêts guident votre prise de décision au conseil ? » ... 497
**Tableau 42.** Réponse à la question « Quels sont les cinq sujets discutés au conseil qui revêtent le plus d'importance pour vous en tant qu'administrateur salarié ? » ... 501
**Tableau 43.** L'effet de l'expérience de la tenue du mandat d'administrateur salarié sur la perception de la manière dont est gérée l'entreprise ... 512
**Tableau 44.** L'effet de l'expérience de la tenue de mandat d'administrateur salarié sur la conception de l'action syndicale ... 515

# Liste des figures

**Figure 1.** Modélisation du système de relations professionnelles d'après la TRS ... 36
**Figure 2.** L'inscription de la représentation du personnel au CA ou CS dans le système des relations professionnelles ... 479

# Liste des annexes

Annexe 1. Textes juridiques de référence ..... 587
Annexe 2. Entretiens relatifs aux monographies d'entreprise ..... 604
Annexe 3. Questionnaire ..... 616
Annexe 4. Entretiens auprès des responsables confédéraux ..... 623
Annexe 5. Evaluation de la représentativité des répondants ..... 626
Annexe 6. Analyse de contenu des réponses à la question ouverte n° 48 du questionnaire ..... 630
Annexe 7. Présentation du « panel » d'entreprises ..... 632
Annexe 8. Liste des sigles et abréviations ..... 639

# Introduction générale

Qu'elle soit impérative dans les entreprises publiques, d'obligation au moins temporaire dans les entreprises privatisées ou facultative dans les entreprises privées hors grandes entreprises, la représentation du personnel au conseil d'administration ou de surveillance figure depuis plus d'un demi-siècle parmi les dispositifs de participation des travailleurs aux décisions de l'entreprise en France. Elle en demeure pourtant l'un des volets les moins connus notamment par les chercheurs qui n'y ont consacré que peu d'analyses alors même que l'actualité de ces dernières années conduit à interroger l'opportunité d'une telle participation aux décisions stratégiques.

Il en va ainsi des débats autour du gouvernement d'entreprise dont les critiques amorcées au début des années 2000 à l'aune des scandales financiers des géants Enron, Parmalat et WorldCom ont pris une nouvelle ampleur avec la crise systémique de 2008. Parmi les nombreuses causes avancées pour expliquer cette dernière, la défaillance des conseils d'administration ou de surveillance des grandes entreprises, du secteur financier en premier lieu mais non uniquement, est particulièrement pointée du doigt. La Commission européenne (2012) souligne dans son diagnostic de la crise les risques que les décisions de conseils trop focalisés sur le court-terme et biaisés par des « réflexes suivistes » qu'entretiendrait la « pensée de groupe » font courir à la performance (économique et financière s'entend) des entreprises. A cela, la Commission européenne a dernièrement réagi en avançant des propositions de directives en vue de promouvoir « l'engagement à long terme des actionnaires »[1] et la diversification des profils des administrateurs par l'introduction d'un quota de genre[2]. Le projet d'une éventuelle généralisation de la représentation du personnel au conseil d'administration ou de surveillance des entreprises n'apparaît dans aucune des récentes initiatives communautaires[3]. Néanmoins, la présence d'administrateurs salariés est évoquée en filigrane comme l'une des modalités possibles de réforme du gouvernement d'entreprise : « Selon la Commission, l'intérêt des salariés à la viabilité de leur société est un élément qui devrait être pris en considération dans la conception de tout cadre de gouvernance se voulant performant. La participation du personnel à la gestion de l'entreprise peut passer par l'information, la consultation et la participation au conseil d'administration (ou de surveillance) » (Commission européenne, 2012, p. 12). Plane notamment sur ces propos le

[1] Voir le texte, publié en avril 2014, de la proposition de directive du Parlement européen et du Conseil « modifiant la directive 2007/36/CE en vue de promouvoir l'engagement à long terme des actionnaires, et la directive 2013/34/UE en ce qui concerne certains éléments de la déclaration sur la gouvernance d'entreprise » (COM (2014) 213 final).

[2] La proposition de directive relative à « un meilleur équilibre hommes-femmes parmi les administrateurs non exécutifs des sociétés cotées en bourse et à des mesures connexes » déposée en novembre 2012 (COM (2012) 614 final) propose que les membres des conseils appartenant au sexe sous-représenté occupent au moins 40% des sièges.

[3] La raison en est à chercher du côté des tentatives passées d'harmonisation sur ce point qui se sont soldées soit par un échec (voir l'histoire de la cinquième directive) soit par un abandon de cet objectif au profit de dispositions flexibles qui assurent le respect de la diversité des règles nationales (voir la directive sur l'implication des travailleurs accompagnant le statut de Société européenne) (Villiers, 2006; Gold, 2010). Nous y reviendrons au chapitre 2.

spectre du système allemand de codétermination brandi par certains comme modèle à suivre dans la (re-)conquête de compétitivité des entreprises en temps de crise. C'est en ce sens que s'exprimait l'ancien PDG de Siemens qui considère la présence de représentants du personnel au conseil de surveillance des entreprises outre-Rhin comme un « avantage compétitif »[4] qui expliquerait, en partie, la meilleure résistance de l'économie allemande aux soubresauts du système financier. Certains, dans les rangs mêmes des défenseurs d'une économie libéralisée, partagent cette analyse[5].

L'argument séduit tant qu'il suscite depuis peu un regain d'intérêt côté anglo-saxon. En 2013, le TUC (confédération syndicale britannique) a remis sur la table une revendication pourtant en sommeil depuis la fin des années 1970 à la suite des expériences malheureuses aux conseils du *British Post Office* et de la *British Steel Corporation* (voir notamment Gold, 2005) : la représentation des travailleurs au conseil d'administration avec les mêmes droits et devoirs que les autres administrateurs, donc la possibilité de voter sur les décisions stratégiques de l'entreprise (Williamson, 2013). Tout comme le parti travailliste qui se fait également porteur de cette proposition[6], le TUC appuie sa revendication sur une volonté de réforme du gouvernement d'entreprise dans l'optique de réorienter l'horizon des décisions prises par les conseils sur le long terme. Est également visée la possibilité pour les travailleurs et leurs représentants au conseil d'administration d'avoir une lecture plus fine des développements futurs de l'entreprise qui leur permette de participer, en amont, aux décisions à fortes conséquences sur l'emploi. C'est que la question de la participation des travailleurs aux décisions stratégiques de l'entreprise renvoie en effet, aux côtés de la thématique du gouvernement d'entreprise, à un second sujet d'actualité : celui de l'anticipation des changements et de la gestion des restructurations. Comme le soulignent à juste titre Béthoux *et al.*, les objectifs de la régulation de l'emploi ont en effet changé depuis les années 2000 : « à une logique dominante de protection de l'emploi dans la période 1980-1990 a succédé une logique de prévention et d'anticipation des restructurations et de leurs effets sur l'emploi » (Béthoux, Jobert, et Surubaru, 2011, p. 9). Au niveau communautaire, les procédures « classiques » d'information, de consultation et de négociation dans l'entreprise sont privilégiées par la Commission européenne dans l'éventail de ses recommandations de « bonnes pratiques » de prévision et de gestion des restructurations[7]. Si l'ouverture des conseils d'administration ou de surveillance aux représentants du personnel n'est pas

[4] *Die Welt*, édition du 25 octobre 2009.
[5] Voir notamment la déclaration de John Studzinski, dirigeant de Blackstone (l'une des plus grandes sociétés de capital-investissement au monde), à l'occasion du Forum Economique Mondial de janvier 2011 lorsqu'il qualifie la codétermination au conseil de surveillance comme l'une des raisons derrière le « miracle » allemand (voir le Financial Times Allemagne du 27 janvier 2011).
[6] Voir par exemple, les propos du député Chuka Umunna, porte-parole du Labour Party dans le domaine des Affaires, en ligne, à l'adresse http://www.labour.org.uk/short-termism-within-british-business,2013-03-05), ou encore dans la collection d'essais dernièrement publiée par le TUC (Williamson, Driver, et Kenway, 2014).
[7] Se référer par exemple au « cadre de qualité de L'Union européenne pour l'anticipation des changements et des restructurations » adopté en décembre 2013 par la Commission européenne (COM (2013) 882 final).

explicitement listée parmi ces « bonnes pratiques », la Commission européenne invite néanmoins les représentants des travailleurs à « souligner l'importance de placer les questions d'emploi et de qualifications au cœur de la planification et des décisions stratégiques de l'entreprise » et à « particip[er] aux prises de décisions stratégiques et spécifiques au sein de l'entreprise » (Commission européenne, 2009, p. 11). Aux yeux des acteurs contemporains des relations professionnelles en France, l'un des meilleurs moyens pour ce faire serait justement la participation aux décisions du conseil d'administration ou de surveillance. « Renforcer l'information des salariés sur les perspectives et les choix stratégiques de l'entreprise pour renforcer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » est l'un des motifs avancés pour expliquer la nouvelle obligation faite aux grandes entreprises françaises d'ouvrir leur conseil à un ou plusieurs administrateurs salariés. Tel est en effet l'intitulé du titre II de l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2013, signé par les organisations patronales et trois des cinq organisations syndicales[8] (Béthoux et Jobert, 2013), dont l'article 13 relatif aux administrateurs salariés a été transposé en droit par la loi de sécurisation de l'emploi de juin 2013.

Car voici en effet que 30 ans après la loi ayant consacré la représentation du personnel dans les seules entreprises publiques, le législateur étend l'obligation de présence d'administrateurs élus ou désignés par les salariés au conseil d'administration ou de surveillance des grandes entreprises du secteur privé[9]. La France rejoint ainsi les 13 des 19 pays européens où cette forme singulière de démocratie industrielle ne se limite pas au seul secteur public, mais englobe également les entreprises privées (Conchon, 2011)[10]. Certains évoquent une « révolution » qualifiée par d'autres de « petite » du fait d'une ampleur limitée à quelque 200 groupes d'entreprises privées et d'une approche minimaliste avec l'introduction d'au moins un à deux administrateurs salariés selon la taille du conseil. Evoquer une « révolution » tend cependant à masquer une réalité : celle de l'existence de tels administrateurs salariés en France depuis 1937, date à laquelle ils ont fait leur entrée au conseil d'administration de la SNCF nouvellement créée, puis dans les quelques entreprises nationalisées au lendemain de la Libération avant que cette représentation ne soit systématisée à partir des années 1980 dans les entreprises publiques et privatisées.

La loi relative à la « démocratisation du secteur public » du 26 juillet 1983 [loi DSP par la suite] généralise en effet l'obligation de représentation des travailleurs, avec voix délibérative,

[8] La CFDT, la CFTC et la CFE-CGC. Nous y reviendrons au chapitre 3.
[9] Article 9 de la loi n° 2013-504 relative à la sécurisation de l'emploi.
[10] Le droit pour les salariés à être représentés au conseil d'administration ou de surveillance de leur entreprise existe dans 19 pays européens. Un premier groupe de 13 pays peut être distingué dans lequel ce droit s'applique à la fois aux entreprises du secteur public et du secteur privé (en Allemagne, cas le plus connu, mais aussi en Croatie, Norvège, Finlande, Suède, Danemark, Autriche, Slovénie, Slovaquie, Hongrie, République tchèque, Luxembourg et Pays-Bas). Dans le second groupe, ce droit ne s'applique qu'aux entreprises publiques ou privatisées (en Irlande, Portugal, Espagne, Pologne, Grèce, mais aussi en France jusqu'à l'adoption de la loi de 2013).

au conseil d'administration ou de surveillance des entreprises publiques jusqu'à hauteur d'un tiers des sièges[11]. Prise à la suite de la vague de privatisations de 1986 pour justement permettre le maintien de ces mandats d'administrateurs salariés, l'ordonnance n° 86-1135 du 21 octobre 1986 ouvre la possibilité aux entreprises du secteur privé d'accueillir jusqu'à 4 administrateurs salariés (5 dans les conseils d'administration des sociétés cotées) sans que leur nombre excède le tiers du nombre des autres administrateurs[12]. A l'issue de l'adoption de la loi Giraud du 25 juillet 1994, les entreprises privatisées en application de la loi de privatisation de 1993 sont tenues de prévoir le maintien, temporaire et dans une proportion moindre, des mandats d'administrateurs salariés[13]. Enfin, la loi du 30 décembre 2006 pour le développement de la participation sécurise relativement le maintien à long terme de ces mandats dans les entreprises transférées au secteur privé en application de la loi de privatisation de 1986 et qui les ont volontairement conservé[14] puisqu'il leur est interdit de modifier leurs statuts de manière à compter moins d'un ou deux (selon la taille du conseil) administrateurs salariés ou représentants des salariés actionnaires[15].

Le droit des travailleurs à participer aux décisions stratégiques de l'entreprise par leur représentation au conseil d'administration ou de surveillance est ainsi, en France, à la fois ancien et paradoxalement mal ou méconnu. Avec cette recherche doctorale, nous proposons alors d'avancer vers une meilleure connaissance non seulement de ce droit mais surtout de sa mise en musique en questionnant le rôle des acteurs singuliers que sont les administrateurs salariés dans la régulation sociale de l'entreprise.

# 1. Un objet de recherche : les administrateurs salariés du secteur marchand

Parce que mal ou méconnue et parce que renvoyant à une pluralité de pratiques, la représentation du personnel dans les « organes sociaux » des entreprises (terme consacré en droit des sociétés) se prête à de multiples interprétations. C'est pourquoi les prochaines lignes sont dédiées à préciser plus avant l'objet spécifique de notre recherche.

[11] Les différents textes de droit encadrant cette représentation du personnel au conseil d'administration ou de surveillance des entreprises avec voix délibérative sont repris à l'annexe 1.

[12] Ces dispositions sont retranscrites dans le Code de commerce aux articles L225-27 pour le conseil d'administration et L225-79 pour le conseil de surveillance des sociétés anonymes.

[13] Selon que le conseil de ces entreprises compte plus ou moins 15 membres, les mandats d'administrateurs salariés maintenus doivent être au nombre de deux ou trois. Néanmoins, rien n'empêche ces entreprises privatisées de convoquer ultérieurement une assemblée générale extraordinaire qui modifierait les statuts dans le sens d'une suppression totale de ces mandats (Savatier, 1995).

[14] La sécurisation du maintien du ou des mandats d'administrateurs salariés est ici relative puisqu'en évoquant une obligation qui porte sur ces mandats « ou » ceux de représentants des salariés actionnaires, ces derniers pourraient leur être substitués.

[15] Les dispositions juridiques concernant le maintien des mandats d'administrateurs salariés dans les entreprises privatisées sont rassemblées à l'article 8-1 de la loi n° 86-912 relative aux modalités des privatisations.

## 1.1 Les administrateurs salariés : définition

Le cœur de notre thèse porte sur les administrateurs salariés entendus comme les représentants du personnel, élus[16] par et parmi ce dernier, sur liste syndicale[17], pour siéger avec voix délibérative, puisque détenant un droit de vote, au sein du conseil d'administration [CA par la suite] ou du conseil de surveillance [CS] des entreprises françaises du secteur marchand. A la différence de leurs homologues allemandes contraintes d'adopter une structure dualiste de gouvernement d'entreprise (avec un conseil de surveillance qui contrôle et supervise la gestion de l'entreprise mise en œuvre par l'équipe dirigeante constituée en directoire), les entreprises françaises sont libres d'opter entre cette même structure dualiste ou la structure moniste à conseil d'administration (qui réunit en une seule instance les fonctions de contrôle et de prise de décisions stratégiques)[18]. Une telle délimitation de notre objet de recherche conduit à volontairement exclure les autres modalités de représentation du personnel dans les CA ou CS que sont la présence de délégués du comité d'entreprise aux réunions de ces conseils et la représentation des salariés actionnaires en leur sein.

Au lendemain de la création des comités d'entreprise en 1945, la loi du 16 mai 1946 élargit non seulement leurs attributions économiques en étendant le champ du droit à l'information aux questions relatives à la marche générale de l'entreprise, mais institue également la représentation du comité d'entreprise via la délégation de deux de ses membres – l'un appartenant à la catégorie des cadres, techniciens et agents de maîtrise, l'autre à celle des employés et ouvriers – au CA (Le Crom, 1997b). Les lois Auroux, et plus précisément la loi n° 82-915 du 28 octobre 1982 relative au développement des institutions représentatives du personnel, a porté le nombre de ces délégués à quatre dans les entreprises où sont constitués trois collèges électoraux, deux d'entre eux appartenant alors à la catégorie des ouvriers et des employés, un à celle des agents de maîtrise et le dernier à celle des ingénieurs, chefs de service et cadres[19]. Or, ces membres du comité d'entreprise assistent aux séances du CA ou du CS avec voix consultative. Bien qu'ils aient accès aux mêmes documents que ceux adressés aux administrateurs et qu'ils puissent soumettre les vœux du comité d'entreprise au CA ou CS

[16] L'article 9 de la loi de sécurisation de l'emploi adopté en juin 2013 élargit l'éventail des modalités de désignation. En effet, dans les grandes entreprises privées, l'élection ne constitue plus l'unique modalité de nomination des administrateurs salariés qui peuvent également, selon le choix opéré par l'assemblée générale des actionnaires, être désignés soit par le comité d'entreprise (ou, selon la structure de la société concernée, le comité central d'entreprise ou le comité de groupe), soit par la ou les organisations syndicales ayant obtenu le plus de suffrages aux élections du comité d'entreprise (ou, à défaut, des délégués du personnel), soit, dans les cas où deux administrateurs salariés doivent être nommés, par l'une de ces trois premières modalités pour l'un deux et par le comité d'entreprise européen ou par le comité de la Société européenne pour le second.

[17] Le droit envisage également que les listes de candidats ne soient pas présentées par les organisations syndicales, mais par un certain nombre ou pourcentage d'élus du personnel ou d'électeurs. Dans la pratique, ces listes de non-syndiqués sont extrêmement rares et les administrateurs salariés sont dans leur très grande majorité élus sous parrainage syndical. Nous y reviendrons en détail au chapitre 4.

[18] Nous verrons au chapitre 1 que les frontières délimitant les attributions des deux instances que sont le conseil d'administration et le conseil de surveillance sont plus poreuses qu'il n'y paraît au premier abord.

[19] Article L2323-62 du Code du travail [C. trav. par la suite].

qui est alors tenu d'en donner un avis motivé[20], ils ne disposent pas du droit de vote et ne peuvent être assimilés à des administrateurs en tant que tels. Leur statut et leur capacité d'action les distinguent ainsi des administrateurs salariés.

Depuis 1994, les salariés actionnaires disposent du droit de désigner des représentants pour siéger au CA ou CS de leur entreprise avec voix délibérative, à condition de détenir une part requise du capital social. La loi Giraud n° 94-640 relative à « l'amélioration de la participation des salariés dans l'entreprise » a en effet introduit en droit des sociétés l'obligation pour l'assemblée générale des actionnaires de se prononcer sur l'introduction d'un ou deux représentants des salariés actionnaires au CA ou CS dès lors que ces salariés détiennent au moins 5 % du capital. La loi Fabius sur l'épargne salariale de 2001 est venue abaisser ce seuil de détention à 3 %. S'en est alors suivi une période de flottement quant au caractère obligatoire de cette représentation des salariés actionnaires. La formulation de l'article 217 de loi de modernisation sociale de 2002 plaide pour une mesure impérative, ces représentants « devant » être nommés par l'assemblée générale. Néanmoins, l'absence de publication du décret d'application de cette loi conduira à une interprétation inverse puisqu'une circulaire ministérielle du 14 septembre 2005 déclara ces dispositions facultatives. Un terme est mis à cette ambiguïté par la loi de 2006 dite « pour le développement de la participation et de l'actionnariat salarié » qui entérine définitivement le caractère obligatoire de ce droit tout en le restreignant aux seules sociétés cotées[21]. Deux principaux motifs, l'un découlant de l'autre, nous conduisent à écarter les représentants des salariés actionnaires au CA ou CS de notre recherche. En premier lieu, notre analyse a vocation à mettre l'accent sur la participation aux décisions des travailleurs en tant que tels, autrement dit des apporteurs de travail. Or, les représentants des salariés actionnaires siègent au CA ou CS au titre d'apporteurs de capital puisque le fondement de leur présence repose sur leur détention de droits de propriété. Sauviat (2004) et Hollandts (2005) relèvent la position d'équilibriste dans laquelle se trouvent ces acteurs qui ont continuellement à arbitrer entre chacun des deux intérêts potentiellement divergents qu'ils représentent : l'intérêt du travail et l'intérêt du capital. Une « schizophrénie » que Cazal (2011) résume en évoquant « la boutade américaine suivante : un dirigeant annonce à ses salariés (bénéficiant d'un plan d'actionnariat) qu'il a une mauvaise et une bonne nouvelle ; la mauvaise est qu'ils sont licenciés ; la bonne est que le cours de leurs actions va augmenter ». Les études empiriques se rejoignent pour conclure que les représentants des salariés actionnaires tendent à arbitrer en faveur de l'intérêt du capital. Ginglinger *et al.* déduisent de leur étude économétrique sur données françaises que « directors elected by employee-shareholders act like any other type of elected director, rather than specifically as employee representatives » (Ginglinger, Megginson, et Waxin, 2011, p. 886).

[20] C. trav. art. L2323-63.
[21] Codifié désormais aux articles L225-23 (pour le CA) et L225-71 (pour le CS) du Code de commerce [C. com. par la suite].

Un résultat que l'enquête qualitative de Bertin-Mourot et Lapôtre (cf. *infra*) avait déjà mis en avant comme l'illustrent ces propos d'un président de conseil interviewé par les chercheurs : « les représentants des actionnaires salariés sont très différents : cadres supérieurs et parfois cadres dirigeants, chouchoutés par le dirigeant, ils ont des réflexes de petits actionnaires et ne s'expriment pas en tant que salariés : ils sont sensibles à la dilution du capital, par exemple. Ils votent comme le PDG » (Bertin-Mourot et Lapôtre, 2003, pp. 77-78). Cette orientation d'action singulière constitue la seconde raison de l'exclusion de ces acteurs de notre recherche, le projet dont sont porteurs les représentants des salariés actionnaires étant appelé à être sensiblement différent de celui des administrateurs salariés.

## 1.2. Le champ de recherche : les entreprises du secteur marchand hors économie sociale et solidaire

Eclairer notre définition des administrateurs salariés est une chose, encore faut-il préciser notre sélection des types de sociétés au conseil desquelles ils siègent. Nous avons ainsi choisi de nous concentrer sur les entreprises les plus typiques du système capitaliste, autrement dit les entreprises à but lucratif, dont l'activité revêt un caractère industriel et/ou commercial, évoluant dans un contexte concurrentiel ou non et dont le siège social est domicilié en France[22]. En conséquence, ces entreprises peuvent indifféremment appartenir au secteur privé ou public. Parmi les entreprises publiques[23], nous retenons les Établissements Publics à Caractère Industriel et Commercial [EPIC par la suite], tels que la SNCF ou la RATP, soumis à la loi DSP[24]. Nous considérons que ces établissements au capital majoritairement détenu par l'État et ayant pour objet la gestion d'un service public ou d'une activité stratégique pour l'Etat français (dans le domaine de l'énergie, de la défense, etc.) constituent bien des entreprises commerciales[25]. En effet, un EPIC est largement régi par le droit privé. Son personnel relève du Code du travail au même titre que les salariés du secteur privé, sauf dérogations[26]. Son activité est régie par le Code du commerce. Ces établissements sont, en

[22] Le critère de territorialité exclut des sociétés telles qu'Arcelor puisque si un administrateur salarié français siégeait bien à son CA jusqu'en 2010 (date à laquelle les trois mandats d'administrateurs salariés ont été supprimés) cette société est toutefois domiciliée au Luxembourg.

[23] En suivant la directive communautaire du 25 juin 1980 relative à la transparence des relations financières entre les Etats membres et les entreprises publiques, nous entendons par entreprise publique « toute entreprise sur laquelle les pouvoirs publics peuvent exercer directement ou indirectement une influence dominante du fait de la propriété, de la participation financière ou des règles qui la régissent. L'influence dominante est présumée lorsque les pouvoirs publics, directement ou indirectement, à l'égard de l'entreprise : a) détiennent la majorité du capital souscrit de l'entreprise ou b) disposent de la majorité des voix attachées aux parts émises par l'entreprise ou c) peuvent désigner plus de la moitié des membres de l'organe d'administration, de direction ou de surveillance de l'entreprise » (art. 2 directive 80/723/CEE).

[24] Sont de fait exclus les EPIC se situant hors du champ de la loi DSP à l'image des établissements fonciers et d'aménagement.

[25] Une différence majeure d'avec les entreprises du secteur privé est toutefois à noter puisque les EPIC sont exclus des procédures de faillite et d'insolvabilité.

[26] Telles les entreprises dites « à statut » où les conditions de travail et d'emploi ne relèvent pas de conventions collectives, mais de textes réglementaires (SNCF, RATP, travailleurs bénéficiant du statut du personnel des industries électriques et gazières à EDF et GDF Suez). Bien que n'ayant plus le statut d'EPIC mais de société

outre, soumis à une comptabilité de type commercial et à la même fiscalité que les entreprises du secteur privé. En effet, ce statut juridique a été créé de manière à doter ces organisations gestionnaires de services publics de la personnalité juridique et de l'autonomie financière leur permettant d'échapper aux contraintes du droit budgétaire et du principe de l'universalité budgétaire auxquels sont assujetties les administrations[27].

A l'inverse, d'autres établissements publics tels les Établissements Publics à caractère Administratif (EPA)[28] et les Établissements Publics à caractère Scientifique et Technologique (EPST)[29] ne peuvent être assimilables à des entreprises et sont, de fait, exclus de notre champ d'enquête bien que comptant des administrateurs salariés au sein de leur CA ou CS. En effet, gestionnaire d'un service administratif, un EPA est essentiellement soumis au droit administratif dans la mesure où ses agents relèvent de la Fonction publique et que les règles de la comptabilité publique lui sont applicables. Le régime est identique pour les EPST, même si la tendance juridique est à un rapprochement progressif d'avec un statut d'entreprise publique. Parce qu'elles entrent également dans le champ d'application de la loi DSP, d'autres entreprises publiques régies par le statut de société d'économie mixte[30] ou de société anonyme dont le capital est détenu directement ou indirectement à plus de 51 % par l'État sont intégrées dans le champ de notre recherche.

Les entreprises du secteur privé constituent tout autant la cible de notre recherche. Sont ainsi concernées par notre étude toutes les formes juridiques de sociétés commerciales listées au Titre II du Livre II du Code de commerce[31], telles que les sociétés anonymes (SA) ou les sociétés par actions simplifiées (SAS) ayant choisi d'instaurer un CA ou CS[32]. Nous incluons également les sociétés coopératives anonymes de banque dont le personnel, sans être sociétaire, élit ses représentants au CA.

En revanche, nous excluons les entreprises de l'économie sociale (mutuelles et coopératives) en ce qu'elles se situent en dehors du « secteur marchand lucratif » pour reprendre l'expression de Gadrey (2005). Si les sociétés d'assurance mutuelles comptent des

---

anonyme, on peut également citer les entreprises ayant maintenu leur personnel fonctionnaire après leur passage d'administration d'Etat à entreprise publique (La Poste) puis privatisée (France Télécom).

[27] Ainsi, le capital, les dépenses et les recettes des EPIC ne sont pas décidés dans le cadre des Lois de finances.

[28] Parmi les EPA qui comptent des administrateurs salariés citons les Agences de l'Eau, l'IGN, Météo France ou le CNED.

[29] De la même manière, parmi les EPST dont les instances de direction accueillent des administrateurs salariés, nous comptons le CNRS, l'INED, l'INRA ou l'INSERM.

[30] Il s'agit d'une société anonyme dont le capital est détenu, dans sa majorité, par l'État ou les collectivités locales et pour partie par des partenaires économiques et financiers privés.

[31] Le Titre II concerne : les sociétés en nom collectif, les sociétés en commandite simple, les sociétés à responsabilité limitée, les sociétés anonymes, les sociétés en commandite par actions, les sociétés par actions simplifiées, les sociétés européennes, les sociétés d'économie mixte.

[32] Le statut de SAS offre une grande liberté d'organisation puisque la seule obligation relative aux instances de direction repose sur la désignation d'un président, l'instauration d'un CA ou CS étant en revanche laissée au libre choix des associés.

administrateurs salariés au sein de leur CA ou CS[33], leur activité ne revêt pas un caractère industriel ou commercial. Comme le stipule l'article L322-26-1 du Code des assurances : « Les sociétés d'assurance mutuelles ont un objet non commercial. Elles sont constituées pour assurer les risques apportés par leurs sociétaires. Moyennant le paiement d'une cotisation fixe ou variable, elles garantissent à ces derniers le règlement intégral des engagements qu'elles contractent ». Les sociétés coopératives ouvrières de production (SCOP) se situent d'autant plus hors champ de notre recherche que la participation des travailleurs aux décisions du CA ou CS est imputable à leur participation au capital de la société sous la forme d'actions de travail. Aussi le même argument disqualifiant les représentants des salariés actionnaires de notre recherche s'applique-t-il aux administrateurs salariés de SCOP.

## 2. Un cadre théorique : la théorie de la régulation sociale

Notre objet de recherche clairement délimité, nous souhaitons à présent introduire la perspective théorique que nous avons adoptée et qui guidera nos analyses tout au long de cette thèse. Notre recherche s'inscrit en effet dans l'approche française de la sociologie des relations professionnelles (Lallement, 2008a) nourrie de l'intense travail de critiques et de reprises du premier effort de théorisation par Dunlop (1958) des *industrial relations systems* (Reynaud, Eyraud, Paradeise, et Saglio, 1990; Murray, Morin, et da Costa, 1996), et dont la théorie de la régulation sociale de Reynaud (1997, 1999) constitue la reformulation la plus féconde à nos yeux. Féconde, elle l'est tout particulièrement au regard de notre projet qui consiste à étudier l'action des administrateurs salariés dans sa globalité, dans sa complexité et dans la variété des sous-problématiques qu'elle éveille (cf. *infra*) en dépassant ainsi une approche qui se limiterait à la seule vision holiste ou, à l'inverse, à la seule vision offerte par l'individualisme méthodologique (de Terssac, 2012).

Ce faisant, nous nous démarquons frontalement du virage théorique opéré dans le monde académique anglo-saxon ces dernières années par les tenants de la fin du paradigme des *industrial relations* justifiée par la prétendue obsolescence des objets d'études traditionnels des relations professionnelles[34]. Ces auteurs y substituent ce qu'ils annoncent comme un nouveau paradigme, proche de la famille des sciences de gestion en ressources humaines ou des *organizational behavior*, intitulé *employee* ou *employment relations* (Kaufman, 2004; Whalen, 2008)[35]. Or, nous suivons Clarke *et al.* (2011) pour affirmer que le courant des *employee relations* n'est en rien comparable à l'analyse critique développée particulièrement

[33] A l'instar des groupes MAAF, MACIF ou MMA.

[34] Argumenté par l'observation de ce que seraient de multiples déclins : du syndicalisme, des actions collectives sous forme de mouvements de grève, de la couverture des conventions collectives dans le monde anglo-saxon mais aussi de la disparition de la figure emblématique de l'ouvrier masculin travaillant à la chaîne.

[35] Tenants dont la domination dans le champ académique anglo-saxon est telle qu'elle a conduit au changement de dénomination de l'Association internationale de relations professionnelles (IIRA) en *International Labour and Employment Relations Association* (ILERA) en 2010.

ici par la sociologie des relations professionnelles. L'adoption d'une approche normative portée par l'argumentation instrumentale (cf. *supra*) dans une perspective managériale – rarement sujette à critique – centrée sur l'individu plutôt que le collectif de travail et qui, par ailleurs, porte l'accent sur la régulation au seul niveau de l'entreprise au détriment de la branche ou du niveau (supra-)national en qualifiant, par un biais fonctionnaliste, le conflit de dysfonctionnement (Giles et Murray, 1996), se définit en parfait contraire de notre perspective. A l'opposé, c'est bien au paradigme « moderne » des relations professionnelles – pour reprendre la dichotomie opérée par Kaufman (2008) – porté en France par la théorie de la régulation sociale [TRS par la suite] que nous nous attachons. Nous en présentons ici les lignes saillantes qui se donnent particulièrement à voir au regard du travail de reprise de la théorisation dunlopienne sur laquelle nous reviendrons.

## 2.1 Les éléments constitutifs du système de relations professionnelles

Dunlop (1958) est le premier à avoir offert une définition synthétique d'un système de relations professionnelles mettant en lumière ses différentes composantes. Mias en rappelle l'essence en exposant que pour Dunlop, « un SRP [système de relations professionnelles] est constitué de plusieurs acteurs, de différents contextes, d'une idéologie qui lie l'ensemble de ces éléments, et d'un corps de règles relatives au travail » (Mias, 2012a, p. 32)[36]. Partant de la théorisation dunlopienne, la TRS s'est attachée à travailler chacun de ces éléments du système que sont donc les acteurs, les règles, les contextes et l'idéologie commune.

### 2.1.1 Des acteurs

Dunlop distinguait trois catégories d'acteurs :

> « L'organisation des dirigeants et de leurs représentants ; l'organisation des salariés n'exerçant pas de fonction managériale et leurs porte-parole ; les institutions publiques spécialisées et les institutions privées créées par les deux premiers acteurs, dont la fonction est d'assister ceux-ci dans leurs relations » (Mias, *ibid.*).

Les dirigeants et leurs représentants (à l'instar des organisations professionnelles telles que le MEDEF), les travailleurs et leurs représentants (tels les organisations syndicales), l'Etat et les institutions publiques apparaissent ainsi au cœur de la régulation du travail et de l'emploi dans un système de relations professionnelles. Le renouveau épistémologique ayant cours depuis la fin des années 1990 tend néanmoins à élargir le périmètre de la définition dunlopienne en ouvrant le débat sur le jeu de nouveaux acteurs dans le domaine des relations professionnelles, qu'il s'agisse des utilisateurs finaux (Bellemare, 2000; Sappey, 2008; Kessler et Bach, 2011), des organisations de la société civile (Turner, 2012; Williams, Abbott, et Heery, 2014) ou des

[36] Ce qui, dans les mots de Dunlop, se lit ainsi : « An industrial-relations system at any one time in its development is regarded as comprised of certain actors, certain contexts, an ideology which binds the industrial-relations system together, and a body of rules created to govern the actors at the workplace and work community » (Dunlop, 1958, p. 7).

différents acteurs qui peuvent concourir au dialogue social territorial (Jobert, Guarriello, et Heidling, 2009). Nous reviendrons en détail sur l'actualité de ce débat en conclusion de notre thèse et nous contentons pour l'instant de relever qu'aujourd'hui encore nombre de recherches sur le cas français continuent à porter la focale sur les trois catégories dunlopiennes. Ce faisant, elles soulignent généralement le rôle prépondérant de l'acteur public dans la formulation des règles de procédures qui président à la régulation sociale sans pour autant la surdéterminer, ce que Reynaud (1999, p. 113) appelle les « super-règles ». Pour l'auteur de la TRS « si l'on considère bien les pouvoirs publics dans leur rôle législatif et réglementaire, il ne se borne pas à participer à l'élaboration des règles : il arbitre, il tranche, il impose, il garantit » (Reynaud, 1990a, p. 329). Lallement va dans le même sens en estimant qu'« acteur à part entière des systèmes de relations professionnelles, l'Etat n'a pas pour autant un statut similaire à celui des syndicats ouvriers et des associations d'employeurs. Selon des modalités variables, il lui revient de reconnaître la légitimité des autres acteurs collectifs ainsi que l'organisation de leurs relations et la validation des règles issues de la négociation collective » (Lallement, 2008a, p. 19). Ainsi l'action de l'Etat, tantôt « législateur », « intégrateur » ou « patron » pour suivre Lallement, mérite une attention particulière dans l'étude d'un système de relations professionnelles.

Exposer qui sont les acteurs ne dit toutefois pas ce qu'ils sont et ce qui les qualifient en tant qu'acteur des relations professionnelles. Aussi faut-il revenir sur la définition de l'acteur proposée par la TRS qui se démarque singulièrement sur ce point de l'approche dunlopienne en postulant que l'acteur collectif ne préexiste pas à l'action, mais se construit dans celle-ci sur la base d'une orientation, d'un « projet » pour Reynaud.

> « Ils [les acteurs] n'ont pas une identité qui préexisterait à l'action commune dans laquelle ils s'engagent. Ils ne se définissent pas par des caractéristiques communes, une situation semblable, des ressemblances dans leurs origines ou leurs orientations ou plutôt, tout cela ne prend un sens commun que par une orientation d'action […] L'identité n'est pas première. C'est plutôt l'action collective qui la crée en constituant une base de normes communes pour l'action » (Reynaud, 2003a, p. 245).

Deux points centraux de la TRS sont ici mis au jour. En premier lieu, l'orientation d'action explicite ou non, le « projet »[37] de l'acteur, sa rationalité propre – qui fonde par ailleurs son autonomie et le distingue des autres acteurs – est centrale dans la constitution de l'acteur collectif. Toutefois que ce projet n'est pas statique puisqu'il est au contraire amené à évoluer (Reynaud, 1997), ne serait-ce que sous le coup de la régulation intra-organisationnelle (Walton et McKersie, 1991 [1965]), c'est-à-dire de la régulation qui se joue au sein de l'acteur collectif. En second lieu, l'acteur est ici stratège, orienté vers l'action selon son projet

[37] « Une action collective se définit par un projet autour duquel se constitue un acteur collectif grâce à des règles communes. […] le projet n'a de sens que pour la communauté qui se constitue autour de lui. Cette communauté ne se constitue que par une régulation » (Reynaud, 1997, p. 80 et 272).

propre et non agissant sous la contrainte surdéterminante des éléments du contexte comme le voudrait la lecture structuraliste de Dunlop. Reynaud rejoint la révision « stratégique » de la théorie dunlopienne formulée par Kochan, Katz et McKersie (1986) qu'il complète toutefois en insistant sur le fait que ces stratégies ne sont élaborées qu'au service et au bénéfice du projet, du sens, qui demeure premier (Reynaud, 2003b). Pour être qualifié d'acteur des relations professionnelles encore faut-il que l'action d'un individu, d'un groupe ou d'une institution soit reconnue comme légitime et valide par les autres acteurs en jeu (Reynaud, 1997), cette reconnaissance étant consubstantielle à l'inscription du jeu de l'acteur dans une relation de pouvoir, de dépendance réciproque (Reynaud, 1994). Légitimité de l'action, relation de pouvoir, projet et autonomie de l'acteur partie prenante de la régulation : voici ainsi résumés les mots clefs de la définition reynaldienne de l'acteur que nous suivons.

### 2.1.2 Des règles

Le jeu des acteurs sur les règles du système de relations professionnelles est au cœur de la TRS, règles dont la définition reynaldienne repose sur trois dimensions : les formes qu'elles revêtent, leurs propriétés intrinsèques et leurs dynamiques.

Reynaud suit Dunlop en distinguant deux types de règles que sont d'une part les règles de procédure présidant à l'organisation du jeu d'acteurs et réglant par exemple « les formes de rencontres, de discussions, d'accords, les manières de rouvrir une discussion ou de traiter un cas litigieux » (Reynaud, Dassa, Dassa, et Maclouf, 1971; in Reynaud, 1999, p. 61) et, d'autre part, les règles de contenu portant sur les conditions de travail et d'emploi telles que « les salaires ou la durée du travail, l'embauche ou le licenciement, la garantie de l'emploi ou les avantages liés à l'ancienneté, la classification ou la promotion, etc. » (*ibid.*). La TRS continue de s'inscrire dans la lignée de Dunlop en soulignant que les règles de procédures ou de contenu ne sont pas réductibles aux seules règles formalisées et explicites que seraient les règles juridiques ou conventionnelles, mais qu'elles peuvent tout autant « reposer seulement sur une coutume ou une tradition » (*ibid.*).

Comme l'expose Paradeise, « les règles ne disent rien par elles-mêmes de leur efficience qui s'évalue par l'usage effectif qui en est fait, par la légitimité qu'elles possèdent pour les acteurs, par la prise qu'elles offrent aux outils de contrôle et de coercition qui les garantissent » (Paradeise, 2003, p. 41). Autrement dit, une règle mérite cette appellation si elle réunit les trois propriétés suivantes : être effective et usitée ; être légitime aux yeux des acteurs ; être contraignante, c'est-à-dire être sujette à sanction. Reynaud adopte l'approche wébérienne pour distinguer trois types de légitimité (traditionnelle, charismatique et légale-rationnelle) qui se construit dans le rapport de la règle au projet de l'acteur. Ainsi, « les règles n'ont de sens que rapportées aux fins d'une action commune (nous dirons pour simplifier, quelle que soit la variété de ces fins : à un projet). C'est parce qu'elles sont liées à ce projet

qu'elles sont obligatoires » (Reynaud, 1997, p. 80). Cette force contraignante de la règle n'équivaut toutefois pas là encore, dans le cadre de la TRS, à un surdéterminisme. Comme le rappelle Jobert :

> « Les règles, les institutions, une fois construites par les acteurs, encadrent leur action, exercent sur eux une contrainte, sans jamais pourtant les déterminer totalement » puisque « ce sont eux qui ont inventé les règles qui le [le système] structurent, les ont détournées ou complétées » (Jobert, 2000, p. 29).

L'un des apports majeurs de la TRS réside dans une conception multiple et complexe de la dynamique des règles qui opèrent dans le système de relations professionnelles à plus d'un titre, à la fois comme produit, cadre et enjeu des interactions, mais aussi comme fondement constitutif des acteurs. En reprenant Flanders (1968), Reynaud précise que ce que le jeu entre acteurs produit, ce sont des règles, que ce sont les règles du jeu qu'ils fixent dans leurs interactions, qu'ils négocient. « La négociation collective, malgré son nom de baptême (*collective bargaining*) n'est pas un marchandage. Même pour les salaires, elle ne vend ni n'achète de travail, elle fixe des règles pour cet achat » (Reynaud, 2012, p. 630). Produit du jeu entre acteurs, les règles élaborées deviennent alors cadre d'action en vue des futures interactions comme nous l'avons vu ci-dessus avec Jobert. Parce qu'elles sont ainsi au cœur de l'activité du système de relations professionnelles, les règles constituent tout l'enjeu de ces interactions[38].

> « L'acteur ne joue pas seulement dans le système, mais aussi avec le système. Les règles du jeu, incomplètes et provisoires, ne sont pas seulement le résultat des stratégies passées, mais aussi l'objet des stratégies en vigueur. Une part importante (nous serions tentés de dire : la part majeure) des conflits et des négociations concerne le maintien, la modification, le changement ou la suppression des règles » (Reynaud, 1997, p. 13).
>
> Enfin, comme nous l'avons résumé dans la sous-section précédente, la règle est au fondement de l'action, mais aussi de l'acteur collectif lui-même. « Les règles ne sont pas seulement des décisions des acteurs, décisions unilatérales ou conjointes. Elles construisent aussi les acteurs eux-mêmes, il y a une interdépendance entre les unes et les autres » (Reynaud, 2007, p. 381).

[38] C'est notamment sur ce point que la TRS se démarque de l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1977). Si pour ces deux auteurs le pouvoir constitue l'unique enjeu des relations entre acteurs, Reynaud nuance cette analyse en positionnant la règle comme enjeu premier aux côtés d'enjeux seconds que seraient notamment le pouvoir. « L'enjeu des relations de pouvoir n'est pas seulement que l'on influence, maîtrise, contrôle les décisions de l'autre. Il est, pour le contrôleur, d'établir les règles du système, pour les contrôlés de les modifier ou de les aménager, ou de leur en substituer d'autres. […] L'enjeu n'est pas seulement le pouvoir, c'est la règle, ou la capacité de créer et d'imaginer des règles, l'activité de régulation. Les rapports de pouvoir sont aussi des rapports de régulation » (Reynaud, 1990a, p. 330).

### 2.1.3. Des contextes

Selon Dunlop, les frontières du système de relations professionnelles sont très clairement délimitées par rapport aux trois éléments de contexte l'encadrant que sont le contexte technologique (« les caractéristiques techniques de la situation de travail » selon la lecture de Mias, 2012, p. 33-34), le contexte économique (« le contexte de marché ou les contraintes budgétaires », *ibid.*) et le contexte politique (« la structure du pouvoir dans la société », *ibid.*). L'influence parsonienne domine l'ouvrage séminal produit par Dunlop en 1958 en ce qu'il conçoit alors ces éléments du contexte comme indépendants les uns des autres, mais aussi de l'activité de régulation, comme une donnée extérieure s'imposant aux acteurs et sur laquelle ils n'auraient pas prise[39]. Cette conceptualisation ouvrira aux plus vives critiques, ce qui explique probablement pourquoi Dunlop révisera sa conception par trop déterministe dans ses ouvrages ultérieurs. La réédition de son ouvrage fondateur lui donne l'occasion de revenir sur les relations d'interdépendance qu'entretiennent les éléments du contexte entre eux[40] et, plus tard encore, sur l'effet de rétroaction du jeu des acteurs sur l'environnement du système[41].

Cette révision est toutefois insuffisante au regard de la conception plus proche du réel qu'offre la TRS qui se démarque ici sur trois points. Premièrement, et contrairement à l'acception dunlopienne, les contextes ne s'imposent pas aux acteurs comme nous l'avons vu puisque s'ils constituent des contraintes ils sont également des ressources au service de leur projet. Les éléments du contexte ne s'imposent donc pas *ipso facto,* mais font l'objet d'analyses, d'interprétations, d'appropriations de la part des acteurs qui peuvent ainsi décider de les mobiliser ou non, ils en deviennent des éléments constitutifs de la régulation du système de relations professionnelles. Deuxièmement, la TRS démontre que la distinction, certes heuristique, entre l'intérieur et l'extérieur du système de relations professionnelles ne souffre pas la confrontation avec la réalité d'une imperméabilité des frontières. Reynaud soutient cette démonstration à l'appui du cas du contexte politique qui ne pourrait être « un contexte au même sens que l'économie ou la technologie, parce que c'est de lui que procède une part au moins des règles du système de relations professionnelles » (Reynaud, 1990b, p. 290) du fait de l'action de l'Etat qui se trouve alors à la fois acteur et élément du contexte. Troisièmement, ces éléments de contexte entretiennent entre eux et avec le système des liens d'interdépendance. La TRS revient ici sur les jeux de rétroaction envisagés par Dunlop en ce que « les acteurs, à travers les normes qu'ils produisent et leur usage, exercent aussi une influence sur les sous-systèmes économiques et sur le fonctionnement même de la société globale » (Jobert, 2000, p. 17).

[39] « These features of the environment of an industrial-relations system are determined by the larger society and its other subsystems and are not explained within an industrial-relations system » (Dunlop, 1958, p. 9).
[40] « La discussion en chapitres séparés des trois aspects du contexte global ne doit pas faire perdre de vue leurs relations et leur interdépendance » (Dunlop, 1971, p. 33; cité par Saglio, 1990, p. 264).
[41] Les changements des éléments de contexte « affectent les trois parties prenantes dont l'interaction influence en retour l'environnement » (Dunlop, 1988, p. 30; cité par Thévenot, 1990, p. 348).

### 2.1.4. Une idéologie commune ?

L'élément du système de relations professionnelles dans la théorie dunlopienne prêtant le plus à polémique, après le contexte, est celui de l'existence d'une idéologie commune aux acteurs. Pour Dunlop, « each of the actors in an industrial-relations system – managerial hierarchy, worker hierarchy, and specialized public agencies – may be said to have its own ideology. An industrial-relations system requires that these ideologies be sufficiently compatible and consistent » (Dunlop, 1958, p. 17). Dunlop ne postule pas ici que les intérêts et projets des acteurs doivent nécessairement être convergents voire identiques mais qu'il faille que leurs visions s'accordent a minima dans un ensemble « d'idées communes qui définissent le rôle et la place de chaque acteur et les idées que chaque acteur se fait de la place et de la fonction des autres acteurs dans le système » (Mias, 2012a, p. 37). Ainsi, « même si les acteurs peuvent avoir des objectifs différents ou opposés, ils peuvent croire tous à la nécessité de mener une négociation collective » (da Costa, 1996, pp. 113-114).

La réalité des pratiques invalide toutefois qu'il s'agisse là d'un prérequis au fonctionnement du système de relations professionnelles puisque « son absence ne ferait pas obstacle à la construction de compromis et de régulations partielles » (Bevort et Jobert, 2011, p. 8). Aussi, plutôt que d'invoquer une quelconque « idéologie commune », la TRS pose, elle, la question en termes d'accord sur les règles de procédure, accord produit par le jeu de régulation.

## 2.2 L'agencement des acteurs, règles et contextes en système

Disséquer la composition d'un système de relations professionnelles comme nous venons de le faire constitue un premier pas dans la compréhension du développement théorique de la TRS qu'il convient à présent de compléter par la présentation de l'agencement de ces éléments en interaction dans un système mouvant à l'autonomie relative.

### 2.2.1. La rencontre des régulations

Lorsque la TRS évoque l'activité de régulation elle distingue en réalité deux phénomènes : d'une part les types de régulation mis en œuvre par chacun des acteurs ; d'autre part les types de rencontre possible de ces régulations dans le système de relations professionnelles.

« On peut se représenter l'organisation du travail dans une entreprise comme l'opposition de deux systèmes de règles : le système officiel, élaboré par la direction et le "système indulgent" que construisent les exécutants » (Reynaud, 1990a, p. 331), ce que Reynaud désigne par la suite sous les expressions respectives de régulation de contrôle et de régulation autonome, chacune détenant sa rationalité propre.

> « Dans l'entreprise, ou plus généralement dans une organisation […] ce qui s'affronte, ce ne sont pas seulement des intérêts, mais des prétentions aux règles, des volontés de régulation. Mais l'une des parties en détient, dans la pratique, l'énoncé et l'exécution.

> L'autre cherche à faire valoir des pratiques informelles, des réseaux clandestins de complicités : au mieux, à les introduire dans l'organisation officielle ; au moins à les abriter et à les faire respecter. Il est commode de présenter cette rencontre comme celle de deux régulations, une régulation de contrôle et une régulation autonome » (Reynaud, 1999, p. 20).

Une régulation n'est pas « de contrôle » ou « autonome » en soi, elle ne l'est qu'au regard de la position des acteurs dans le jeu qui se définit notamment en termes de rapport de pouvoir et de dépendance. « Une règle n'est pas par elle-même une règle de contrôle ou une règle autonome. Elle ne l'est que par la place de celui qui l'émet et par l'usage qui en est fait. Contrôle et autonomie désignent un usage de la règle, non sa nature » (Reynaud, 2003c, p. 104). Ainsi, dans un jeu entre direction et travailleurs la régulation sera dite de contrôle pour le premier acteur et autonome pour le second, tout comme une régulation de la part d'un collectif de travail sera dite autonome dans son rapport à la régulation émanant de la direction, et de contrôle en ce qu'elle s'impose aux travailleurs de ce collectif.

« S'il y a donc, dans une même organisation, plusieurs sources de régulation légitime, ou au moins prétendant à la légitimité, le problème est de comprendre comment elles se combinent, se composent ou s'affrontent » (Reynaud et Reynaud, 1994; in Reynaud, 1999, p. 248), autrement dit se pose également la question des types de rencontre de ces régulations[42]. Si dans ces premiers écrits Reynaud n'envisageait et ne valorisait qu'une seule modalité de rencontre sous la forme de la régulation conjointe[43], qu'il opposait à toute autre forme de rencontre alors qualifiée « d'équilibres sous-optimaux en termes de productivité » (*ibid.*, p. 251) , la maturation de sa théorie aboutira par la suite à une vision moins axiologique en reconnaissant que si cette conception relevait d'« un type idéal, ou même un modèle normatif » (Oulion, 2009 à 37 min. 46) elle ne doit pas masquer les types alternatifs de rencontre de régulations[44]. Il s'en dégage ainsi trois des écrits de Reynaud : la régulation conjointe donc ; mais aussi la juxtaposition des régulations autonomes et de contrôle ; et enfin l'anomie ou déficit de régulation.

> « La régulation conjointe crée un ensemble de règles qui sont acceptables par les deux parties (par exemple, parce qu'elles "combinent harmonieusement" règles de contrôle et règles autonomes ; plus fréquemment parce qu'elles arbitrent de manière acceptable sur les points où les parties s'opposent). […] Elle est le produit d'une négociation explicite

[42] L'accent est ici porté sur les configurations de rencontre de légitimités différentes ou opposées. Néanmoins, il se peut que des situations soient moins caractérisées par une rencontre de légitimités que par la suppression, la substitution de l'une au profit de l'autre (Reynaud, 2003c).

[43] « En un certain sens, on peut dire que l'affrontement des régulations aboutit toujours à quelque degré à un compromis qui est la régulation conjointe » (Reynaud et Reynaud, 1994; in Reynaud, 1999, p. 249).

[44] De Terssac est plus catégorique encore lorsqu'il estime, sur la base de ses recherches de terrain, que « ce type de régulation, la régulation conjointe, est un cas particulier ou plus encore, un cas limite de la régulation sociale » (de Terssac, 2003a, p. 134).

ou implicite et s'inscrit dans un accord (quelle qu'en soit la forme juridique) » (Reynaud et Reynaud, *op. cit.*, p. 249).

La production d'une régulation conjointe ne présuppose et n'implique pas une communauté de vues et de projets dans la mesure elle « n'éradique pas le conflit » (*ibid.*, p. 249) puisqu'« au contraire, elle en est la solution provisoire » (Reynaud, 1979; in Reynaud, 1999, p. 113). Dans d'autres cas, la rencontre des régulations n'aboutit pas à une solution, même provisoire, au conflit qui perdure alors sous la forme de la coexistence, de la juxtaposition des régulations autonome et de contrôle où « chacun reste campé sur son domaine et accepte provisoirement de ne pas empiéter sur le domaine de l'autre. Il y a plutôt un armistice et un partage entre deux régulations parallèles qu'une véritable régulation conjointe » (Reynaud et Reynaud, *op. cit.*, p. 251). Les domaines de légitimité sont alors compartimentés du fait de la concurrence des régulations ou d'une entente, implicite ou non, sur cette compartimentation. Dans une dernière configuration, typique de la rencontre des régulations en situation de crise et de changement social, c'est l'anomie entendue comme « un affaiblissement, voire une absence de règle, un déficit de régulation » (Reynaud, 1997, p. 265) qui prévaut. Tel est l'exemple du « défaut de régulation de contrôle » (Reynaud et Reynaud, *op. cit.*, p. 253) que J.-D. Reynaud et E. Reynaud illustrent en évoquant le cas des managers de proximité sans réel pouvoir décisionnaire du fait d'une organisation centralisée à l'extrême. Son contraire, « l'excès de régulation de contrôle » (*ibid.*), procède tout autant de l'anomie en ce qu'elle dénie (dans le cas, par exemple, d'une direction autocrate) la régulation autonome.

### 2.2.2 La dynamique du système

Reynaud aborde le thème de l'anomie en le reliant à la problématique plus générale du changement social, autrement dit de la dynamique du système. La TRS ne conçoit pas le système de relations professionnelles comme un agencement statique des régulations, ce qui la situe à l'exact opposé de la théorisation dunlopienne. En effet, Dunlop envisage le système de relations professionnelles comme un ensemble homéostatique ayant vocation à retrouver son équilibre initial après chaque crise, après chaque tentative de changement social porté par le conflit, ce dernier étant alors perçu comme un évènement dysfonctionnel. « Dunlop, dans une perspective systémique empruntée à Talcott Parsons, privilégie les éléments d'intégration et de stabilité en réduisant la portée des contradictions, des tensions et des conflits inhérents à toute société organisée » (Bevort et Jobert, 2011, p. 8). Dans cette optique, le système n'aurait par ailleurs pas de dynamique propre puisque lorsque Dunlop envisage la possibilité d'un système changeant, ce changement s'imposerait de l'extérieur par incorporation des modifications exogènes des éléments de contextes (technologiques, économiques ou politiques) eux-mêmes. Ainsi, les acteurs se borneraient à « enregistrer l'influence de l'environnement sans jouer un rôle véritablement actif dans la production du système et donc son évolution » (Eyraud, 1990b, p. 22).

La lecture de la TRS est tout autre, l'instabilité du système de relations professionnelles lui étant consubstantielle. Reynaud envisage en effet un système en dynamique constante. « Elles [les règles] sont sans cesse produites, corrigées, affaiblies ou renforcées par les acteurs sociaux. Il n'y a pas de règles stables, mais seulement des processus de régulation » (Reynaud, 1991; in Reynaud, 1999, p. 235). Ainsi, le système de relations professionnelles « est donc moins un équilibre stable qu'un processus non stationnaire, qui se déforme progressivement dans le développement et la rencontre des stratégies » (Reynaud, 1990a, p. 332). Ce qui conduit Lallement à considérer, dans la lignée de la TRS, que « les systèmes sociaux doivent être analysés comme des entités instables aux frontières mouvantes » (Lallement, 2003, p. 231). Dans ce cadre, le changement a des origines diverses. Il peut être de source endogène (selon que de nouveaux acteurs collectifs émergent au cœur du système, que les stratégies et projets des acteurs évoluent, que la rencontre des régulations se transforme)[45]. Mais il peut également être de source exogène du fait de changements dans les éléments du contexte qui ne sont toutefois pas passivement incorporés par les acteurs puisque ce n'est que par l'interprétation que les acteurs en font (et qui peut les amener à développer de nouvelles stratégies, à poursuivre de nouveaux projets) qu'ils opèrent un changement du système.

### 2.2.3 La qualification du jeu d'acteurs en système

Si la scène des relations professionnelles est à ce point instable, alternant entre périodes de stabilité et de réagencement, peut-on alors encore mobiliser la notion de système pour la caractériser ? La réponse est positive pour l'auteur de la TRS qui estime qu'« un ensemble d'interactions réglées peut bien être appelé un système, pourvu que l'on n'oublie pas que c'est un système imparfait (ou mieux : en transformation, en voie de constitution ou de destruction) » (Reynaud, 1991; in Reynaud, 1999, p. 233). Et ce parce que, malgré l'emprise des évolutions, cet ensemble réunit toujours deux propriétés fondamentales : une autonomie relative, et l'interdépendance de ses composantes.

Parce que les éléments du contexte ne peuvent expliquer à eux seuls l'agencement des éléments du système et sa dynamique, tributaires en majeure partie du jeu des acteurs entre eux et avec les contextes, le système de relations professionnelles mérite le qualificatif d'autonome. Reynaud reconnaît ici le legs de la conceptualisation dunlopienne.

> « N'est-ce pas un des apports les plus précieux de la théorie de John Dunlop et qu'il faut souligner parce qu'il n'est pas conforme au modèle parsonien dont il s'inspire : l'affirmation de l'autonomie du système de relations professionnelles ? Cette autonomie est imparfaite, et des relations complexes (et fluctuantes selon la conjoncture

[45] Point que Eyraud résume ainsi : « Pour comprendre la dynamique des systèmes de relations professionnelles, il ne suffit plus d'observer les changements qui affectent les sphères techniques et économiques, mais aussi de comprendre l'évolution des systèmes normatifs que porte chacun des acteurs et les nouveaux équilibres qui s'établissent » (Eyraud, 1990a, pp. 78-79).

économique et politique) d'influence et de contrôle existent entre différents systèmes. Mais les relations professionnelles ont bien une logique propre, elles ne sont pas de simples traductions dans un domaine particulier, de l'action de forces sociales générales ou universelles » (Reynaud, 1990b, p. 281)[46].

L'autonomie du système de relations professionnelles est toutefois relative, ne serait-ce que par égard aux « super-règles » d'origine étatique servant de canevas général aux jeux d'acteurs. Ce qui conduit à considérer cette autonomie comme prenant place dans une hétéronomie (Mathiot, 2002) d'autant plus marquée dans le cas français que l'Etat joue un rôle prégnant dans le cadrage les relations professionnelles. Cette autonomie dans l'hétéronomie délimite alors un « espace », une scène du jeu entre acteurs. L'on suit Jobert (2008) pour reconnaître que les espaces traditionnels que constituaient la branche et le niveau national interprofessionnel ont fait place à une pluralité d'espaces autonomes de relations professionnelles[47] au fondement du paradigme contemporain de la « gouvernance multi-niveaux » (Marginson et Sisson, 2004). Plus que jamais, le concept dunlopien d'*attachment*, auquel Mias (2012a) rend justice, prend son importance en ce qu'il souligne l'exercice cognitif opéré par les acteurs pour évaluer, par comparaison et identification à d'autres situations considérées semblables, le réseau de règles, le système, dans lequel pourra s'inscrire leur activité de régulation[48].

L'autonomie ne suffit toutefois pas à qualifier les relations professionnelles de système, encore faut-il considérer l'interdépendance des composantes en présence (acteurs, règles, contextes). Reynaud soulignera à plusieurs reprises le caractère impérieux de cette dimension fondatrice du système. « Traiter les relations professionnelles de système, c'est d'abord reconnaître la forte interdépendance de leurs éléments » (Reynaud, 1991; in Reynaud, 1999, p. 232). L'analyse des relations professionnelles ne peut faire fi de cette interdépendance dans la mesure où elle est au cœur de la compréhension de l'ensemble, « chaque règle n'a tout son sens qu'en liaison avec l'ensemble des règles » (Reynaud, 2003b, p. 434).

---

[46] Reynaud se démarque ainsi franchement du paradigme de l'« analyse sociétale » développé par Maurice, Sellier et Silvestre (1977, 1982). Sur la base d'études comparatives internationales, ces auteurs expliquent les spécificités nationales qu'ils observent en termes d'emploi et de travail en évoquant un « effet sociétal » fondé sur des « cohérences » structurelles singulières entre les espaces professionnel, organisationnel et éducatif, qui ne laisse guère de place à des sous-systèmes autonomes. Reynaud rejettera cette lecture holiste qui lui apparaissait par trop déterministe et estimera, à l'inverse, que « les règles produites conjointement par les acteurs des relations professionnelles ne sont pas nécessairement l'expression localisée et stabilisée d'un mode de régulation macrosociale dominante » (Lallement, 2008a, p. 43). Cette confrontation de paradigmes (voir en particulier Maurice, Sellier, et Silvestre, 1979) a constitué l'un des débats théoriques les plus marquants du champ français des relations professionnelles, débat qui n'a jamais été totalement clos (Maurice, 2003).

[47] Le niveau national et celui de la branche restent en vigueur, mais côtoient désormais d'autres niveaux : le territoire (local, provincial ou régional), les espaces sectoriels et intersectoriels européens et l'entreprise avec le développement de la négociation collective dédiée à ce niveau, qu'elle se joue sur le périmètre national, européen ou transnational.

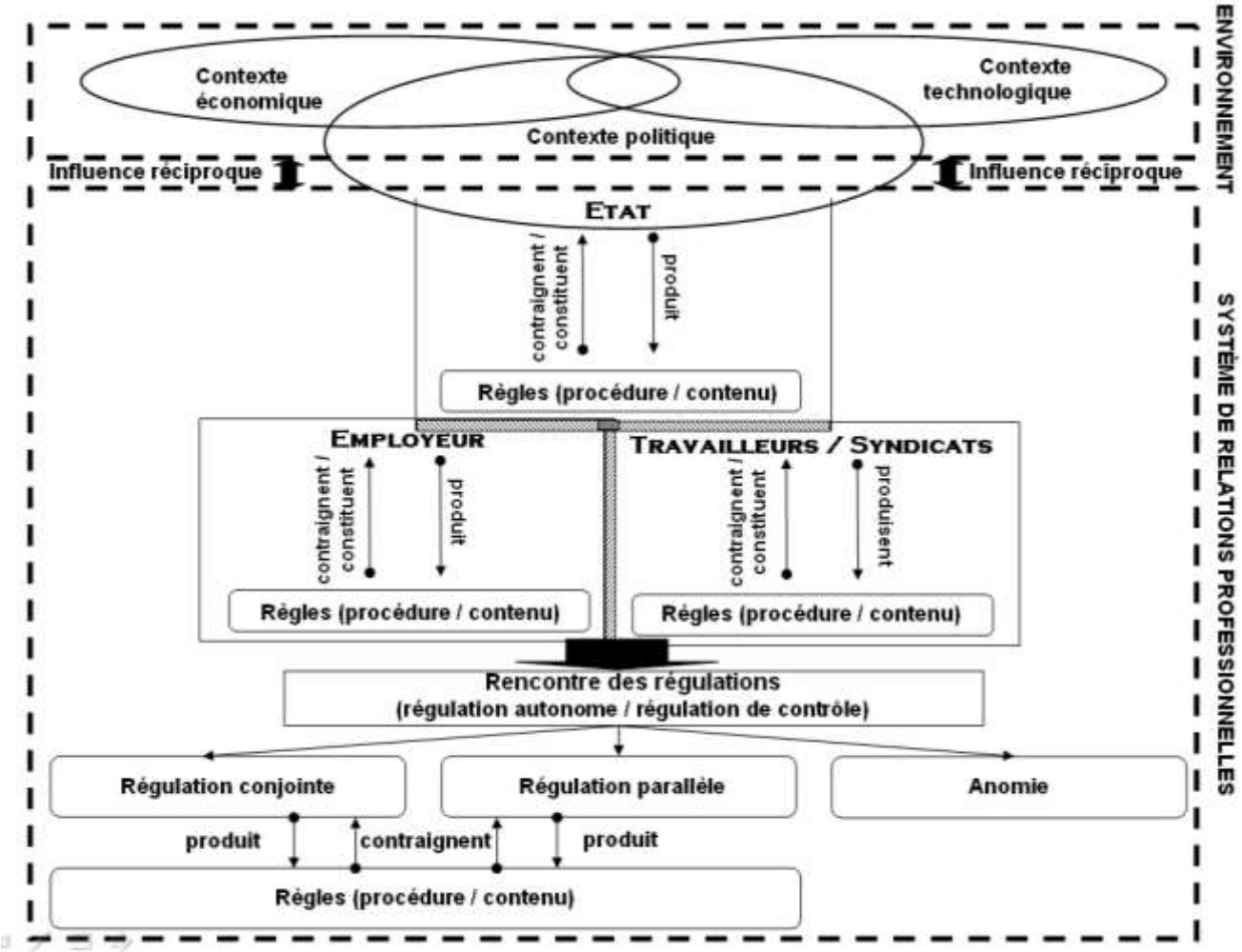
[48] « In a sense, the most fundamental decision confronting rule makers at a single workplace or enterprise is the choice of the industrial relations system to which they are to be a part » (Dunlop, 1958, p. 89).

La notion de système est d'autant plus pertinente à nos yeux qu'elle permet, dans l'approche qu'est celle de la TRS, de dépasser à la fois les lectures déterministes (Dunlop, 1958) et celles orientées vers la seule analyse stratégique (Crozier et Friedberg, 1977) pour mieux appréhender les effets d'interactions entre acteurs et contexte. Dans l'optique de la TRS, « les règles n'apparaissent plus seulement comme le fruit de décisions d'acteurs donnés ou le produit de contraintes externes ; c'est à travers leur élaboration que se construisent conjointement acteurs et contextes » (Mias, 2012b, p. 654).

## 2.3 Une proposition de modélisation de la TRS

Savant dosage d'interdépendance entre les acteurs, leurs stratégies, leurs règles, leurs prétentions à la légitimité dans la participation au processus de régulation, et d'autonomie relative de l'ensemble avec son environnement technologique, économique et politique, les systèmes de relations professionnelles sont complexes. En résumant et en nous inspirant de Lallement (2008a), nous considérons avec la TRS qu'un système de relations professionnelles désigne la régulation des conditions de travail et d'emploi au travers d'un ensemble de pratiques, institutions et règles structurant les rapports et interactions entre trois types d'acteurs – l'employeur et ses représentants ; l'État et les institutions publiques ; les travailleurs et leurs représentants – dont les intérêts peuvent s'avérer divergents ou contradictoires. Pour autant, ces pratiques, institutions et règles sont elles-mêmes des produits du jeu d'acteur dans la rencontre des régulations autonome et de contrôle. Enfin, ces interactions produisent, maintiennent ou changent les règles au sein d'un contexte économique, politique et technologique qui influence sans pour autant surdéterminer les actions à l'œuvre.

**Figure 1.** Modélisation du système de relations professionnelles d'après la TRS




**Source :** auteur

Parce que schématique, la modélisation que nous proposons (figure 1) est inévitablement réductrice. Elle ne permet pas, par exemple, d'intégrer les éléments et les processus de changement, bien que nous ayons eu la volonté de retranscrire au mieux les effets de rétroaction et d'influence réciproque. Elle ne révèle également que partiellement les interdépendances en jeu, illustrées ici par la zone grisée commune aux régulations internes à chacun des acteurs. La contrainte de lisibilité du schéma nous a également conduits à oblitérer les effets des règles produites par la rencontre des régulations sur les processus de régulation interne aux acteurs. Par ailleurs, ces derniers sont représentés ici comme des ensembles qui ne traduisent qu'assez approximativement leur réalité interne, c'est-à-dire l'hétérogénéité de leurs constituantes. Nous considérons néanmoins cette schématisation comme heuristique en ce qu'elle permet une appréhension globale du cadre théorique qui servira de trame tout au long de cette thèse.

# 3. Revue de littérature et questionnement

Un objet de recherche peut être appréhendé de multiples manières. Pour la présente section, nous souhaitons faire état des deux approches privilégiées dans l'étude de la participation des salariés aux décisions stratégiques de l'entreprise via leur représentation au CA ou CS : l'approche normative qui répond à la volonté de certains auteurs de dire ce que cette participation devrait être ; l'approche compréhensive qui embrasse, à l'inverse, la neutralité axiologique pour « décrire, comprendre et expliquer » (Hamel, 2006) ce fait social. Partisane de cette seconde approche qui fonde notre propre posture scientifique, nous nous attarderons plus précisément sur les cinq recherches empiriques conduites en France autour de la question des administrateurs salariés qui rentrent toutes dans le cadre d'une démarche compréhensive. L'analyse des apports et limites de leurs résultats dessine en effet les contours du questionnement que nous souhaitons suivre dans ce travail doctoral à titre de prolongement de ces études antérieures. Si nous ne faisons pas nôtre l'approche normative, les arguments développés par ses partisans ne seront pour autant pas délaissés dans notre étude puisque nous essaierons, au contraire, de les confronter à nos résultats empiriques.

## 3.1 L'approche normative de l'étude de la participation des salariés aux décisions

Nombreux sont les auteurs qui, s'étant essayés à l'étude de la participation des travailleurs aux décisions dans l'entreprise, ont porté une perspective normative visant non seulement à plaider pour la légitimité d'une telle participation, mais aussi à en préconiser les « meilleures » traductions institutionnelles. Deux types d'argument sont généralement mobilisés par ces « avocats » de la participation pour soutenir leur projet : l'argument démocratique et l'argument instrumental (Lammers, 1975; Margulies et Black, 1989).

Les tenants de l'argument démocratique (Mill, 1965; Blumberg, 1968; Pateman, 1970; Dahl, 1985; Strurm, 1988; Harrison et Freeman, 2004);) fondent la participation sur une rationalité en valeur, au sens wébérien, et la considèrent comme une fin en soi. Ces auteurs soutiennent le projet d'un transfert des principes de la démocratie civile dans le monde de l'entreprise dans l'optique d'une égalisation des pouvoirs remédiant, au moins partiellement, à la situation de subordination des travailleurs à leur employeur. Les premières critiques politiques de l'ordre productif dès l'aube de la révolution industrielle et au début du XXe siècle portent cette argumentation. Pour Martin Bernard (1834) « il faut trouver les moyens de rendre l'idée républicaine aussi saisissable pour les prolétaires dans l'ordre industriel qu'elle l'est dans l'ordre politique » (cité par Rosanvallon, 2000, p. 340). Le catholique social Marc Sangnier ne dit pas autre chose lorsqu'il exprime qu'« on ne peut avoir la république dans la société tant qu'on a la monarchie dans l'entreprise » (cité par Rosanvallon, 2000, p. 360) ou le parti

socialiste lorsqu'il revendique à son congrès de 1902 de « faire passer dans l'ordre économique la démocratie partiellement réalisée dans l'ordre politique » (*ibid*., p. 361).

Cette argumentation connaît actuellement un regain d'intérêt dans le monde universitaire sur la base de l'interrogation des frontières publique/privée et la remise en cause de l'inscription de l'activité de travail et de la gestion des entreprises dans la seule sphère des échanges privés (Ferreras, 2012; Lopes, 2012), comme l'illustre les recherches portant sur la « responsabilité sociale (ou sociétale) des entreprises » (Brammer, Jackson, et Matten, 2012). Ces auteurs appuient leur démonstration de la qualification des organisations de travail comme élément de la sphère publique sur des analogies entre Etat et entreprise. Ces démonstrations concluent alors au fait que la gestion des entreprises ne relève pas tant d'un ordre « domestique » (pour reprendre Ferreras) que de l'ordre démocratique prévalant dans la sphère politique (en particulier Landemore et Ferreras, 2012). Ferreras infère alors l'obligation de « justice démocratique », concept qu'elle reprend de Shapiro (1999) selon lequel :

> « Chaque personne concernée par une décision et considérée comme membre de la communauté politique doit participer à la discussion sur la norme qui s'appliquera et sur ses modalités d'application (participation directe), ou, a minima, peser autant qu'une autre dans le règlement de la procédure par laquelle la norme sera établie (systèmes de représentation) » (Ferreras, 2012, p. 85, note de bas de page).

C'est dans cette veine que s'inscrivent principalement les enquêtes qualitatives conduites sur les administrateurs salariés à l'instar des recherches ayant porté sur les quelques expériences de *worker directors* en Grande-Bretagne dans les années 1970-1980. La problématique développée par les auteurs, qu'ils se soient intéressés à la pratique des administrateurs salariés mis en place en 1976 dans la *British Steel Corporation* alors nationalisée (Brannen, Batstone, Fatchett, et White, 1976; Bank et Jones, 1977) où à ceux du *Post Office* (Batstone, Ferner, et Terry, 1983) introduits en application des recommandations du comité Bullock sur la démocratie industrielle de 1978 (Gold, 2005), repose invariablement sur la mesure de la démocratisation attendue de l'entreprise à la lumière des jeux et (en l'occurrence, absence de) rééquilibrage des pouvoirs entre les acteurs.

À l'inverse, les tenants de l'argument instrumental, héritiers de l'école des relations humaines que l'on retrouve dans les sciences de gestion tel les champs de la « gestion des ressources humaines » ou de l'*organizational behavior*[49], fondent leur approche sur une rationalité en finalité (Hyman et Mason, 1995; Johnson, 2006). La participation des travailleurs est ici un

[49] Champ dans lequel s'inscrivent les tenants du concept gestionnaire de *Participation in Decicion-Making* (PDM), développé en particulier à la suite des travaux de Lewin (1947) et de Coch et French (1948), qui s'attachent à questionner les « produits » de la participation, le plus souvent directe et au niveau du seul lieu de travail, aux décisions. Dans cette lignée, « the most commonly investigated outcomes are job performance, effectiveness at work, withdrawal behavior (e.g., lateness, absenteeism, turnover), and work-related attitudes, such as job satisfaction, organizational commitment, and change acceptance » (Sagie et Koslowsky, 2000, p. 18).

moyen pour atteindre une fin que serait la productivité au service de l'efficience économique selon une relation causale faisant intervenir la « satisfaction » ou la « motivation » au travail alors principalement déterminée par l'implication du travailleur dans la prise de décision. Une vision déterministe que Miles (1965) caricaturait de la façon suivante : « participation → improved satisfaction and morale → lower resistance to change / improved compliance to formal authority → higher productivity » (cité par Heller, 1998a, p. 1434). C'est dans cette dernière catégorie que se classent les recherches questionnant le coût et le rendement de la participation des travailleurs au regard de sa contribution à la « performance » de l'entreprise (Hunter, Beaumont, et Schuller, 1980; Cotton, 1993; Dundon, Wilkinson, Marchington, et Ackers, 2004; Marsden et Cañibano, 2010).

Les recherches économétriques questionnant la corrélation entre présence d'administrateurs salariés et « performance »[50] de l'entreprise, particulièrement privilégiées dans l'étude du cas allemand, apparaissent tout à fait caractéristiques de cette seconde approche. Au-delà de la difficulté de comparer des études aux méthodologies et données dissemblables, les résultats de ces recherches se révèlent, au global, non concluants (voir tableau 1). Sur les 26 études menées sur des données allemandes, 9 concluent à une corrélation positive, 9 à l'absence de corrélation, 4 à une présence d'administrateurs salariés corrélée négativement avec la performance de l'entreprise et 4 autres à des résultats contrastés selon l'indicateur de performance considéré. Les conclusions des analyses conduites sur d'autres données nationales ne sont pas moins équivoques, les résultats des deux études portant sur le cas français étant contradictoires. Si l'existence d'une corrélation et le sens de celle-ci est donc encore affaire de questionnement, il ne saurait en être autrement de l'existence supposée d'une relation de causalité qui ne pourrait être déduite de recherches qui, par ailleurs, ne prennent pas en compte l'immense variété des facteurs contribuant à la « performance » d'une entreprise ni leur agencement dans une perspective de complémentarité institutionnelle (si tant est que de telles recherches soient possibles). Enfin, l'étude du lien entre une variable dépendante (la « performance » de l'entreprise) et une variable indépendante (la présence d'administrateurs salariés) ne dit rien de la « boîte noire » que constitue le jeu d'acteurs dans un conseil comptant des administrateurs salariés[51].

Que la lecture de la participation des travailleurs aux décisions soit portée par l'argument démocratique ou par l'argument instrumental, l'angle normatif reste omniprésent. La « démocratisation » de l'entreprise serait une bonne chose en ce qu'elle permettrait aux

[50] A défaut de définition univoque du concept de « performance » de l'entreprise qui renvoie ici tantôt aux notions de profitabilité, de productivité, de rentabilité, ou de capacité d'innovation, nous préférons l'utilisation des guillemets.

[51] La critique que Pettigrew (1992 : 171) adressait aux études économétriques de ce type va dans le même sens lorsqu'il écrivait que « great inferential leaps are made from input variables such as board composition to output variables such as board performance with no direct evidence on the processes and mechanisms which presumably link the inputs to the outputs ».

salariés de gagner en pouvoir. Leur participation aux décisions stratégiques serait une bonne chose en ce qu'elle contribuerait, même indirectement, à la santé financière de l'entreprise. Pour notre part, nous ne considérons la présence d'administrateurs salariés ni comme une « bonne » ou une « mauvaise » chose quel que soit le projet sous-jacent, et nous contentons d'analyser l'institutionnalisation de cette forme singulière de participation aux décisions et d'éclairer les jeux de régulation qu'elle suscite, selon une approche compréhensive commune aux (rares) études empiriques déjà conduites sur le cas français que nous abordons à présent.

**Tableau 1.** Recherches économétriques étudiant la corrélation entre présence d'administrateurs salariés et performance de l'entreprise

| Référence | Corrélation étudiée | Résultats |
|---|---|---|
| **Etudes sur données allemandes** | | |
| Svejnar (1982) | Présence d'AdSa* et productivité dans les secteurs industriels | Pas de corrélation significative |
| Benelli *et al.* (1987) | Présence d'AdSa et rentabilité de l'entreprise | Pas de corrélation significative |
| Gurdon et Rai (1990) | Présence d'AdSa et rentabilité de l'entreprise | Corrélation négative avec la productivité<br>Corrélation positive avec la rentabilité des actifs nets |
| FitzRoy et Kraft (1993) | Présence paritaire d'AdSa et productivité, coûts et rentabilité de l'entreprise | Corrélation négative avec la productivité et la rentabilité (des fonds propres)<br>Pas de corrélation significative avec le coût du travail |
| Schmid et Seger (1998) | Présence paritaire d'AdSa et valeur pour l'actionnaire | Corrélation négative en comparaison de la présence d'AdSa au tiers |
| Baums et Frick (1998) | Présence paritaire d'AdSa et valeur de l'action au niveau sectoriel | Pas de corrélation significative |
| Gorton et Schmid (2000, 2004) | Présence paritaire d'AdSa et performance de l'entreprise | Corrélation négative en comparaison de la présence d'AdSa au tiers (sur la rentabilité des fonds propres et des actifs nets et le ratio cours/valeur comptable) |
| Kraft (2001) | Présence paritaire d'AdSa et marge sur le coût de revient | Pas de corrélation significative |
| Kraft et Stank (2004) | Présence paritaire d'AdSa et capacité d'innovation de l'entreprise | Légère corrélation positive |
| FitzRoy et Kraft (2005) | Présence paritaire d'AdSa et productivité de l'entreprise | Légère corrélation positive en comparaison de la présence d'AdSa au tiers |
| Werner et Zimmermann (2005) | Présence d'AdSa et développement de l'emploi | Corrélation négative de la présence de représentants syndicaux |
| Fauver et Fuerst (2006) | Présence d'AdSa, efficience de l'entreprise (distribution de dividendes et concentration de l'actionnariat) et valeur boursière | Corrélation positive, plus marquée encore avec la valeur pour l'actionnaire lors d'une présence au tiers plutôt qu'à parité |
| Gerum et Debus (2006) | Présence d'AdSa et taille du conseil | Corrélation positive |
| Kraft et Ugarkovic (2006) | Présence paritaire d'AdSa et rentabilité des fonds propres | Corrélation positive |
| Vitols (2006) | Présence paritaire d'AdSa et performance de l'entreprise | Pas de corrélation significative en comparaison de la présence d'AdSa au tiers |

| Référence | Corrélation étudiée | Résultats |
|---|---|---|
| Renaud (2007) | Présence paritaire d'AdSa, productivité et rentabilité | Corrélation positive du passage d'une présence des AdSa au tiers à la parité |
| Vulcheva (2008) | Présence d'AdSa et fiabilité de la comptabilité | Corrélation positive |
| Vitols (2008) | Présence paritaire d'AdSa et performance de l'entreprise | Pas de corrélation significative sur la performance d'entreprise (rentabilité des fonds propres et des actifs nets, capitalisation boursière et dynamiques d'emplois) |
| Petry (2009) | Présence paritaire d'AdSa et prix de l'action | Corrélation négative |
| Frick et Bermig (2009) | Présence d'AdSa, valeur boursière et finances de l'entreprise | Pas de corrélation significative sur la valeur boursière de l'entreprise et sur la rentabilité des fonds propres.<br>Corrélation positive sur le montant de la trésorerie |
| Boneberg (2010) | Présence d'AdSa au tiers, productivité et rentabilité de l'entreprise | Corrélation positive avec la productivité<br>Corrélation négative avec la rentabilité (du fait d'une corrélation positive avec le niveau des salaires) |
| Debus (2010) | Présence d'AdSa et performance de l'entreprise | Corrélation positive |
| Kraft, Stank et Dewenter (2011) | Présence paritaire d'AdSa et capacité d'innovation de l'entreprise | Pas de corrélation significative |
| Wagner (2011) | Présence d'AdSa au tiers et performance de l'entreprise (productivité et rentabilité) | Pas de corrélation significative en comparaison des entreprises sans AdSa |
| Balsmeier *et al.* (2013) | Présence d'AdSa et performance de l'entreprise | Corrélation positive, jusqu'à ce que les droits de vote des salariés atteignent le seuil de 41 %-46 %. |
| Kim, Maug et Schneider (2014) | Présence paritaire d'AdSa et rentabilité de l'entreprise | Pas de corrélation significative (sur les mesures du Q de Tobin et le rendement des actifs) |
| **Etudes sur autres données nationales** | | |
| France : Hollandts *et al.* (2009) | Présence d'AdSa et performance de l'entreprise | Corrélation positive |
| France : Ginglinger *et al.* (2011) | Présence d'AdSa et performance de l'entreprise | Pas de corrélation significative avec la valeur de l'entreprise et la rentabilité<br>Corrélation négative avec le taux de distribution des bénéfices |
| Norvège : Bøhren et Strøm (2005; 2010), Strøm (2007) | Présence d'AdSa et performance de l'entreprise | Corrélation négative avec la valeur boursière<br>Corrélation positive avec le salaire moyen (Strøm 2007) |
| Suède : Palmberg (2012) | Présence d'AdSa et rendement des investissements de l'entreprise | Pas de corrélation significative |

*AdSa : administrateurs salariés

**Sources :** Jirjahn (2011) et revue de littérature de l'auteur.

## 3.2 L'approche compréhensive des recherches françaises sur les administrateurs salariés

En France, les recherches empiriques conduites sur les administrateurs salariés se comptent sur les doigts d'une main. Il ne s'agit toutefois pas d'une exception française puisque hormis les études portant sur la pratique des administrateurs salariés allemands (pour les plus récentes voir Raabe, 2011; Steger, 2011; Jansen, 2013) et scandinaves (sur le cas danois Christensen et Westenholz, 1997; Rose, 2008a; sur le cas norvégien Hagen, 2010; Hagen, 2011) ou la réception de leur action par les dirigeants d'entreprise et autres administrateurs (en Allemagne Jürgens et Lippert, 2005; Stettes, 2007; Paster, 2012) (en Suède Levinson, 2001; Wallenberg et Levinson, 2012), la représentation du personnel au CA ou CS des entreprises reste un objet d'enquête négligé[52]. Dans le contexte français, le relatif désintérêt des chercheurs pour cet objet n'est pas sans lien avec la place marginale qu'a longtemps occupée la question des administrateurs salariés et plus généralement celle du partage des responsabilités des décisions stratégiques dans les discours et politiques des acteurs des relations professionnelles[53]. Pour Bevort et Jobert, « si l'on excepte les idées autogestionnaires qui, dans les années 1960-1970, ont alimenté le débat syndical, la question du pouvoir dans l'entreprise embarrasse les syndicats » (Bevort et Jobert, 2011, p. 266). L'utilisation de l'imparfait nous semblerait plus appropriée ici au regard du renouvellement des positions et revendications syndicales sur ces questions depuis le début des années 2000[54]. Cette citation présente toutefois le mérite de rendre compte du difficile rapport que les organisations syndicales françaises ont entretenu avec la thématique de la « cogestion »[55], volontairement écartée du champ des possibles et souhaitables au temps où leur idéologie s'organisait autour de projets de rupture avec le capitalisme (Groux, 1990) puis articulée par la suite principalement autour des questions de négociation collective d'entreprise et d'extension des attributions économiques des comités d'entreprise plutôt que celle des administrateurs salariés (Le Crom, 2003). Néanmoins, et depuis le début des années 2000 donc, la tendance s'inverse sans que l'on puisse toutefois parler de lame de fond, sous réserve des effets que pourrait

[52] Négligé si l'on considère en tout cas les recherches empiriques fondées sur des enquêtes de terrain qui nous intéressent ici puisqu'à l'inverse, juristes et politologues se sont montrés quelque peu plus prolixes en la matière en ne se focalisant toutefois pas sur les pratiques de cette participation aux décisions stratégiques, mais sur sa mise en forme par les règles de droit et sa prise en compte dans les stratégies politiques des organisations syndicales (par exemple, sur le cas allemand Streeck, 1984; Gerum, Steinmann, et Fees, 1988).

[53] Place marginale, mais non nulle comme nous le verrons dans la première partie de cette thèse.

[54] Point que nous aborderons au chapitre 3.

[55] Nous utilisons les guillemets pour mieux souligner, avec Rehfeldt (1990), qu'il s'agit là d'une traduction impropre en français du concept allemand de codétermination au niveau de l'entreprise (*Unternehmensmitbestimmung*). En effet, la présence de représentants du personnel au conseil de surveillance des entreprises allemandes ne correspond pas à une participation à la gestion à proprement parler, d'une part parce que le domaine du conseil de surveillance (ou d'administration d'ailleurs) n'est pas celui de la gestion, mais de la stratégie (nous y reviendrons au chapitre 1) et d'autre part parce que les conseils de surveillance, par définition, surveillent, mais ne prennent ni ne mettent en œuvre les décisions du directoire.

produire sur les projets syndicaux l'extension de l'obligation de présence d'administrateurs salariés dans les grandes entreprises françaises du secteur privé avec l'adoption en juin 2013 de la loi de sécurisation de l'emploi. Ainsi, deux des cinq recherches françaises ayant pris pour objet les administrateurs salariés ont été produites dans les années 2000 à l'initiative d'une organisation syndicale, la CFDT en l'occurrence.

Nous proposons de revenir sur ces cinq recherches dont nous mobiliserons les principaux résultats dans le corps de notre thèse en en soulignant les apports et les limites, avant de présenter notre propre questionnement.

Une première recherche conduite par une équipe du CRMSI[56] sur commande du ministère du Travail s'est concentrée sur les premières élections d'administrateurs salariés (conduite de la campagne électorale, sélection des candidats, mise en place des premiers conseils « démocratisés » et moyens accordés aux administrateurs salariés), au lendemain de l'adoption de la loi DSP en 1983 (CRMSI, 1985a, 1985b, 1985c). Les chercheurs ont ainsi dégagé les stratégies électorales alors mises en œuvre par les organisations syndicales dans dix entreprises publiques. Pour les moins convaincues par ce projet de « démocratisation », la campagne a principalement eu pour finalité un test de représentativité. Les autres organisations syndicales ont en revanche plus fortement investi la campagne électorale. Il s'agissait en particulier de sensibiliser les militants syndicaux et les salariés à l'intérêt de la représentation au CA. Les professions de foi ont joué un rôle important à cet égard, les candidats y présentant non seulement leur conception de ce que devrait être la stratégie suivie par leur entreprise, mais aussi des revendications plus traditionnelles d'ordre social relatives notamment aux salaires ou aux conditions de travail. Ce double champ d'expression illustrait selon les chercheurs l'ambiguïté de l'identité des administrateurs salariés : soucieux de la bonne santé économique de leur entreprise, ils n'en demeuraient pas moins des représentants du personnel, parrainés par une organisation syndicale, et mettant l'accent sur les questions sociales. L'analyse de la composition des listes traduit cette ambivalence puisque deux principaux critères guidaient le choix des candidats en position d'être élus. Le premier, la dimension syndicale, au travers de l'expérience de tenue de mandats de représentation du personnel, permettait au syndicat de s'assurer que l'élu porterait sa ligne politique et que l'ancrage syndical de ce dernier lui éviterait d'être séduit par les éventuelles sirènes de la « collaboration de classe ». Le deuxième, la dimension intellectuelle, avait pour objectif de garantir la compétence technique de l'élu sur des sujets tels que la comptabilité ou l'économie.

[56] Centre de Recherche sur les Mutations des Sociétés Industrielles, qui deviendra le GIP MIS (Groupement d'Intérêt Public « Mutations des Industries et des Services ») en novembre 1985, GIP MIS qui fermera définitivement ses portes début 2005.

La deuxième recherche, menée à la fin des années 1980 par Barreau (1988, 1990, 1995), a cette fois pris pour objet non pas l'élection, mais bien l'exercice du mandat d'administrateur salarié dans les entreprises publiques en mettant en avant, et pour la première fois, les difficultés. Les administrateurs salariés seraient ainsi confrontés à plusieurs paradoxes : respecter la confidentialité des débats du conseil imposée par la loi tout en mettant un point d'honneur à rendre compte de son mandat auprès des salariés et de l'organisation syndicale de parrainage ; prendre position sur les dossiers du CA en développant une argumentation logique tout en évitant d'adopter un angle revendicatif ; bénéficier des relations privilégiées avec la direction dans une optique syndicale tout en la confrontant sur la transmission des dossiers (souvent jugés trop peu détaillées et remis dans un délai insuffisant à la réflexion). L'exercice du mandat est ici appréhendé dans ses différentes facettes puisque la recherche aborde à la fois : les relations des administrateurs salariés avec leur organisation syndicale (alors peu normalisées et rendues d'autant plus difficiles que pèse l'obligation de discrétion sur les dossiers du conseil) ; leurs relations avec la direction de l'entreprise et l'actionnaire public (des contacts facilités avec les dirigeants, des cabinets ministériels demandeurs des informations détenues par les administrateurs salariés) ; et leurs conditions concrètes de fonctionnement (moyens matériels, crédit d'heures, formation, accès à l'information différenciés selon le résultat des négociations engagées sur ces points en début de mandat).

Dans le cadre de l'Agence d'Objectifs de l'IRES, une nouvelle étude est produite en 1995 pour le compte de la CFE-CGC (Deslandes et Pompée, 1995). Aux côtés de quelques considérations normatives relevant de l'argument instrumental[57], les auteurs mettent l'accent sur le double rôle « social » et « économique » qu'auraient à endosser les administrateurs salariés. Ces derniers joueraient ainsi à plein leur rôle « social » en délivrant au conseil des informations sur le climat social dans l'optique d'éclairer les autres administrateurs dans leur prise de décision, mais également en faisant bénéficier leur organisation syndicale d'une information fiable et d'un réseau relationnel situé au plus haut niveau de l'entreprise. Toutefois, cette transmission d'informations se heurterait au problème de la confidentialité des documents et discours produits pendant les séances du CA. Les auteurs estiment en revanche que le rôle « économique » serait plus difficile à tenir. La qualité des formations dispensées, de l'information transmise et l'obligation de confidentialité ne permettraient pas aux administrateurs salariés de développer une lecture critique des dossiers du même niveau que celle des autres administrateurs. En outre, les auteurs estiment que le pouvoir des administrateurs salariés dépend largement du rôle même du CA, souvent cantonné à celui d'une « chambre d'enregistrement ».

[57] « L'intervention des salariés apparaît comme une condition indispensable de la modernisation des entreprises d'une part, et de l'amélioration de leur productivité d'autre part. En outre, il ne faut pas négliger le fait que les tensions et conflits sociaux ont un coût, directement mesurable en termes économiques » (Deslandes et Pompée, 1995, p. 25).

En 2003 paraît une quatrième recherche, commanditée cette fois par la CFDT, questionnant en général le fonctionnement des CA ou CS de 11 sociétés cotées et, en particulier, la place des représentants du personnel en leur sein (Bertin-Mourot et Lapôtre, 2003; Lapôtre, 2009). Sur la base d'une enquête qualitative reposant sur 46 entretiens, cette étude met essentiellement la focale sur le regard que les membres dits « classiques » de CA ou CS portent sur les administrateurs salariés. Ainsi, les PDG jugeraient positivement leur apport en informations portant sur le climat social, mais se montreraient plus critiques quant à la possibilité qu'ils diffusent des informations sensibles à destination des organisations syndicales sans contrôle de la part de la direction. Les administrateurs externes à l'entreprise identifieraient quant à eux trois intérêts majeurs à la présence d'administrateurs salariés en ce qu'ils sont une source d'information non filtrée sur l'entreprise, qu'ils peuvent se permettre de poser des questions et soulever des problèmes que l'administrateur externe n'osera pas formuler et qu'ils disposent, à l'inverse des administrateurs externes, d'une connaissance fine de l'entreprise et de ses métiers. Au total toutefois, les membres du CA non-administrateurs salariés s'interrogeraient sur la légitimité de leur présence du fait de compétences et connaissances en gestion jugées limitées, d'absence de conformisme au protocole et à l'atmosphère feutrée du conseil, mais aussi, et peut-être surtout, de l'hétérogénéité de points de vue que les administrateurs salariés introduisent au conseil.

La cinquième et dernière étude, de 2007, répond à une commande du groupe de travail « Outils de gestion » de la CFDT Cadres qui, ayant accueilli des administrateurs salariés et des représentants des salariés actionnaires dans le cadre de ses réflexions sur le gouvernement d'entreprise, a souhaité répondre à leur besoin d'échanges d'expériences en faisant le point sur leurs pratiques et représentations (Auberger-Barré et Bouchet, 2007; Auberger, 2009). Le « guide de l'administrateur salarié » qui en résulte adopte en conséquence un angle largement descriptif complété de préconisations opérationnelles et politiques divisées en 8 thèmes : le processus de nomination, l'exercice du mandat, la préparation et la reddition des conseils, les rapports avec les autres administrateurs, les compétences et la formation, la gouvernance, l'assurance responsabilité civile et les jetons de présence, les relations avec l'organisation syndicale et les autres administrateurs CFDT et pour terminer le « message prioritaire ». De la description du vécu du mandat par les 36 administrateurs salariés et représentants des salariés actionnaires interrogés par l'auteur se dessine un mandat à la tenue difficile. Certains des points rejoignent ainsi les résultats des recherches précédentes quant aux paradoxes auxquels les administrateurs salariés sont confrontés : défendre les intérêts des salariés dans la prise de décision au conseil en veillant à leur devoir fiduciaire vis-à-vis de l'intérêt de l'entreprise, intérêt qui peut entrer en conflit avec le premier sur certains dossiers (les restructurations en particulier) ; communiquer avec l'organisation syndicale tout en respectant le devoir légalement défini de confidentialité ; contribuer à l'action syndicale dans un mandat où

prédominerait un sentiment d'isolement d'où la demande d'un meilleur encadrement syndical, notamment du niveau confédéral.

## 3.3 Notre questionnement : le conseil d'administration ou de surveillance, un espace pertinent de l'action collective ?

Ces cinq études éclairent chacune à leur manière la question de la participation des travailleurs aux décisions stratégiques par le biais des administrateurs salariés. Néanmoins, elles présentent plusieurs limites. Une première limite tient à la formulation de questionnements serrés (l'enjeu de la campagne électorale pour l'équipe du CRMSI, la dimension relationnelle du mandat pour Barreau, la place de l'administrateur salarié dans le système du gouvernement d'entreprise pour Bertin-Mourot et Lapôtre) qui offrent une lecture fine de l'aspect étudié mais ne permettent pas de rendre compte de la globalité du phénomène qui les comprend tous et d'autres encore (quid par exemple de la place de l'administrateur salarié dans le système de relations professionnelles et de son éventuel jeu, direct ou indirect, dans le dialogue social ?). Certains choix paradigmatiques (bien que non toujours explicités par les auteurs) conduisent également, et c'est là une deuxième limite, à ne considérer qu'un seul angle et non toute la complexité du fait « administrateur salarié ». Dans une approche très juridique de la question, Deslandes et Pompée par exemple offrent une lecture de l'action des administrateurs salariés comme surdéterminée par les règles de droit au point que ces représentants du personnel apparaissent comme des agents plutôt que des acteurs mus par un projet propre. A l'inverse, l'étude d'Auberger-Barré et Bouchet met la focale sur la pratique du mandat et les représentations des acteurs sans les mettre au regard des contextes dans lesquels les enquêtés opèrent (caractéristiques de leur entreprise, du conseil au sein duquel ils siègent) ni des « super-règles » (de droit) encadrant l'exercice du mandat d'administrateur salarié.

Dans une volonté de prolongement de ces études, nous formulons un questionnement dont l'objectif est justement d'appréhender le fait « administrateur salarié » dans toutes ses dimensions : le CA ou CS constitue-t-il un espace pertinent de l'action collective ? Cette interrogation présente l'avantage d'être suffisamment large pour nous permettre de considérer l'action de l'administrateur salarié dans les deux systèmes au sein desquels il est engagé : celui du gouvernement d'entreprise où s'inscrit l'action du CA ou CS, et celui des relations professionnelles, terrain privilégié de l'action syndicale. Notre fil rouge consistera ainsi à interroger si et dans quelle mesure le jeu de l'administrateur salarié au CA ou CS sert le projet syndical. Pour ce faire, nous pouvons partir de l'enseignement majeur et commun aux recherches antérieures concernant le fait que l'exercice du mandat d'administrateur salarié est traversé de paradoxes et tensions.

Au niveau du système de gouvernement d'entreprise, cette tension résulte de la confrontation des régulations, entre la régulation de contrôle des acteurs « traditionnels » des conseils et la régulation autonome des administrateurs salariés. A première vue, notre application de la grille de lecture reynaldienne au jeu des acteurs des CA ou CS « démocratisés » pourrait sembler ne pas aller de soi puisque les relations qui lient les différents membres du conseil ne relèvent pas de la situation classiquement travaillée par Reynaud et qui lie dirigeants et exécutants. En effet, initialement développée sur la base de l'étude des relations de travail, la TRS se voulait, selon son auteur, une théorie du « rapport entre les règles qui viennent de la direction, qui descendent du sommet vers la base (nous les appellerons règles de contrôle) et celles qui sont produites, dans l'entreprise, par les groupes d'exécutants eux-mêmes (nous les appellerons règles autonomes) » (Reynaud, 1988, p. 6). Or, au conseil, les représentants du personnel ne sont pas, formellement, en position de subordination par rapport aux autres administrateurs mais bien plutôt dans une relation entre « pairs » puisque disposant des mêmes droits et devoirs que ces derniers, dont le droit de vote. Il convient en réalité de s'écarter de la lecture classique de la TRS et d'en embrasser une compréhension plus large (qu'offre Reynaud lui-même) pour mieux saisir en quoi cette dernière trouve aussi à s'appliquer à l'étude de la régulation sociale des CA ou CS « démocratisés ». Relevons en premier lieu que si les travaux de Reynaud traitent majoritairement des relations professionnelles, cet objet de recherche n'a constitué pour l'auteur qu'une « voie d'entrée pour étudier les "faits sociaux" » (Reynaud, 1997, p. 7) et pour lui permettre de dégager le paradigme d'une « théorie générale de l'échange social » (de Terssac, 2003b, p. 23) qui puisse trouver à s'appliquer à l'étude d'autres objets que les relations entre exécutants et encadrement au travail (voir notamment Reynaud, 1991). Au cours du développement de sa théorie, Reynaud précise en effet que si l'attention du chercheur doit notamment se porter sur les relations de pouvoir qui « s'incorporent dans l'échange social par lequel se fixent les règles du jeu, […] toutes les relations de pouvoir n'ont évidemment pas la forme de la subordination et c'est, à notre jugement, introduire la confusion que d'en réduire la variété en les rangeant toutes sous la catégorie de la domination » (Reynaud, 2003c, p. 105). Plus que la relation hiérarchique ou de subordination, c'est bien celle d'opposition entre deux « prétentions aux règles » (Reynaud, 1999, p. 20) qui stimule l'activité de régulation de telle sorte, nous rappelle Borzeix (2003), qu'une régulation autonome se définit et s'identifie par son opposition à une autre régulation vis-à-vis de laquelle elle agit en contre. C'est ainsi que régulations autonome et de contrôle peuvent s'inscrire ailleurs que dans une relation hiérarchique, verticale et, comme le suggèrent Lichtenberger (2003), Dressen (2003) et Borzeix (*ibid.*), tout autant s'inscrire dans une interaction horizontale, au sein d'un même groupe. Reynaud, dans ses écrits les plus récents, l'envisage tout autant, lorsqu'il précise, comme nous l'avons déjà évoqué, que :

> « Une règle n'est pas par elle-même une règle de contrôle ou une règle autonome. Elle ne l'est que par la place de celui qui l'émet et par l'usage qui en est fait. […] Quand un

atelier se fixe un plafond de rendement, c'est une règle autonome contre le salaire au rendement. Mais ses camarades l'expliqueront et, s'il le faut, l'imposeront au nouveau venu et en feront pour lui une règle de contrôle » (Reynaud, 2003c, p. 104).

Ce dernier exemple correspond précisément à la situation des CA ou CS « démocratisés ». Les conseils préexistent largement à l'institutionnalisation des administrateurs salariés. Aussi, les administrateurs « classiques » ont développé leur propre régulation autonome (en opposition à la régulation de contrôle venant des règles de droit), leur propre manière de régler les décisions stratégiques, d'assurer le fonctionnement du conseil. Avec l'arrivée ultérieure de représentants du personnel au conseil, une opposition se fait jour entre différentes « prétentions aux règles » alors que les administrateurs salariés s'engagent au conseil en disputant notamment « l'hégémonie du pouvoir normatif » (pour reprendre l'expression de de Terssac, 2003b, p. 13) des administrateurs « classiques ». La régulation autonome de ces derniers devient alors une régulation de contrôle à laquelle les administrateurs salariés vont opposer leur propre régulation autonome. Parce que « les règles effectives dans une interaction sociale procèdent d'une rencontre entre les différentes sources de régulation » (Reynaud, 2003 : 105), nous centrerons notre analyse non seulement sur chacune des régulations (autonome et de contrôle) en jeu au conseil mais aussi, et surtout, sur le type de rencontre de ces deux régulations. Analyse du type de rencontre qui ne peut, par ailleurs, être déconnectée des éléments de contexte (règles de droit régissant l'exercice du mandat et du fonctionnement du conseil, composition du conseil, caractéristiques de l'entreprise, etc.). Au niveau du système de relations professionnelles cette fois, notre questionnement porte sur la place et le jeu de l'administrateur salarié dans le dialogue social de l'entreprise, autrement dit de sa participation à l'action syndicale dans et hors du conseil. Ici encore, nous privilégions la perspective reynaldienne pour appréhender une régulation sociale qui se joue cette fois en interne de l'organisation syndicale. Comment celle-ci se saisit-elle de l'action des administrateurs salariés, pour peu qu'elle s'en saisisse ? L'introduction d'un nouvel acteur sous les traits de l'administrateur salarié réinterroge-t-elle l'organisation syndicale dans ses orientations d'action ? Quelle régulation intra-organisationnelle dans une organisation syndicale comptant des administrateurs salariés ? Ce sont donc tout autant les acteurs, les règles que les contextes et leur dynamique en système qui sont ici questionnés par l'action de l'administrateur salarié.

Par ailleurs, la formulation de notre question trouve à s'appliquer tant au niveau de la pratique dans l'entreprise qu'au niveau des politiques plus générales. Dès lors que l'on se demande « pertinent, mais aux yeux de qui ? » se dessine cette fois la question de la conception que les institutions publiques telles le législateur, les confédérations syndicales et les associations patronales ont de la participation des travailleurs aux décisions stratégiques de l'entreprise par leur représentation au CA ou CS. Partant, nous serons fidèles aux enseignements de Reynaud qui considère que pour saisir toute la dimension d'un fait social il convient de

« se représenter les règles sociales comme le produit d'une activité de régulation [de création de règles tant au conseil qu'au sein de l'organisation syndicale parrainant l'administrateur salarié], attribuer cette régulation à ses auteurs [les administrateurs salariés, les autres membres du conseil, les membres du syndicat] et en comprendre les effets et la dynamique par la guerre (ou le concours) des régulations [la rencontre des régulations au conseil, la régulation intra-organisationnelle]. Il faut aussi admettre que, dans une activité collective, il n'y a que rarement une rationalisation et une seule des comportements et des règles, mais plusieurs rationalités possibles, théoriquement autant que d'acteurs différenciés dans le système et peut-être autant que d'objectifs de l'activité. Enfin, il faut bien poser que ces rationalités ne sont pas stables, parce qu'elles se rencontrent entre elles, mais aussi parce que la vie sociale est essentiellement création de règles et innovation [et que l'action de l'administrateur salarié questionne autant le conseil d'administration ou de surveillance que l'organisation syndicale et l'agencement du dialogue social eux-mêmes] *»* (Reynaud, 1997, p. 231).

Terminons par préciser que nous avons relevé une dernière limite aux recherches conduites par le passé et qui a trait, cette fois, à leur base empirique par trop réduite pour permettre une généralisation de leurs résultats. Quand la méthodologie déployée est connue. Ce qui n'est pas le cas en l'espèce de la recherche de Deslandes et Pompée pour laquelle les auteurs évoquent une « prise de contact » avec des administrateurs salariés sans que l'on sache lesquels et combien. Le champ de l'enquête de Barreau est ainsi restreint à la conduite d'entretiens avec 6 administrateurs représentants de l'Etat et 9 administrateurs salariés (CGT et CFDT uniquement) de 4 entreprises publiques appartenant au même secteur, celui de l'électronique. Le détail des 46 entretiens menés par Bertin-Mourot et Lapôtre dans 11 entreprises cotées révèle que seuls 18 d'entre eux l'ont été avec des administrateurs salariés ou anciens administrateurs salariés[58]. L'enquête d'Auberger-Barré et Bouchet porte exclusivement sur des élus CFDT sans que l'on connaisse par ailleurs la répartition des 30 entretiens et des 6 réponses à un questionnaire entre ceux des enquêtés qui étaient des administrateurs salariés et ceux qui représentaient les salariés actionnaires au conseil de leur entreprise. Cette fois, ce n'est plus par notre questionnement que nous répondons à ces limites, mais par la méthodologie que nous avons déployée et que nous présentons à présent.

[58] Le reste des entretiens ont été conduits avec 5 représentants des salariés actionnaires, et 5 représentants du comité d'entreprise assistante aux réunions du conseil et 18 administrateurs élus par l'assemblée générale ou nommés par l'Etat.

# 4. Méthodologie : le croisement des techniques d'enquête en vue d'une généralisation des résultats

Notre recherche procède d'une démarche inductive dans la mesure où nous considérons avec les tenants de la TRS que la régulation, les règles, les acteurs et leurs projets ne peuvent être appréhendés a priori (Reynaud, 1997). En conséquence, la base empirique de notre recherche repose exclusivement sur une méthodologie qualitative qui s'inscrit dans un temps long puisque plus d'une décennie sépare notre travail exploratoire de DEA conduit sur le même sujet en 2001 et la finalisation de cette thèse en 2014. Par ailleurs, en vue d'une généralisation des résultats produits, nous avons opté pour un croisement des techniques d'enquête en mobilisant tout à la fois la conduite d'entretiens semi-directifs, la conduite d'observations participantes, la réalisation d'une enquête par questionnaire, le tout complété d'analyses documentaires et d'archives. Les terrains de notre enquête sont ainsi multiples : deux entreprises dont le CA ou CS compte des administrateurs salariés (58 entretiens semi-directifs, analyse de documents et d'archives internes) ; deux groupes d'administrateurs salariés constitués au niveau national à la CGT et à la CFE-CGC (observation participante d'un total de 27 réunions) ; les administrateurs salariés eux-mêmes (réponse au questionnaire de la part de 148 personnes siégeant dans 82 entreprises différentes) ; les confédérations syndicales (6 entretiens semi-directifs, analyse de documents et d'archives) ; l'acteur public (analyse des dépôts de projets et propositions de loi sous la V$^{e}$ République relatifs à la représentation du personnel avec voix délibérative au CA ou CS, analyse des débats parlementaires). L'acteur « employeur » est ici présent sous les traits des membres de la direction interviewés à CommunicA et EnergiA, à défaut d'avoir pu nous entretenir avec un représentant du MEDEF malgré nos multiples sollicitations.

Avant d'entrer dans le détail de nos terrains et techniques d'enquête, nous souhaitons rendre compte des problèmes rencontrés dans la mise en œuvre de notre méthodologie en ce qu'ils éclairent la spécificité d'un objet – ici, le CA ou CS - qui se donne difficilement à voir. En effet, la méthodologie initialement envisagée était, en partie, autre. Elle reposait principalement sur l'étude monographique du seul cas de CommunicA sur la base d'analyse documentaires (dont les minutes des séances du conseil) et la conduite d'entretiens avec les différents acteurs du système de relations professionnelles et de gouvernement d'entreprise, y compris les membres de la direction assistant aux séances du conseil et les administrateurs autres qu'administrateurs salariés. Acceptée par nos interlocuteurs à CommunicA lors de la conclusion d'une CIFRE[59], cette méthodologie a toutefois été remise en cause un an et demi après le début de notre convention à la faveur d'un changement de responsable en interne. La conduite d'entretiens avec les membres « traditionnels » du conseil et les dirigeants assistant à

[59] La CIFRE (convention industrielle de formation par la recherche) constitue l'une des voies possibles de financement des recherches doctorales.

ses séances nous a finalement été refusée tout comme la consultation des minutes des réunions au motif de préserver le secret des affaires alors que ces démarches ne semblaient plus « indispensables » à la recherche « étant donné son sujet ». Notre expérience n'est pas unique. Ces raisons, auxquelles on peut ajouter une réticence certaine à l'intervention d'acteurs extérieurs (des chercheurs en l'espèce) dans un milieu longtemps jugé endogame (Kramarz et Thesmar, 2006), ont pu expliquer les difficultés identiques rencontrées dans d'autres recherches (voir l'expérience de l'Observatoire des dirigeants relatée dans Bertin-Mourot et Lapôtre, 2003, p. 7). Elles expliquent également la rareté des enquêtes portant sur les pratiques (plutôt que sur les structures telles la composition) des conseils d'administration ou de surveillance[60].

Ce revirement de situation n'a pas été accepté d'emblée par les acteurs du travail doctoral qui ont opposé différents arguments à cette décision unilatérale. A défaut de pouvoir consulter les minutes des séances du CA et approcher les membres de la direction générale sans l'accord dudit responsable, il a en revanche été décidé de tout de même prendre contact, en notre nom propre, avec les autres administrateurs pour les solliciter en entretien. Le manque d'appui institutionnel n'a pas été sans conséquence puisque seulement 4 des 13 membres du conseil non-administrateur salarié ont accepté de nous recevoir (à rapporter au taux d'accord enregistré pour les autres populations interviewées égal si ce n'est très proche des 100 % dans chaque cas). Perdant de sa substance, nous avons alors reformulé notre approche méthodologique en la complétant d'une seconde étude monographique (entreprise EnergiA) et d'une enquête par questionnaire que nous n'avions pas initialement planifiées. Relevons par ailleurs que des arguments identiques nous ont été opposés lors de la conclusion du contrat de recherche avec EnergiA conduisant, cette fois dès le début de l'enquête et avec notre accord, à exclure la prise de contact et la conduite d'entretiens avec les membres du conseil de surveillance autre qu'administrateurs salariés ainsi qu'avec les membres du directoire. Les lignes qui suivent rendent compte de la méthodologie mise en œuvre au final.

## 4.1 Les études monographiques

Nos deux études monographiques portent sur les cas des entreprises CommunicA et EnergiA dont nous allons présenter les principales caractéristiques. Il convient au préalable d'exposer les raisons de leur anonymisation ainsi que les critères ayant guidé leur sélection.

Le contrat de collaboration conclu dans le cadre de la CIFRE précise que l'entreprise CommunicA est seule juge de la confidentialité des résultats de la recherche. Anticipant une telle demande de confidentialité au regard des difficultés rencontrées avec certains acteurs de

[60] Les exceptions sont rares à l'image de la recherche de Bezemer, Nicholson et Pugliese (2013) qui ont eu l'opportunité d'observer des réunions du conseil d'administration, cette observation étant toutefois limitée puisque ne concernant que deux sociétés australiennes pour un total de trois réunions par entreprise.

cette entreprise (cf. *infra*) et par analogie avec les demandes d'anonymisation que nous avions reçues de la part des deux entreprises publiques étudiées dans le cadre de notre recherche exploratoire de DEA portant sur le même sujet, nous avons choisi de procéder à l'anonymisation de cette entreprise. Pour ce faire, nous avons non seulement modifié le nom de l'entreprise mais aussi pris soin de ne pas présenter d'informations qui, par recherche simple ou croisée, permettraient aisément de l'identifier (en particulier grâce à Internet). Il en va de même pour l'entreprise EnergiA. Se rajoute dans ce cas la volonté de respecter les garanties d'anonymat offertes aux interviewés puisqu'en interrogeant toutes les personnes ayant occupé un mandat d'administrateur salarié depuis la création du groupe en 2001 nous n'avons interviewé au total que trois personnes (tous réélus à la deuxième mandature) d'organisations syndicales différentes. Or, la garantie d'anonymat apportée aux interviewés ne consiste pas uniquement à masquer leur nom, mais à empêcher, là aussi, leur identification qui aurait été particulièrement aisée par le croisement des indications que nous donnerons pour chaque extrait d'entretien (« administrateur salarié CGT », par exemple) avec le véritable nom de l'entreprise.

Trois principaux critères ont guidé le choix de nos terrains monographiques. Le premier, pragmatique, a trait aux conditions de production de la recherche avec le souci de s'assurer de son financement (via une CIFRE chez CommunicA et un CDD d'un an chez EnergiA). Ce critère opportuniste a eu pour conséquence de privilégier le cas d'entreprises publiques traditionnellement plus amènes pour accueillir et financer des recherches en sciences sociales. Les autres critères relèvent à l'inverse d'un véritable choix méthodologique puisqu'il s'agissait de sélectionner des entreprises sur la base de deux caractéristiques : le type de conseil (conseil d'administration chez CommunicA, conseil de surveillance chez EnergiA) et la proportion d'administrateurs salariés (étendue chez CommunicA dont le conseil compte 7 administrateurs salariés, réduite chez EnergiA dont le conseil n'en compte que 3), ces deux critères apparaissant, dans le temps, comme structurants des revendications syndicales (longtemps bornées, pour certaines d'entre elles, à une représentation dans les seuls conseils de surveillance, comme nous le verrons au chapitre 2, et tournées vers une proportion étendue).

#### 4.1.1 L'entreprise CommunicA

Entreprise publique, l'entreprise CommunicA était régie par le statut d'EPIC au moment de notre enquête (2003-2006)[61]. A ce titre, CommunicA appliquait la loi DSP avec un conseil d'administration tripartite comptant un tiers de représentants de l'Etat, un tiers de

[61] Depuis, le statut a été modifié vers celui de société anonyme et le capital, détenu exclusivement par l'Etat au moment de notre enquête, ouvert pour une part minoritaire à une autre entreprise publique.

« personnalités qualifiées »[62] et un tiers d'administrateurs salariés, soit 7 personnes par catégorie pour un conseil de 21 membres. A l'exception du président de l'entreprise siégeant au titre des personnalités qualifiées, aucun membre de la direction de CommunicA ne siégeait avec droit de vote au CA. Evoluant dans le secteur des services et plus particulièrement de la communication[63], son marché a connu une ouverture progressive à la concurrence sous l'effet de directives européennes et c'est près de 85 % de son activité qui était située dans le secteur concurrentiel[64]. Toutefois, l'entreprise est astreinte à la satisfaction de missions de service public dont le contenu et les modalités (de financement en particulier) sont réglés avec l'Etat par voie de contrats de plan pluriannuels[65] et d'un cahier des charges arrêté par décret. L'entreprise CommunicA est en réalité un groupe d'entreprises constitué d'une maison-mère (que nous désignons lorsque nous parlons de CommunicA et qui correspond au niveau organisationnel auquel se situe notre enquête) et de quelque 200 filiales directes et indirectes, dont 4 filiales de premier rang[66], réparties dans 40 pays. Sa situation financière était positive, le résultat net du groupe ayant quadruplé de 2003 à 2007 pour approcher le milliard d'euros.

CommunicA appartient à la catégorie des « grandes entreprises »[67] avec un effectif consolidé au niveau du groupe largement supérieur à 50 000 salariés. Sa population de travailleurs a ceci de particulier qu'elle se compose à la fois de salariés de droit privé, de contractuels de droit public et de fonctionnaires dont le recrutement a toutefois cessé depuis 10 ans. Pour mieux rendre compte de ces différentes composantes du personnel, nous privilégierons l'emploi du terme « travailleur » à celui de « salarié » *stricto sensu*. La diversité de ce corps social, l'impossibilité d'instaurer des institutions représentatives du personnel [IRP] de droit commun[68] et le passage du groupe « du monopole au marché » (Tixier, 2002) expliquent la spécificité d'un système hybride de relations professionnelles prévalant au niveau central de la maison-mère[69]. La coprésence d'instances de représentation du personnel caractéristiques

[62] Les « personnalités qualifiées » sont des personnalités « choisies, soit en raison de leur compétence technique, scientifique ou technologique, soit en raison de leur connaissance des aspects régionaux, départementaux ou locaux des activités en cause, soit en raison de leur connaissance des activités publiques et privées concernées par l'activité de l'entreprise, soit en raison de leur qualité de représentants des consommateurs ou des usagers » (art. 5 loi DSP).

[63] Il ne s'agit pas ici d'une retranscription fidèle du code NAF qualifiant l'activité de l'entreprise que nous ne pouvons présenter par souci d'anonymat.

[64] Depuis, l'ouverture du marché a été finalisé et c'est l'ensemble des activités de CommunicA qui sont ouvertes à la concurrence.

[65] Devenus depuis « contrats de service public » puis « contrats d'entreprise » en application de l'article 140 de la loi du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques.

[66] Le nombre de filiales de premier rang a légèrement évolué depuis et l'on en compte 6 actuellement.

[67] La catégorie « grandes entreprises », telle qu'utilisée par l'INSEE et définie au décret 2008-1354(relatif aux critères permettant de déterminer la catégorie d'appartenance d'une entreprise pour les besoins de l'analyse statistique et économique), regroupe les entreprises de plus de 5 000 salariés.

[68] Au moment de notre enquête et toujours à l'heure actuelle, l'emploi de salariés de droit privé n'a pas pour conséquence de rendre applicable à CommunicA les dispositions du Code du travail relatifs aux IRP, en particulier au comité d'entreprise.

[69] Pour assurer le parallèle d'avec le niveau organisationnel auquel se situe le CA, espace central de notre étude, nous nous concentrons sur ce même niveau centralisé dans la présentation de CommunicA. Il n'en demeure pas

de la fonction publique, d'instances « maison » conjointement élaborées par la direction et les organisations syndicales et d'espaces réglés de négociation, le tout dans un agencement articulé plutôt qu'en concurrence, fait effectivement écho à la métaphore de l'« hybridation » développée par Tixier (*ibid.*). CommunicA dispose ainsi d'une Commission Administrative Paritaire [CAP] nationale assurant le suivi et le règlement des questions individuelles des fonctionnaires et un Comité Technique Paritaire [CTP][70] national traitant de l'organisation générale des services. La Commission Consultative Paritaire [CCP] nationale, spécifiquement créée par la direction, est le pendant de la CAP vis-à-vis du personnel contractuel. C'est en revanche par le truchement d'un accord-cadre que sont instaurées les dernières instances de représentation du personnel au niveau central, toutes spécifiques à l'entreprise, que sont le comité d'échange sur la stratégie [CES] et le comité de dialogue social [CDS][71]. Le CES a été pensé comme un espace d'information des organisations syndicales représentatives sur les grandes évolutions et la stratégie économique et financière de l'entreprise. Le CDS se concentre en revanche sur l'information et la discussion quant à l'application et la déclinaison sur le terrain de ces grandes orientations stratégiques. En cela, le CDS peut constituer un préalable à la négociation. La négociation occupe par ailleurs une place centrale dans le système de relations professionnelles avec un accent fort mis par la direction et la CFDT en particulier sur la politique de contractualisation et qui se traduisait en 2006, par la signature de quelques 60 accords au niveau du groupe en 15 ans. Forte d'une régulation sociale se jouant non seulement au sein des instances de représentation collective du personnel, mais aussi au travers de la négociation collective, le système de relations professionnelles à CommunicA articule les différents types de régulations que sont la « décision éclairée » et « l'accord négocié » (Saglio, 2003)[72].

Selon une estimation de la direction des ressources humaines, basée sur les données communiquées par les syndicats en 2005, le taux de syndicalisation à CommunicA avoisinerait les 18 %. Soit un taux plus élevé que la moyenne française qui s'établit à 7,8 % sur la période 2001-2005[73] et légèrement au-delà des 14,7 % de travailleurs syndiqués dans

---

moins que le système de relations professionnelles à CommunicA est largement décentralisé par le biais d'instances de représentation du personnel et la conduite de négociations au niveau local.

[70] Devenu « comité technique » en application de la loi 2010-751 relative à la rénovation du dialogue social dans la fonction publique qui supprime le paritarisme numérique.

[71] Les intitulés de ces IRP ont volontairement été modifiés pour ne pas compromettre l'anonymat de CommunicA.

[72] A ce titre, CommunicA ne fait pas figure d'exception dans le champ des entreprises publiques. Des observations similaires ayant trait à l'hybridation du système de relations professionnelles par emprunt aux pratiques et institutions du secteur privé se traduisant tout particulièrement par l'essor de la négociation collective d'entreprise, ont également pu être relevé par le passé à EDF-GDF (Duclos et Mauchamp, 1994; Mériaux, 2000; Tixier, 2000), Air France (Mériaux, 2000) ou les Aéroports de Paris (Grimault, 2004). L'ouverture à la concurrence des activités de ces entreprises, de par les « nouvelles exigences économiques » (Maggi-Germain, 2004, p. 113) qu'elle introduit, n'étant pas étrangère, tout comme à CommunicA, à cette reconfiguration des relations professionnelles (Chorin, 2000).

[73] Selon les statistiques de l'OCDE (accessibles sur le site http://stats.oecd.org/) qui indiquent un taux encore inférieur pour la dernière année renseignée (7,5 % en 2008).

les entreprises publiques (Wolff, 2008). Une autre donnée renseigne le rapport des travailleurs de CommunicA au syndicalisme : le taux de participation aux élections professionnelles. Avec un score de 84 % aux élections CAP/CCP de 2004, CommunicA enregistre le deuxième plus fort taux de participation de l'ensemble de la Fonction publique d'Etat derrière l'Office national interprofessionnel des céréales (88 % de participation aux élections de la CAP centrale) (Wertheim, 2006).

L'étude monographique de CommunicA repose sur l'analyse de documents et d'archives internes ainsi que sur l'analyse de contenu des 45 entretiens individuels[74] semi-directifs conduits entre 2004 et 2006. Le corpus de documents traités comprend : les textes juridiques fixant le statut de l'entreprise et encadrant ainsi la composition et les attributions du CA ; les comptes-rendus des séances du conseil rédigés et diffusés par les administrateurs salariés (sur la période 2003-2006) ; les tracts électoraux produits à l'occasion de chacune des quatre élections au CA depuis sa mise en place jusqu'en 2006 ; les documentations internes aux organisations syndicales (archives, notes internes, textes de congrès) ; les documentations internes à la direction de CommunicA portant sur le CA (ordres du jour, compte-rendu succinct des séances sur les années 2003-2006, règlement intérieur du conseil) et sur les relations professionnelles (résultats aux élections professionnelles, ordres du jour des différentes IRP, textes des accords de groupe, etc.)[75].

Nous avons interrogé l'ensemble des administrateurs salariés ayant siégé ou siégeant au moment de notre enquête au CA depuis sa mise en place 15 ans plus tôt, soit 23 personnes. 11 d'entre elles sont identifiées comme ex-administrateurs salariés et 12 comme administrateurs salariés actuels. En effet, en plus des 7 administrateurs salariés en fonction au démarrage de notre enquête en 2003 (3 administrateurs salariés CGT, 2 administrateurs salariés SUD, 1 administrateur salarié FO et 1 administratrice salariée CFDT) et que nous qualifions d'administrateurs salariés « actuels », nous avons interrogé les 5 administrateurs ayant nouvellement accédé à ce mandat à l'occasion des élections au CA de 2005 (3 nouveaux administrateurs salariés CGT, 1 nouvel administrateur salarié FO et 1 nouvelle administratrice salariée SUD, le second élu SUD et l'élue CFDT ayant été reconduit dans leur mandat). Pour chacune des 6 organisations syndicales alors reconnues comme représentatives à CommunicA (CGT, CFDT, CFTC, FO, CFE-CGC et SUD), nous avons interviewé les responsables

[74] A l'exception d'un entretien qui était collectif puisque conduit simultanément avec deux des responsables syndicaux CFTC pour l'entreprise. Lors de la mobilisation du verbatim de cet entretien, nous mentionnerons alors comme source « responsables syndicaux [au pluriel] pour l'entreprise CFTC ».

[75] Nous avons collecté ou consulté ces documentations internes auprès des différents services de documentation ou d'archives des organisations syndicales (en particulier ceux des fédérations CFDT et CGT) et de l'entreprise (en plus des trois différents services internes à l'entreprise de documentation et d'archives, nous avons consulté certains documents de CommunicA déposés au centre des archives contemporaines de Fontainebleau). L'Intranet de la société et certains membres du comité de pilotage de la recherche ont également constitué des sources précieuses.

syndicaux pour l'entreprise[76] (soit 6 personnes auxquels s'ajoutent 2 autres personnes à la CGT et à la CFDT ayant occupés cette fonction au moment des premières élections d'administrateurs salariés) ainsi que les responsables fédéraux[77] (soit 4 personnes dans la mesure où une seule personne occupait à SUD les fonctions de responsable syndical pour l'entreprise et de responsable fédéral, et que notre demande d'entretien auprès de la fédération CFDT n'a pas été satisfaite malgré plusieurs relances). Du côté de la direction de CommunicA, nous avons pu nous entretenir avec 6 secrétaires ou anciens secrétaires du CA. Du fait des difficultés d'accès au terrain déjà mentionnées, seuls 4 membres du CA hors administrateurs salariés (que nous désignerons sous le terme de « autres administrateurs ») ont accepté de nous recevoir.

### 4.1.2 L'entreprise EnergiA

L'entreprise EnergiA est également une entreprise publique, la quasi-totalité de son capital étant détenu par l'Etat soit directement (à hauteur de 5 %) soit indirectement (la maison-mère d'EnergiA, elle-même entreprise publique détenue à 100 % par l'Etat, possédait 80 % du capital) au moment de notre enquête (2006-2007)[78]. A la différence de CommunicA, EnergiA n'est pas régie par le statut d'EPIC, mais celui de Société Anonyme. L'entreprise présente cette particularité d'être à la fois une filiale (de la maison-mère déjà mentionnée) et un groupe en soi. Lorsque nous évoquons EnergiA, nous faisons référence à la société de tête de ce groupe (qui correspond ainsi au niveau organisationnel auquel se situe notre enquête), groupe qui comptait alors quelque 8 filiales de premier rang sur un total de 61 filiales présentes dans plus de 40 pays. Contrairement à sa maison-mère et à ses filiales de rang 1, la société EnergiA n'est pas assujettie à la loi DSP dont l'article 1 exclut de son champ d'application les filiales d'entreprises publiques de moins de 200 salariés (la société EnergiA comptait environ 140 salariés en 2006-2007). Aussi, le fonctionnement et la composition de son conseil de surveillance sont régis par les dispositions du Code de commerce, à l'exception des dispositions relatives à la représentation de l'Etat du fait de son actionnariat direct et

[76] Nous entendons par « responsables syndicaux pour l'entreprise » les membres de l'organisation syndicale (la plupart du temps permanents) dont le périmètre de responsabilité porte sur l'ensemble de l'entreprise plutôt que sur l'un seul de ses services ou l'une seule de ses catégories de personnel ou, à l'inverse, l'ensemble du secteur (le niveau organisationnel de l'organisation syndicale correspondant à CommunicA étant une fédération). Cette terminologie nous permet d'englober une catégorie d'acteurs dont les titres de « fonction syndicale » diffèrent souvent selon les organisations syndicales (secrétaire fédéral national, responsable de secteur…) et de la distinguer des « responsables fédéraux » (voir note de bas de page suivante).

[77] Parce que les permanents syndicaux ayant pour périmètre de responsabilité l'ensemble de la fédération chez CommunicA présentent également des titres de « fonction syndicale » différents selon les organisations syndicales (président, président national, secrétaire général) nous adoptons une dénomination harmonisée avec le terme de « responsables fédéraux ».

[78] Depuis notre enquête, la structure de l'actionnariat d'EnergiA a légèrement évolué, bien que restant pour sa grande majorité (plus de 80 %) aux mains des acteurs publics. L'entreprise est aujourd'hui cotée en bourse, ce qui n'était pas encore le cas du temps de nos investigations.

indirect[79]. En l'absence d'obligation légale, la présence d'administrateurs salariés au conseil de surveillance d'EnergiA résulte donc d'une décision volontaire de la direction qui n'est toutefois pas sans rapport avec le fait que la maison mère d'EnergiA et ses filiales de rang 1 comptent toutes des administrateurs salariés au sein de leur conseil en application de la loi DSP. La composition du conseil de surveillance qui comptait 15 membres sur la période 2006-2007 était la suivante : 3 administrateurs salariés, 4 représentants de l'Etat, 8 administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires dont 3 représentants de la maison mère d'EnergiA, actionnaire principal. Les mandats de membre du directoire et de membre du conseil de surveillance étant incompatibles[80], aucun membre de la direction générale ne siège au conseil de surveillance. Les activités de la société et du groupe EnergiA relèvent de l'industrie et plus particulièrement du secteur de l'énergie, dans un marché totalement ouvert à la concurrence. Bien qu'entreprise publique, EnergiA n'est pas assujettie à une mission de service public et, à ce titre, n'est soumise à aucune obligation de contractualisation pluriannuelle avec l'Etat. La situation financière d'EnergiA était positive au moment de notre enquête, le résultat net part du groupe, en constante évolution, ayant triplé de 2002 à 2007 pour dépasser les 700 millions d'euros.

EnergiA appartient tout comme CommunicA à la catégorie des « grandes entreprises » avec un effectif consolidé aux alentours de 50 000 salariés, tous de droit privé. Né en 2001 du rapprochement d'entreprises publiques existantes opéré par la création d'une société de tête – la société EnergiA – le groupe comptait donc déjà à sa création une kyrielle d'IRP au sein de chacune des filiales de rang 1 et de la maison mère d'EnergiA (en particulier le comité de groupe France de cette maison-mère). Dans la mesure où aucune de ces IRP ne présentait un périmètre d'action qui soit celui du nouveau groupe constitué, direction et organisations syndicales ont rapidement convenu par accords de l'agencement d'un système de relations professionnelles dédié. A ainsi été créé en 2002 un « groupe de négociation » réunissant organisations syndicales et direction d'EnergiA dans le but de négocier et signer des accords ayant pour périmètre le nouveau groupe constitué à l'échelle du territoire français et ce sur des thèmes eux-mêmes fixés par accord. La même année, le mandat de « coordinateur syndical de groupe » est institué par voie conventionnelle. Ce coordinateur syndical, membre de droit du « groupe de négociation », est alors habilité à négocier et signer ces accords de groupe[81]. Il est également en charge de la coordination des travaux de son organisation syndicale dans le groupe (en particulier de l'activité des membres de son organisation syndicale siégeant dans

[79] L'article 51 de la loi 96-314 du 12 avril 1996 portant diverses dispositions d'ordre économique et financier dispose que plusieurs représentants de l'Etat sont nommés au CA ou CS des sociétés dont plus de la moitié du capital est détenue, directement ou indirectement par une entreprise publique ou conjointement par l'Etat et une entreprise publique.
[80] C. com. art. L225-74.
[81] Les acteurs d'EnergiA ont en cela précédé le droit. Ce n'est effectivement qu'avec la loi Fillon du 4 mai 2004 que le mandat de coordinateur syndical au niveau de groupes d'entreprises fera son entrée dans le Code du travail à l'article L2232-32.

les différentes IRP groupe), responsabilité de coordination qui se comprend au regard de la pluralité de secteurs d'activité d'EnergiA et donc de fédérations syndicales correspondantes. Plusieurs branches sont ainsi représentées (en particulier celles de l'énergie, de la métallurgie, de la chimie, de l'ingénierie et des services), ce qui a conduit certaines des organisations syndicales – la CFDT, la CGT et la CFE-CGC – à s'organiser au niveau aggloméré du groupe en « Inter-centres »[82], autrement dit en collectif réunissant les sections syndicales des différentes entreprises du groupe. Le coordinateur syndical de groupe siège systématiquement au bureau et/ou à la commission exécutive de ces Inter-centres.

Les résultats de cette politique de contractualisation se donnent à voir par la signature de 13 accords de groupe France en 5 ans (2002-2007). Elle a par ailleurs rapidement dépassé les frontières avec la conclusion d'accords transnationaux dont le premier porte en 2003 sur la création d'un comité de groupe européen s'illustrant par un contenu allant bien au-delà des minima légaux. Par ailleurs, deux accords-cadres européens ont été signés depuis 2006, ce qui inscrit EnergiA dans la tendance plus large au développement de la négociation collective d'entreprise au niveau transnational et ce malgré l'absence de cadre juridique (da Costa et Rehfeldt, 2011; Leonardi, 2012; Rüb, Platzer, et Müller, 2012; Schömann et al., 2012). La constitution du groupe EnergiA s'est donc traduite en peu de temps par l'élaboration conjointe de règles de procédures et de contenu constitutives d'un système de relations professionnelles propre au groupe et typique des pratiques et institutions du secteur privé, à l'inverse du cas de CommunicA.

Nous ne disposons malheureusement d'aucune donnée pouvant renseignant le taux de syndicalisation des salariés d'EnergiA que nous ne pouvons que tenter d'approcher, avec prudence à l'aide de deux indicateurs : le taux de participation aux élections professionnelles d'une part, le score des listes de non-syndiqués d'autre part. Pour l'année 2006, le taux moyen de participation aux élections des comités centraux d'entreprise de la société mère EnergiA et de ses filiales directes s'établissait à 68 %, soit un résultat comparable à la moyenne de 64 % observée pour l'ensemble du paysage français sur les années 2005-2006 (Jacod, 2008). En revanche, les résultats enregistrés par les listes de non-syndiqués marquent une nette différence avec un score de 13 % au sein du groupe EnergiA en 2006, contre 23 % pour l'ensemble des entreprises françaises (*ibid.*). Bien que ces chiffres ne permettent pas d'inférer un taux précis de syndicalisation des salariés d'EnergiA, ils peuvent conduire à concevoir une position d'entre-deux où ce taux se situerait quelque part entre celui rencontré dans les entreprises privées et celui enregistré dans les entreprises publiques soit, respectivement, 5 % et 14,7 % pour les années 2001-2005 (Wolff, 2008). En effet, le système de relations professionnelles et le taux de participation aux élections à EnergiA étant comparables à ceux

[82] Tel est l'intitulé utilisé par la CFDT et la CFE-CGC et que, par facilité de lecture et souci d'anonymat, nous généralisons à la pratique de la CGT à EnergiA.

du secteur privé, on peut imaginer que les salariés d'EnergiA entretiennent un rapport au syndicalisme proche de celui des salariés des entreprises privées. Mais le fait qu'EnergiA soit une entreprise publique, filiale d'une maison-mère elle-même entreprise publique et que le score des listes de non-syndiqués soit plus faible que la moyenne française peut laisser à penser que ce même rapport au syndicalisme emprunte aussi à celui prévalant dans les entreprises publiques.

L'étude monographique d'EnergiA repose sur une analyse documentaire ainsi que sur l'analyse de contenu des 13 entretiens individuels semi-directifs conduits entre 2006 et 2007. Le corpus documentaire comprend : les textes juridiques et réglementaires relatifs au statut d'EnergiA et posant le cadre des attributions et de la composition du conseil de surveillance ; les tracts électoraux distribués à l'occasion de chacune des deux élections au conseil de surveillance depuis sa mise en place ; des documentations internes aux organisations syndicales (notes internes, autres tracts) ; des documentations internes à la direction relatives au conseil de surveillance (ordres du jour des séances depuis 2001, règlement intérieur du conseil) et aux relations professionnelles (résultats aux élections professionnelles, ordres du jour des différentes IRP groupe, textes des accords de groupe).

Comme pour CommunicA, nous avons interrogé l'ensemble des administrateurs salariés ayant siégé ou siégeant au conseil de surveillance d'EnergiA depuis la mise en place de cette instance au lendemain de la création d'EnergiA en 2001. Dans la mesure où cette période ne couvre que deux mandatures (2002-2007, 2007-2012) et que les trois administrateurs salariés ont tous été réélus en 2007, la population d'administrateurs salariés interviewés à EnergiA se limite à 3 personnes (1 administrateur salarié CGT, 1 administrateur salarié CFDT et 1 administrateur salarié CFE-CGC). Nous avons également rencontré en entretien les 6 coordinateurs syndicaux de groupe, soit une personne pour chacune des organisations syndicales représentatives selon les critères en vigueur à l'époque (CGT, CFDT, CFE-CGC, CGT-FO, CFTC et UNSA[83]). Du côté de la direction d'EnergiA, nous nous sommes entretenus avec 4 personnes, trois d'entre elles ayant occupé ou occupant une fonction au sein de la direction des ressources humaines les ayant conduits à aborder la question des administrateurs salariés avec les organisations syndicales dans le cadre de l'organisation des élections au conseil de surveillance, la dernière personne étant le secrétaire du conseil de surveillance en fonction lors de notre enquête. Rappelons enfin que la conclusion du contrat de recherche avec EnergiA était conditionnée par la restriction de la conduite d'entretiens avec ces seuls acteurs, sans autre prise de contact avec les membres du conseil de surveillance non-administrateurs salariés ou les membres du directoire.

[83] La sixième organisation syndicale représentative à EnergiA est en effet un syndicat autonome implanté depuis les années 1950 dans la maison mère d'EnergiA et ayant diffusé depuis dans l'ensemble du groupe. Ce syndicat est affilié à l'UNSA depuis 2004. Dans le souci de préserver l'anonymat d'EnergiA, nous ne pouvons préciser ni le nom ni l'acronyme de ce syndicat autonome et préférons le mentionner sous l'étiquette UNSA.

La liste des entretiens conduits chez CommunicA et EnergiA est reprise à l'annexe 2 qui reproduit également les guides d'entretien que nous avons conçus et mobilisés lors de ces rencontres.

## 4.2 L'enquête par questionnaire

Sur la base des entretiens conduits dans notre recherche exploratoire de DEA[84] ainsi que des premiers entretiens avec les administrateurs salariés de CommunicA, nous avons élaboré un questionnaire dans l'optique de confronter les résultats issus des monographies avec les pratiques et représentations de la population d'ensemble des administrateurs salariés en France. Préalablement testé auprès de 6 anciens administrateurs salariés de CommunicA appartenant à différentes organisations syndicales, ce questionnaire auto-administré a été adressé par email (le document Word en mode formulaire apparaissait en pièce jointe) en demandant le renvoi soit par email soit par courrier.

Cette enquête par questionnaire n'a malheureusement pas pu répondre à notre exigence première d'exhaustivité pour deux raisons. La première tient au fait que la population de référence que nous avons nous-mêmes constituée pour les besoins de cette enquête (et dont nous rendrons compte des traits saillants au chapitre 4) ne couvre pas l'ensemble des administrateurs salariés en France du fait de limitations dans l'exercice de recensement[85]. La seconde raison a trait au fait que le questionnaire n'a pas pu être adressé à l'ensemble des individus de cette population de référence[86]. Les contraintes financières pesant sur le projet d'enquête ont en effet conduit à privilégier l'envoi des questionnaires par email, conditionnant ainsi l'envoi à la connaissance de l'adresse email des enquêtés. Or, ces adresses, directement identifiées par l'utilisation de moteurs de recherche Internet sur la base des noms des personnes ou indirectement reconstruites sur le modèle de l'écriture type des adresses emails professionnelles en vigueur dans les entreprises des enquêtés[87], n'ont pu être établies que pour 404 des 491 personnes alors identifiées en janvier 2006.

Une première vague d'envoi a eu lieu le 13 mars 2006, suivie de deux relances les 2 avril et 2 mai 2006. Un total de 173 réponses a été reçu parmi lesquelles 25 n'ont pas pu faire l'objet d'une exploitation, soit que les répondants se situaient hors du champ de l'enquête car ne

[84] 14 entretiens semi-directifs conduits avec les seuls administrateurs salariés de deux grandes entreprises publiques du secteur des transports.

[85] En particulier du fait d'un accès difficile aux données relatives à la composition nominative et détaillée des CA ou CS des filiales d'entreprises publiques. Nous y reviendrons au chapitre 4.

[86] La taille de la population de référence telle que nous l'avons constituée nous permettait en effet de pouvoir nous adresser à l'ensemble des individus la composant (491 personnes lors du recensement initialement opéré début 2006) plutôt que de procéder par échantillonnage. Echantillonnage qui aurait été dans tous les cas problématique s'il avait dû se construire sur la base des caractéristiques d'une population de référence non-exhaustive. La même prudence à l'égard de la représentativité de la population de référence ici constituée par rapport à la population globale « réelle » inconnue nous a conduit à écarter tout exercice de pondération des réponses au questionnaire.

[87] Du type prenom.nom@nomdelentreprise.fr.

siégeant pas au conseil d'un des types d'entreprise visés[88], soit qu'ils n'exerçaient plus de fonction au CA ou CS[89], soit que les questionnaires reçus étaient illisibles ou largement incomplets[90]. Au final, seules 148 réponses sont jugées exploitables, ce qui correspond à un taux de réponse final de 37 %.

Le questionnaire comprend 52 questions (dont 2 ont été ajoutées a posteriori) qui se décomposent en 26 questions renseignant des variables indépendantes (caractéristiques du répondant et de son entreprise) et 25 questions renseignant des variables dépendantes (relations avec les autres acteurs – organisation syndicale, autres administrateurs, membres de la direction –, rôle perçu et attendu, avec un accent particulier sur la question des compétences idéales et de l'influence sur les décisions). L'annexe 3 présente la logique ayant guidé la construction du questionnaire reproduit par ailleurs dans son intégralité.

Bien que procédant ici par questionnaire, nous qualifions cette enquête de qualitative pour trois raisons. Premièrement, comme nous l'avons déjà souligné, cette enquête a principalement pour objectif de produire des résultats généralisables en partant des enquêtes monographiques pour montrer, à l'aide des réponses au questionnaire, dans quelle mesure ils reflètent des normes de pratiques et de représentations (au sens statistique du terme) ou, au contraire, dans quelle mesure certains (ou tous) des résultats sont affaire de contingence. Deuxièmement, notre intérêt se porte sur l'étude des pratiques et représentations des acteurs et sur le croisement de ces pratiques et représentations (variables dépendantes) avec les données factuelles liées aux caractéristiques présentées par les répondants ou leur entreprise (variables indépendantes) dès lors que ces dernières ouvrent la voie à une analyse explicative. C'est, autrement dit, la valeur compréhensive et explicative des réponses au questionnaire qui est ici privilégiée. Enfin, l'approche est de nature qualitative puisque l'analyse des réponses repose quasi exclusivement sur des analyses univariées[91]. En effet ; la taille réduite de la population de répondants (148 personnes) ne permet que dans de très rares cas la conduite d'analyses multivariées en application des deux principes de prudence statistique suivant. Selon le premier principe, « il convient de ne commenter que des tableaux où le nombre de cases est au moins inférieur au nombre des personnes de l'échantillon divisé par dix » (de Singly, 2008, p. 111), autrement dit, ici, des tableaux de 14 cases maximum. Mais l'application du second principe resserre encore plus les opportunités de croisement de variables puisqu'il convient, en outre, que chaque case du tableau compte un minimum de 20 observations[92]. Dans notre

[88] 18 des répondants exerçaient leur mandat d'administrateur salarié dans des sociétés mutuelles, des EPST ou EPA, statuts juridiques d'entreprise que nous avons choisi d'exclure de notre recherche (cf. *supra*).
[89] Cas de 1 répondant.
[90] Cas de 6 questionnaires.
[91] Mentionnons à ce titre que la saisie et le traitement des réponses ont été effectués à l'aide du logiciel Sphinx Plus2.
[92] « Pour un tableau croisé de ce type [croisant deux variables] on considère parfois comme prudent d'avoir des effectifs de case égaux ou supérieurs à 20. Même si on fait l'hypothèse (favorable) de réponses distribuées de

cas, ne permettraient une analyse multivariée fiable que les tableaux de 6 cases maximum (en supposant une distribution homogène des répondants dans les cases), soit le croisement d'une variable comptant deux items et d'une autre comptant trois items au maximum. Du fait de cette limitation et par convention, nous ne mentionnerons les résultats d'analyses multivariées que lorsqu'ils seront suffisamment robustes en application des deux principes précédents et qu'un lien d'interdépendance sera avéré (par test du Khi2). Par convention également, nous ne mentionnerons que les pourcentages se rapportant au nombre de répondants à la question concernée et non au nombre total de répondants au questionnaire (de manière à exclure les non-réponses).

## 4.3 L'observation participante

En parallèle de nos enquêtes par entretiens, analyse documentaire et questionnaire, nous avons eu l'occasion de suivre régulièrement depuis 2004 les réunions de deux collectifs nationaux d'administrateurs salariés créés ces dernières années à la CGT et à la CFE-CGC. De tels collectifs avaient été mis en place au lendemain de l'adoption de la loi DSP en 1983, mais n'avaient pas duré dans le temps. Fort d'un regain d'intérêt pour les questions de gouvernement d'entreprise au début des années 2000, ces groupes ont été réanimés soit sous une impulsion confédérale dans le cas de la CGT, soit à l'initiative même d'administrateurs salariés à la CFE-CGC. Il n'existe à ce jour et à notre connaissance pas de collectifs équivalents au niveau des autres organisations syndicales.

Le groupe de travail « administrateurs salariés CGT », associé au secteur confédéral « activités économiques », s'est créé en 2002 alors que la confédération et certains de ses administrateurs salariés étaient appelés à se positionner sur les questions de gouvernement d'entreprise, notamment dans le cadre d'auditions parlementaires[93] (Mansouri-Guilani, 2009). Le groupe de travail, alors restreint à quelques administrateurs de grandes entreprises (France Télécom, EDF, GDF, SNCF), a rapidement convenu de l'utilité d'établir, au niveau national interprofessionnel, un espace d'échanges entre administrateurs salariés pouvant faire office à la fois de lieu de rencontres et d'espace de formation continue. Depuis lors, le groupe s'est élargi et ce sont aujourd'hui quelque 75 personnes (administrateurs et anciens administrateurs salariés) qui sont invités aux réunions du groupe, pour une moyenne d'une quinzaine de participants. Ce collectif se réunit tous les 2-3 mois sur des thématiques choisies par les membres du groupe, avec invitation d'intervenants CGT ou extérieurs venant présenter un

façon relativement homogène entre les différents items, on voit vite les limites statistiques d'un échantillon de 100 personnes : croiser deux variables ayant chacune trois items (instruction supérieure, secondaire, primaire : classe supérieure, moyenne populaire…) détermine neuf cases dont les effectifs seront donc, dans quatre cases au moins, inférieurs à vingt ! » (Combessie, 1996, p. 46).

[93] Organisées dans le cadre d'un rapport de l'Assemblée nationale fait au nom de la commission d'enquête sur la gestion des entreprises publiques présidée par Philippe Douste-Blazy en 2003 et d'un rapport présenté au ministre de l'Economie la même année intitulé « l'Etat actionnaire et le gouvernement des entreprises publiques » plus connu sous le nom de rapport « Barbier de La Serre », l'un de ses auteurs. Voir chapitre 3.

point de vue d'expert (par exemple sur le droit européen, les nouvelles normes comptables, les entreprises en réseau…). C'est à titre d'expert que nous sommes invités depuis 2004 aux réunions de ce collectif, ayant eu l'occasion d'y délivrer différentes présentations (sur des résultats intermédiaires de notre recherche, sur le panorama européen de la participation des travailleurs aux organes sociaux des entreprises, sur de premières évaluations de l'article 5 de la loi de sécurisation de l'emploi).

La création du collectif à la CFE-CGC relève d'une autre logique puisque l'initiative en revient à trois administrateurs salariés CFE-CGC s'étant rencontrés fortuitement dans le cadre de séminaires organisés par l'Institut Français des Administrateurs [IFA] auxquels ils s'étaient inscrits pour combler un manque de support de leur organisation syndicale. « Quelle ne fut pas ma surprise, pour ne pas dire ma déception, de constater qu'il n'existait pas (ou plus) de structure de recensement et encore moins de rassemblement des administrateurs salariés CFE-CGC. Il fallait trouver un moyen de sortir de cet isolement » (Champigneux, 2009, p. 161), ce moyen fut la constitution spontanée d'un groupe réunissant les administrateurs salariés CFE-CGC. L'initiative reçut le soutien de la confédération et la première réunion de ce qui s'appelle désormais le « Cercle des AdSa [pour Administrateur Salarié] CFE-CGC » s'est tenue en juin 2005. Le cercle regroupe aujourd'hui une centaine d'administrateurs salariés et représentants des salariés actionnaires qui se réunissent deux fois par an (une vingtaine de participants en moyenne), leur journée de rencontre se divisant entre un moment d'échanges d'expériences et de pratiques et une demi-journée dédiée à un thème particulier présenté par des intervenants internes ou extérieurs (sur la norme ISO 26000, sur les règles internationales de gouvernement d'entreprise, etc..). C'est ici aussi à titre d'intervenante extérieure que nous avons participé à ce groupe, avec la réalisation de quelques présentations de résultats intermédiaires de notre recherche.

Notre participation à ces deux collectifs a été régulière de juin 2004 à novembre 2008 avec la participation à 15 réunions du groupe de travail « administrateurs salariés CGT » et 7 réunions du « cercle des AdSa CFE-CGC ». Depuis novembre 2008, du fait d'un éloignement géographique, notre présence a été moindre (participation à 3 réunions du collectif CGT en mai 2011, septembre 2012 et février 2013 et 2 réunions du groupe CFE-CGC en 2010 et 2011), mais nous avons continué à recevoir les informations relatives à ces réunions (invitations et comptes-rendus) et à entretenir des contacts réguliers avec les organisateurs et certains des membres de ces collectifs.

## 4.4 Des enquêtes complémentaires

Parachevons la présentation de notre méthodologie de recherche par les deux derniers terrains d'étude que constituent les confédérations syndicales et, du côté de l'acteur public, le législateur.

Afin de mettre en lumière la dynamique historique et actuelle des positions des grandes organisations syndicales sur la question de la représentation des travailleurs avec droit de vote au CA ou CS des entreprises, nous avons combiné analyse de documents et d'archives, et analyse de contenu d'entretiens menés auprès de responsables confédéraux[94]. Le corpus de documents et d'archives présente un contenu varié (principalement des notes internes non publiées, des périodiques syndicaux, des textes de discours et de congrès,) que nous avons récolté par Internet, auprès des différents interlocuteurs syndicaux rencontrés en entretien et par la consultation d'archives aux centres dédiés à la CFDT et à la CGT[95]. 6 entretiens semi-directifs ont été conduits avec un responsable confédéral[96] de chacune des organisations syndicales suivantes : CGT, CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT-FO et SUD. La liste de ces entretiens ainsi que le guide d'entretien conçu et mobilisé pour ces rencontres sont présentés à l'annexe 4.

Afin de mettre en lumière cette fois la dynamique historique et actuelle des positions des acteurs politiques sur la question des administrateurs salariés, nous avons choisi de nous concentrer sur le travail du législateur en identifiant les différents projets et propositions de loi en la matière déposés sous la Vème République. Nous avons procédé ensuite à l'analyse des débats parlementaires pour ceux des projets et propositions qui ont été effectivement inscrits à l'ordre du jour de l'une ou l'autre des deux chambres. L'identification et l'accès à ces archives et documents se sont déroulés en deux étapes. Une première étape a consisté en une enquête exploratoire sur la base des collections du centre de documentation et d'archives de la Fondation Charles de Gaulle dédiées à la thématique de la participation des travailleurs aux décisions stratégiques dans la lignée du projet gaulliste d' « association capital-travail ». Une approche plus systématique et exhaustive caractérise la seconde étape puisqu'il s'est agi de parcourir l'ensemble des listes des dépôts officiels auprès du bureau de l'Assemblée nationale et du Sénat, puis d'analyser le contenu des débats parlementaires sur l'ensemble du processus législatif pour chacun des textes considérés. L'entreprise de numérisation des documents officiels du Parlement nous a offert la possibilité de rechercher et consulter la très grande majorité des informations visées directement en ligne, par simple consultation des sites Internet dédiés[97]. Plusieurs visites à la salle de consultation des archives de l'Assemblée nationale et des commandes individuelles de numérisation auprès de l'Espace librairie du Sénat nous ont permis d'accéder aux archives manquantes.

[94] Se reporter à la note de bas de page 59 pour l'explication de notre choix de la terminologie « responsables confédéraux ».
[95] En l'occurrence, l'institut CGT d'histoire sociale et le centre des archives confédérales de la CFDT.
[96] L'appellation « responsable confédéral » vise à proposer une dénomination harmonisée des titres des différents permanents syndicaux au niveau confédéral que nous avons rencontrés (responsable confédéral, secrétaire confédéral, secrétaire général adjoint…).
[97] Le site Internet des archives de l'Assemblée nationale (http://archives.assemblee-nationale.fr/) et les pages du site Internet du Sénat dédiées aux archives (http://www.senat.fr/leg/archives.html).

## 5. Un plan de thèse en trois parties

Le choix d'un plan de thèse en trois parties suit les préceptes de la TRS. Reynaud expose ainsi que « la théorie de la régulation sociale que j'ai élaborée est une théorie de la spécificité des règles, et du fait qu'il faut toujours les lire en se demandant d'où elles viennent [notre Partie 1], où elles conduisent [notre Partie 3], par qui elles sont vécues, soutenues et transformées [notre Partie 2] » (Pezet et Louart, 2003, p. 12).

La première partie portera ainsi sur la genèse des règles de droit instituant les mandats d'administrateurs salariés en France. Le chapitre 1 constitue un préalable à cette analyse en apportant un éclairage conceptuel sur la participation des travailleurs aux décisions stratégiques des entreprises, de manière à mettre en évidence la singularité du CA ou CS comme espace de participation et de régulation. En présentant la dynamique historique des projets relatifs à cette modalité originale de représentation du personnel tels que portés par les acteurs publics, patronaux et syndicaux au niveau national, les chapitres 2 et 3 poseront les jalons du cadre institutionnel dans lequel s'inscrit l'activité de régulation des administrateurs salariés.

La deuxième partie propose d'éclairer l'identité des administrateurs salariés. Nous ferons ainsi état au chapitre 4 des résultats de notre recensement des administrateurs salariés en France qui renseigne à la fois sur les caractéristiques des entreprises les accueillant, sur celles des institutions (CA ou CS) au sein desquelles ils siègent, mais également sur les caractéristiques générales des administrateurs salariés eux-mêmes (appartenance syndicale, genre). Le chapitre 5 posera plus spécifiquement la question du profil et de la professionnalisation de ces élus ainsi que celle de l'inscription de ce mandat dans la carrière syndicale.

La troisième et dernière partie abordera la question de la régulation sociale dans les entreprises dites « démocratisées » puisqu'ayant ouvert leur CA ou CS à des représentants élus du personnel. Nous toucherons alors au cœur de notre problématique en analysant le jeu des administrateurs salariés dans le système du gouvernement d'entreprise au travers de la question des types de rencontre des régulations prenant place au CA ou CS (chapitre 6) et du jeu des administrateurs salariés dans le système de relations professionnelles en ce qu'il questionne la régulation intra-organisationnelle de leur organisation syndicale de parrainage (chapitre 7). Nous terminerons en questionnant le projet porté par ces élus du personnel au CA ou CS dont la spécificité est d'être tout à la fois administrateur et représentant des travailleurs (chapitre 8).

# Première partie
# La participation des salariés aux décisions stratégiques de l'entreprise : mise en perspective conceptuelle et historique

# Introduction (I)

Parce que l'étude des administrateurs salariés reste encore très marginale en France, cet objet de recherche prête à de multiples confusions. Conceptuelles tout d'abord puisque certains s'y réfèrent en évoquant la « cogestion » ou la participation des travailleurs à la « gestion ». Or, le champ de cette institution singulière qu'est le conseil d'administration [CA] ou de surveillance [CS] ne se situe pas dans celui de la « gestion », autrement dit de la mise en œuvre des objectifs de l'organisation, mais dans celui de la formulation même de ses objectifs, partant des décisions stratégiques. C'est ce qu'explicite notre premier chapitre qui propose, sur la base d'une revue de littérature extensive, de revenir sur la formulation même du concept de participation aux décisions dans l'entreprise de manière à mettre en lumière la singularité *de jure* du CA ou CS comme espace de régulation. Et ce tout particulièrement au regard du comité d'entreprise [CE] dont les attributions économiques le font également entrer dans le champ des décisions stratégiques. Nous verrons que la représentation des travailleurs au sein de ces deux institutions ne se confond pas en droit, le CA ou CS se démarquant principalement sur deux des cinq dimensions du concept de participation aux décisions que sont les modalités d'interaction et la ou les étapes du processus de décision auxquelles elle se joue. A l'inverse des autres IRP devant être informées ou consultées sur des thèmes relevant des décisions stratégiques, les règles juridiques, réglementaires et conventionnelles encadrant l'action du CA ou CS stipulent que l'interaction entre administrateurs procède d'une codécision réglée par la délibération. Délibération qui place, en droit, l'action des administrateurs à l'étape même de la prise de décision et non, comme pour les autres IRP, aux stades préliminaires ou ultérieurs du processus décisionnel.

Ce premier travail de cadrage conceptuel nous permet ainsi de mieux borner encore notre objet de recherche et de tracer les limites du retour historique que nous présentons aux chapitres 2 et 3. Celui-ci laissera ainsi volontairement de côté le récit diachronique des attributions économiques du CE et de l'investissement par les organisations syndicales de la thématique de la participation à la « gestion »[98], pour se centrer exclusivement sur la dynamique de l'institutionnalisation des administrateurs salariés en France de la Libération à nos jours. Le vote de la loi DSP en 1983 faisant office de date pivot, il constituera le point de césure entre le chapitre 2 qui couvre ainsi la période allant de 1945 à 1983 et le chapitre 3 ouvert sur les trente années suivantes. Ces chapitres répondent à une double volonté. Celle, dans la perspective reynaldienne, de comprendre d'où viennent les règles en revenant sur la

[98] Dont le lecteur pourra trouver d'excellents comptes-rendus dans les travaux de Le Crom (1995, 1997a, 2003), Lojkine (1996, 1999), Sauviat (2006), Guiol (2009) ou encore Giraud *et al.* (2007).

manière dont le projet de représentation des travailleurs au CA ou CS avec voix délibérative s'est forgé au sein de chacun des acteurs des relations professionnelles et a évolué dans le temps jusqu'à se cristalliser à différentes reprises en règle de droit. Nous confronterons à la réalité des faits historiques les différentes propositions théoriques avancées pour rendre compte de ce mouvement saccadé d'institutionnalisation des administrateurs salariés. La seconde volonté vise, quant à elle, à éviter de nouvelles confusions issues d'interprétations anhistoriques, telles celles ayant eu cours au lendemain de l'adoption de la loi de sécurisation de l'emploi dont l'article 9 relatif aux administrateurs salariés a pu être maladroitement salué comme une première dans l'histoire des relations professionnelles françaises. C'est non seulement oublier l'existence en France et depuis la Libération d'administrateurs salariés dans les entreprises publiques mais c'est également faire fi des différents moments, de la seconde moitié du XX$^{e}$ au début du XIX$^{e}$ siècle, où la question de la généralisation de leur présence aux entreprises du secteur privé s'est posée dans le cadre de débats parlementaires. On pense notamment à la tentative législative menée en ce sens en 1980 à la suite de la publication du rapport Sudreau et dont l'épisode est généralement passé sous silence. Il l'est, comme nombre d'autres que nous rapportons, en conséquence de la place marginale que ce projet a pu occuper tant dans les programmes politiques que dans les revendications syndicales, n'occupant qu'à titre exceptionnel le devant de la scène. C'est ainsi à un rendez-vous en terre largement inconnue que nous invitons le lecteur.

# Chapitre 1. De la singularité du conseil d'administration ou de surveillance comme espace de participation

Si l'évolution incrémentale des attributions économiques du comité d'entreprise [CE par la suite] n'a pas déchaîné des passions telles que celles qui se sont exprimées lors des différents projets de représentation des travailleurs au conseil d'administration [CA] ou de surveillance [CS] jusqu'à l'adoption de la loi de sécurisation de l'emploi de juin 2013 (voir chapitres 2 et 3), c'est que cette participation des salariés aux décisions de l'entreprise relève d'un autre ordre. Lequel précisément ? Il ne peut en effet s'agir d'un simple enjeu de territoires où direction et administrateurs chercheraient à garder leur mainmise exclusive sur le CA ou CS, puisque les frontières de cette institution ont déjà été largement ouvertes au CE justement. Comme nous le rappelions en introduction générale, des membres du CE (deux à quatre selon le nombre de collèges électoraux) disposent du droit à assister aux réunions du CA ou CS depuis 1946 avec voix consultative certes, mais avec obligation pour le conseil, depuis les lois Auroux de 1982, de motiver ses avis sur les vœux exprimés par ces représentants du personnel[99]. Dans le cadre de l'exercice du droit d'alerte économique institué par la loi n° 84-148 relative à la prévention des difficultés des entreprises[100], le CE peut saisir le CA ou CS si la réponse de l'employeur s'est avérée insuffisante ou si elle a confirmé le caractère préoccupant de la situation de l'entreprise. Cette même loi a introduit la règle selon laquelle le CE est destinataire des délibérations du CA ou CS requises lors du lancement d'une procédure d'alerte par le commissaire aux comptes et, le cas échéant, du rapport de ce dernier[101]. La loi de sécurisation de l'emploi est venue renforcer cette perméabilité des frontières puisque le CE n'est plus seulement informé, mais consulté sur les « orientations stratégiques » déterminées par le CA ou CS. Une navette est par ailleurs créée sur ce point, le CE pouvant émettre un avis sur ces orientations et, le cas échéant, des propositions alternatives auxquels le CA ou CS est tenu d'apporter une réponse argumentée sur laquelle le CE peut réagir en retour[102]. La question de la singularité de la représentation du personnel au CA ou CS avec voix délibérative se pose ainsi avec d'autant plus d'acuité au regard de ces éléments. Sur quoi repose-t-elle ? En quoi tranche-t-elle avec les attributions économiques du CE ? Le présent chapitre vise à répondre à ces questions sur la base d'un travail du concept de participation aux décisions de l'entreprise.

[99] C. trav. art. L2323-62 à L2323-67.
[100] C. trav. art. L2323-78 à L2323-82.
[101] C. com. art. L234-1.
[102] Nouvel article L2323-7-1 du Code du travail.

Ce concept ne se donne pas facilement à voir tant l'« imbroglio sémantique » (Weiss, 1978, pp. 25-30) continue à dominer son étude. Une première difficulté tient à la multiplicité des intitulés choisis en particulier par les chercheurs anglo-saxons pour le désigner. Certains reprennent et retravaillent ainsi le cadre conceptuel développé par Hirschman (1970) pour parler d'« *employee voice* » (Budd, 2004; Dundon et al., 2004; Lavelle, Gunnigle, et McDonnell, 2010; Boxall et Purcell, 2011; Wilkinson, Donaghey, Dundon, et Freeman, 2014), quand d'autres lui préfèrent l'appellation « *worker participation* » ou « *employee involvement* » selon que l'institution participative relève d'une initiative de l'Etat, des organisations syndicales ou des travailleurs eux-mêmes dans le premier cas ou du management dans le second (Hyman et Mason, 1995; Salamon, 1998). Si l'expression « *participative decision-making* » et son acronyme PDM reçoivent les faveurs des tenants du champ de l'*organizational behavior* (Sagie et Koslowsky, 2000), les sociologues en relations professionnelles sont eux généralement plus enclins à recourir à l'aîné de ces intitulés en évoquant la « démocratie industrielle ». Proudhon n'est certes pas le premier à avoir introduit ce vocable[103], mais il est celui qui l'aura popularisé dès 1853 et la publication de son *Manuel du spéculateur à la bourse* (Rosanvallon, 2000). Les époux Webb emboîteront le pas outre-Manche avec leur ouvrage séminal, *Industrial Democracy*, paru en 1897 (Webb et Webb, 1911 [1897]) qui ne sera pas sans influence, par un jeu de circulation des idées, sur la réflexion de la confédération syndicale générale allemande (ADGB) qui conduira au rapport Naphtali (1928) prônant la *Wirtschaftsdemokratie* (Moses, 1978; Müller-Jentsch, 2008). La proximité terminologique ne doit cependant pas masquer le fait que ces termes recouvrent des acceptions différentes. Ainsi, la démocratie industrielle au sens proudhonien renvoie singulièrement au mouvement coopérativiste ou mutualiste alors que son homologue britannique vise à s'incarner dans la négociation collective et que l'approche allemande de la démocratie économique prône plutôt l'instauration d'institutions de décisions conjointes au niveau des branches, de l'économie tout entière et, dans une moindre mesure à l'origine, de l'entreprise. L'offre sémantique est si riche qu'il n'est pas rare que les différents termes soient utilisés de manière interchangeable et indifférenciée comme le soulignaient déjà Marchington *et al.* (1992). Le législateur européen a de son côté tranché pour l'adoption de l'expression « implication des travailleurs » comme désignant « l'information, la consultation, la participation et tout autre mécanisme par lequel les représentants des travailleurs peuvent exercer une influence sur les décisions à prendre au sein de l'entreprise »[104]. La participation n'est alors qu'un élément d'un concept plus large en ce que ce terme correspond uniquement, en droit communautaire, à la représentation des travailleurs au CA ou CS.

[103] Rosanvallon (2000) estime que la première occurrence de cette expression est à attribuer à l'ingénieur Charles Laboulaye dans son ouvrage de 1848 intitulé *Organisation du travail. De la démocratie industrielle.*
[104] Article 2 (h) de la Directive 2001/86/CE complétant le statut de la Société européenne pour ce qui concerne l'implication des travailleurs.

L'exemple européen illustre ici une deuxième difficulté dans l'appréhension du concept de participation aux décisions, celle de la confusion dans l'usage des termes puisqu'une même expression peut être tantôt utilisée comme intitulé général du concept, tantôt se limiter à décrire une seule de ses composantes. Il en va ainsi notamment de l'utilisation de l'expression démocratie industrielle qui renvoyait à une dénomination générale pour les auteurs du rapport majoritaire du comité Bullock en Grande-Bretagne[105], et à une seule des facettes du concept pour Clegg (1960) qui la conçoit comme synonyme de négociation collective ou pour Salamon (1998) qui en fait l'équivalent des seules institutions autogestionnaires. Une dernière difficulté repose enfin non plus sur la diversité des intitulés, mais sur celle de la définition même du concept que Roca et Retour (1981), notamment, ont mise en lumière en en recensant par moins d'une trentaine. Deux grandes approches se distinguent alors selon que la définition se centre sur la notion de pouvoir et sur les jeux d'influence qu'impliqueraient les institutions participatives[106] ou qu'elle se limite à une perspective descriptive centrée cette fois sur le processus de prise de décision[107]. Nous suivons pour notre part cette seconde approche qui correspond par ailleurs au chemin tracé en France par Martin et Goestchy pour qui la participation est « définie comme l'implication dans les processus de décision » (Martin et Goetschy, 1980, p. VII).

Partant de cette approche, nous proposons dans un premier temps de revenir sur la conceptualisation de la participation aux décisions c'est-à-dire, en suivant le guide méthodologique de Quivy et Van Campenhoudt (1995), d'en dégager les dimensions et leurs composantes qui permettent alors de différencier les institutions participatives entre elles (1.). Devant la pluralité des modélisations proposées dans les publications scientifiques, nous avons opté pour la conduite d'une revue de littérature extensive, à défaut d'être exhaustive, de manière à extraire des dimensions communes répondant aux deux conditions de méthode que sont l'exhaustivité (les dimensions doivent à elles seules recouvrir tous les sens possibles du

[105] « […] we would define industrial democracy as the practice in which employees take a part in management decisions » (Lord Bullock, 1977, p. 35).

[106] Sans rendre compte de la totalité des définitions correspondant à cette approche, nous pouvons toutefois en citer ici quelques-unes. Pour Tannenbaum (1966, p. 84) la participation est « any process through which a person or group of persons determines (i.e. intentionally affects) what another person or group of persons will do » (cité par Guest et Fatchett, 1974, p. 10). French *et al.* définissent la participation comme « a process in which two or more parties influence each other in making plans, policies or decisions » (French, Israel, et Aas, 1960, p. 3). Weiss va dans le même sens en présentant la participation « comme l'ensemble des moyens dont disposent les travailleurs pour influencer les décisions prises par l'entreprise pour laquelle ils travaillent » (Weiss, 1976, p. 26) ou Hammer qui conçoit la démocratie industrielle comme « the structures and institutional mechanisms that give workers or their representatives the opportunity to influence organisational decision making in their places of employment » (Hammer, 1998, p. 143). Heller (2003) qui évoque le « influence sharing » plutôt que la « participation » s'inscrit dans cette lignée.

[107] On trouve des illustrations de cette approche dans les travaux de Clarke *et al.* qui livrent la définition suivante : « any process whereby workers, whether as individuals or through unions or other organisations, have a share in the reaching of managerial decisions in the enterprise » (Clarke, Roberts, et Fatchett, 1972, cités par Marchington et al. 1992, p. 6). Mais aussi chez Lavelle *et al.* qui définissent l'« employee voice as any type of mechanism, structure or practice, which provides an employee with an opportunity to express an opinion or participation in decision-making within their organization » (Lavelle et al., 2010, p. 396).

concept) et l'exclusivité (elles ne doivent pas se recouper les unes les autres). L'application de ce cadrage conceptuel à l'étude de la représentation de travailleurs au CA ou CS nous permettra ainsi, dans un second temps, d'en révéler la singularité par comparaison avec les autres institutions participatives dans l'entreprise et tout particulièrement le CE (2.).

# 1. La participation aux décisions de l'entreprise : cadrage conceptuel

La revue de littérature que nous avons conduite pour identifier les travaux de construction du concept de participation aux décisions de l'entreprise ne peut prétendre à l'exhaustivité. Une telle ambition aurait en effet requis la lecture de l'ensemble des productions scientifiques sur le sujet, entreprise pharaonique s'il en est étant donnée la diversité terminologique, théorique et disciplinaire rappelée en introduction. Au début des années 1980, Heller relevait déjà que

> « such diversity has meant that studies have been published in hundreds of books and journal in many specialties and, of course, in many countries. Although the field [de la démocratie organisationnelle en l'espèce] is relatively new, the volume of available publications is embarrassingly large and the Yearbook editors believe that nobody, including themselves, are able to cover the whole area adequately » (Heller, 1983, p. XXXV).

Le constat n'en est que plus vrai 30 ans plus tard, raison pour laquelle nous avons privilégié la conduite d'une revue de littérature néanmoins large en deux temps, sur la base d'un jeu de références croisées. Le premier temps de cet exercice a consisté à identifier et lire les ouvrages résultant des requêtes sur les moteurs de recherche en ligne[108] et les catalogues de bibliothèques et centres de documentation[109] associant les mots-clefs « démocratie industrielle » ou « démocratie économique » ou « participation aux décisions » ou « participation des travailleurs » ou « participation des salariés » ou « implication des salariés » ou « implication des travailleurs » avec les mots-clefs « concept » ou « terminologie » ou « linguistique » ou « sémantique » ou « typologie » ou « taxinomie » ou « taxonomie » ou « cadre théorique » ou « cadre analytique », ainsi que leurs équivalents anglais[110]. La littérature anglophone est en effet partie intégrante de cette revue dès lors que nous considérons avec Martin et Goetschy (1980) qu'elle apparaît plus riche de tentatives de conceptualisation de la participation aux décisions que la littérature francophone à quelques exceptions notables près dont Martin et Goestchy (*ibid.*) justement et Martin (1994). Enfin,

[108] Le Sudoc et Google Scholar principalement.

[109] De la BNF, de la bibliothèque universitaire de Paris Ouest Nanterre, du centre de documentation de l'Institut syndical européen, de la bibliothèque centrale et du centre de documentation sur la formation et le travail du CNAM de Paris.

[110] « industrial democracy », « economic democracy », « participation in decision-making » (mais aussi, pour mieux prendre en compte la diversité de la langue anglaise sur ce terme, « participative decision-making », « participatory decision-making » et l'acronyme PDM), « employee participation », « worker participation » (ou « workers' participation »), « employee involvement », « worker involvement » (ou « workers' involvement »), « concept », « terminology », « linguistic », « semantic », « typology », « taxonomy », « theoretical framework », « analytical framework ».

une dernière recherche sur mots clefs a consisté à cumuler les expressions « démocratie industrielle », « implication des salariés » et « participation des travailleurs » et leur traduction anglaise.

Au terme de ce premier exercice, nous identifions cinq contributions majeures au travail de conceptualisation de la participation aux décisions, concentrées pour la plupart dans les années 1970 et 1980 et dans la production anglophone. Au niveau international, le Bureau International du Travail organisa une série de séminaires[111] dédiés à la question de la « participation des travailleurs aux décisions dans l'entreprise » (BIT, 1981) qui, sur plus d'une décennie, ont réuni chercheurs et praticiens dans l'objectif de mieux définir un concept alors équivoque et de rendre compte des institutions participatives prévalant dans différents pays. À la même période, un consortium d'une trentaine de chercheurs européens[112] conduit une étude empirique de grande ampleur dans 12 pays visant à confronter la participation *de jure* (les arrangements institutionnels) à la participation *de facto* (les pratiques de participation) et à en évaluer les effets en termes d'absentéisme, de « climat » dans l'entreprise et de satisfaction individuelle au travail (IDE, 1981)[113] sur la base d'une réflexion poussée sur le concept de participation lui-même. Réflexion assez largement alimentée par les travaux de Heller que ce dernier affinera à l'occasion de ce que nous concevons comme la troisième contribution, centrée, elle, sur les processus de prise de décisions (Heller, Drenth, Koopman, et Rus, 1988). Ce n'est plus une étude, mais un champ qui constitue à nos yeux la quatrième contribution, celui des *organizational studies*. C'est en effet dans ce cadre que des revues de littérature extensives ont été menées prenant comme point de départ des recherches théoriques ou empiriques dont la synthèse a nécessité, de la part des auteurs, un effort de définition de la participation (Dachler et Wilpert, 1978; Locke et Schweiger, 1979; Strauss, 1982; Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-hall, et Jennings, 1988). Plus proche de nous, les sciences de gestion et tout particulièrement de gestion des ressources humaines signent la dernière contribution importante à ce travail de conceptualisation (Hyman et Mason, 1995; Kaler, 1999; Marchington, 2005; Wilkinson, Gollan, Marchington, et Lewin, 2010), dans une visée également pédagogique puisque c'est particulièrement dans les manuels à destination des candidats aux certifications du CIPD[114] que l'on retrouve ces exposés conceptuels (Salamon, 1998; Marchington et Wilkinson, 2008; Rose, 2008b)

Le second temps de cette revue de littérature a ensuite reposé sur le jeu de références croisées. Nous avons alors consulté les publications citées dans ces différents ouvrages dès lors qu'elles semblaient être associées à un travail sur le concept de participation aux décisions, mais

[111] À Genève en 1967, Belgrade en 1969 et Oslo en 1974.
[112] Martin et Goetschy étant alors les correspondants pour la France.
[113] Étude que les chercheurs répliqueront dix ans plus tard (IDE, 1993).
[114] Le *Chartered Institute of Personnel and Development* est une association professionnelle dont la certification constitue un prérequis pour la pratique de la gestion des ressources humaines dans le monde anglo-saxon.

également les publications citant ces mêmes ouvrages, publications que nous avons pu identifier à l'aide de la fonction « citation » de Google Scholar[115]. Nous avons enfin répété cette opération (des références citées et des références « citant ») sur la base des nouvelles publications mises au jour au cours de cette seconde étape. Au final, notre revue de littérature certes non exhaustive présente toutefois le mérite de couvrir les travaux majeurs dans le domaine et ce dans plusieurs disciplines, les relations professionnelles et les sciences de gestion en particulier.

## 1.1 Un concept multidimensionnel

Cette revue de littérature livre un premier résultat intéressant en révélant que la diversité des approches s'accompagne néanmoins d'une convergence des travaux académiques sur une vision commune d'un concept de participation aux décisions reposant sur plusieurs dimensions. Le tableau 2 rend compte de cette multidimensionnalité en indiquant celles des dimensions mises en avant dans chacune des publications sur la base d'un découpage (en colonne) que nous avons calqué sur ceux proposés par les différents auteurs, à ceci près que nous proposons une appellation univoque pour chaque dimension. Ainsi, le « champ des thèmes » renvoie aux sujets sur lesquels porte la participation[116] ; les « modalités d'interaction » désignent les différentes règles présidant à la rencontre des parties, qu'il s'agisse d'information, de consultation, de décision conjointe ou de contrôle comme nous le verrons plus loin[117] ; la « forme » fait référence à la distinction généralement opérée entre participation directe et indirecte ou entre pratique de participation formelle et informelle[118] ; le « niveau organisationnel » correspond à l'unité de lieu dans l'entreprise et au niveau de la hiérarchie organisationnelle auxquels la participation se joue[119] ; l'« étape du processus de décision » traduit les termes anglais tels que « stage of decision-making process » (Loveridge, 1980 ; Black et Gregersen, 1997) ou « timing of participation » (King et van de Vall, 1978 ; Knudsen, 1995 ; Rönnmar, 2008 ; Van Gyes, 2006) ; la « source du dispositif » désigne la nature de la règle (de droit, négociée ou managériale) à l'origine de l'institution participative.

[115] Qui présente l'avantage de renvoyer non seulement aux articles, mais aussi aux ouvrages scientifiques (à l'appui de Google Books) et de couvrir l'ensemble des plateformes de revues telles que Sage, Wiley ou Cairn.
[116] En correspondance avec les appellations telles que « objet de la participation » (Dion et Solasse, 1968), « subject matter of participation » (Globerson, 1970), « range of issues » (Bernstein, 1976 ; Poole, 1986), « content of decisions » (IDE, 1981 ; Cotton *et al.*, 1988), « domaine d'intervention » (Fournier, Questiaux et Delarue, 1989), « topic » (Monat, 1994).
[117] Et que les auteurs désignent notamment par les expressions « degré de participation » (Dion et Solasse, 1968 ; Monat, 1994), « degrees of involvement » (Ponsford et Carpenter, 1978 ; Marchington *et al.*, 1992 ; Black et Gregersen, 1997 ;), « degree of control » (Bernstein, 1976 ; Strauss, 1982) ou « degree of influence » (Knudsen, 1995 ; Van Gyes, 2006).
[118] Le vocable est ainsi très proche de celui des « forms of participation » avancé notamment par Koch et Fox (1978), Marchington *et al.* (1992) ou encore Rose (2008).
[119] Le « level » est ainsi le substantif anglophone le plus souvent mobilisé pour désigner cette dimension, qu'il s'agisse du « organisational level » (Bernstein, 1976 ; Strauss, 1982) ou du « level of decision-making » (Loveridge, 1980).

**Tableau 2.** Les dimensions du concept de participation aux décisions dans la littérature académique

| Auteur(s) | Champ des thèmes | Modalité d'interaction | Forme (directe / indirecte) | Niveau organisationnel | Étape du processus de décision | Source du dispositif |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Dion et Solasse (1968, pp. 532-542) | X | | X | X | X | |
| Globerson (1970, pp. 256-261) | X | X | X | | | X |
| Wang (1974)[120] | X | X | | X | | |
| Walker (1974, pp. 10-11) | X | X | X | X | | |
| Lyon-Caen (1976, pp. 197-201) | X | X | X | X | | X |
| Bernstein (1976, pp. 492-498) | X | X | | X | | |
| Wall et Lischeron (1977, pp. 41-42) | X | X | X | X | | |
| Ponsford et Carpenter (1978, p. 12) | X | X | | X | | |
| Koch et Fox (1978, p. 573) | X | | X | X | | |
| Dachler et Wilpert (1978, pp. 10-20) | X | X | X | | X | X |
| King et van de Vall (1978, pp. 135-155) | X | X | X | X | X | |
| Locke et Schweiger (1979, pp. 275-276) | X | X | X | | X | X |
| Guest (1979, pp. 22-31) | X | X | X | X | | |
| Loveridge (1980, p. 314) | X | X | | X | X | |
| BIT (1981, pp. 21-26) | X | X | X | | | |
| Lansbury et Prideaux (1981, pp. 326-332) | | X | X | X | | |
| IDE (1981, pp. 28-29; 50-52) | X | X | X | X | | |
| Strauss (1982, pp. 183-186)[121] | X | X | X | X | X | |
| Poole (1986, pp. 16-22) | X | X | | X | | |

[120] Cité par Lansbury (1978, pp. 71-73).
[121] L'auteur propose une taxonomie identique dans Strauss (1998b), qui sera également reprise par Monge et Miller (1988).

| Auteur(s) | Champ des thèmes | Modalité d'interaction | Forme (directe / indirecte) | Niveau organisationnel | Étape du processus de décision | Source du dispositif |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Margulies et Black (1987, pp. 390-393) | X | X | | | X | |
| Cotton *et al.* (1988, pp. 9-10) | X | X | X | | | |
| Fournier, Questiaux et Delarue (1989, pp. 495-498) | X | X | X | X | | |
| Levine et Tyson (1990, pp. 188-190) | X | X | X | | | |
| Gold et Hall (1990, pp. 21-25) | X | X | X | X | X | |
| Pinaud (1992, p. 4) | | X | X | X | | |
| Monat (1994, p. 18) | X | X | X | X | X | |
| Knudsen (1995, pp. 5-14) | X | X | X | | X | X |
| Cheney (1995, pp. 169-170) | X | X | | X | | |
| Black et Gregersen (1997, pp. 860-862) | X | X | X | | X | |
| Salamon (1998, pp. 355-358) | X | X | X | X | | |
| Kaler (1999, pp. 126-129) | X | X | X | | | |
| Le Goff (2002, pp. 36-38) | X | | X | | | |
| Marchington *et al.* (1992, pp. 7-8)[122] | X | X | X | X | | |
| Van Gyes (2006, p. 57) | X | X | X | | X | X |
| Rose (2008b, p. 339) | X | X | X | X | | |
| Rönnmar (2008, pp. 24-25) | X | X | X | X | X | |
| Boxall et Purcell (2011, pp. 163-165) | X | X | X | X | | |
| **TOTAL** | **35** | **34** | **30** | **25** | **13** | **6** |

**Source :** revue de littérature de l'auteur.

[122] Une conceptualisation maintes fois reprise dans les publications de ces auteurs (voir par exemple Marchington, 2005, pp. 27-29; Marchington et Wilkinson, 2005, pp. 400-401; 2008, pp. 405-406; Wilkinson et al., 2010, pp. 10-11; Wilkinson, Townsend, et Burgess, 2013, pp. 586-587).

Indépendamment des époques (des années 1970 aux années 2010), du terreau national (britannique, états-unien, français, danois, canadien selon la nationalité de l'auteur et son terrain de recherche) ou de la discipline (droit, relations professionnelles, ressources humaines, *organisational behavior*) qui ont inspiré ces analyses, il est des dimensions communément admises pour former le concept de participation aux décisions. Tel est largement le cas des dimensions « champ des thèmes », « modalité d'interaction » et « forme » que l'on retrouve dans la quasi-totalité des écrits. Le « niveau organisationnel » apparaît également dans deux publications sur trois. En revanche, les dimensions « étape dans le processus de prise de décision » et « source du dispositif » sont moins souvent mobilisées. Convient-il de les écarter pour autant ?

La réponse nous semble affirmative pour ce qui a trait aux « sources du dispositif » qui renvoient moins aux institutions participatives qu'à la régulation dont elles sont le produit. En évoquant la nature des règles au fondement de ces institutions, qu'elles soient « forced or voluntary » pour Locke et Schweiger (1979), formelles ou informelles pour Dachler et Wilpert (1978) qui cherchent ici à retranscrire la distinction entre les systèmes de relations professionnelles volontaristes (anglo-saxons) et statutaires (en Europe continentale pour ces auteurs), c'est le jeu des acteurs autour de l'institutionnalisation de la participation aux décisions qui est mis en exergue plutôt que les arrangements institutionnels eux-mêmes. Ainsi, nous nous démarquons d'une lecture des « sources du dispositif » comme variable indépendante de la participation aux décisions telle que soutenue par Globerson (1970) pour qui la participation est d'autant plus « forte » que son institutionnalisation relève d'une règle de droit, « faible » lorsqu'elle est informelle et « fragile » lorsqu'elle relève d'une négociation. Nous préférons suivre Kaler lorsqu'il avance que « there is no necessary link between either source or motive and any particular form [institutionalisation pour nous] of participation. Any particular form of participation can, in principle, have any particular source and/or motive » (Kaler, 1999, p. 130).

En revanche, la question du timing, du moment de la participation dans le processus de prise de décision nous paraît insuffisamment prise en compte dans la littérature scientifique (par seulement 13 des 37 références listées au tableau 2) alors même qu'elle est l'une des dimensions centrales sur laquelle insiste par exemple le droit communautaire. Dès 1977, la Directive relative au maintien des droits des travailleurs en cas de transfert d'entreprises précise que l'information des travailleurs doit se faire en temps utile (*in good time*) avant la réalisation du transfert[123]. Il est moins question du délai de transmission des documents que de l'étape du processus de décision à laquelle la participation intervient, ce que la Directive de 2001 complétant le statut de la Société européenne [SE] pour ce qui concerne l'implication des travailleurs vient confirmer en stipulant que l'information doit se réaliser « à un moment,

[123] Article 6 de la Directive 77/187/CE.

d'une façon et avec un contenu qui permettent aux représentants des travailleurs d'évaluer en profondeur l'incidence éventuelle et, le cas échéant, de préparer des consultations avec l'organe compétent de la SE »[124]. La Directive consacre ainsi un enchaînement information-consultation-prise de décision où l'information et la consultation des travailleurs se conçoivent comme de nouvelles séquences du processus de décision. Aussi, la dimension « étape du processus de décision » nous paraît tout autant constitutive du concept que les quatre autres modalités relevées dans la littérature (le champ des thèmes, les modalités d'interactions, la forme et le niveau organisationnel). Ces dimensions mises à jour, il convient désormais de procéder à l'étude de leurs composantes à l'appui, là encore, d'une revue de littérature nourrie des publications mentionnées au tableau 2 ainsi que de celles qui, sans rendre compte d'un travail global de conceptualisation de la participation aux décisions, se sont centrées sur l'analyse détaillée d'une ou plusieurs de ces dimensions.

## 1.2 L'interdépendance des dimensions « champ des thèmes » et « niveau organisationnel »

La distinction classique dans le champ des thèmes entre sujets d'ordre « social » et sujets d'ordre « économique » (à l'instar de Fournier et al., 1989) a traditionnellement vocation à souligner le partage des rôles entre des travailleurs qui n'auraient voix au chapitre que sur les questions dites sociales quand l'économique serait du ressort unique de la direction[125]. Si une telle distinction présente le mérite de poser la question de la division du travail dans le processus de prise de décision, sa valeur heuristique n'en demeure pas moins faible au regard des conceptions plus élaborées proposées dans la littérature académique. Celle-ci est en effet riche de taxonomies rendant compte des composantes de cette dimension, autrement dit des différents thèmes et sujets à décision dans l'entreprise. Les logiques de construction ayant présidé à la formation des différentes catégories de thèmes apparaissent toutefois disparates. Certains auteurs se sont ainsi contentés d'une vision binaire opposant deux seules catégories de sujets à décision[126], vision qui rend insuffisamment compte de la complexité du réel, au même titre que la lecture opposant décisions sociales et décisions économiques. D'autres, dont nous considérons ici les travaux, adoptent une approche moins descriptive et plus analytique tels Martin et Goetschy (1980) dont le classement entre décisions de court terme,

[124] Article 2 (i) de la Directive 2001/86/CE. Cette définition a particulièrement inspiré la refonte de la Directive sur les comités d'entreprise européens qui va dans le même sens en stipulant qu'« il convient que l'information et la consultation du comité d'entreprise européen lui permettent, *en temps utile* [nous soulignons], de donner un avis à l'entreprise sans mettre en cause la capacité d'adaptation de celle-ci » (considérant 14 de la Directive 2009/38/CE).

[125] « The philosophy behind this distinction is that the main interest of the owners lies in the financial issues, where employee participation should accordingly be weak, whereas the central interest of the employees is in the 'social area' for which reason participation here should be strong » (Knudsen, 1995, p. 11).

[126] Salamon (1998) oppose ainsi les décisions centrées sur l'activité de travail (*task centred*) aux décisions centrées sur le « pouvoir » (*power centred*). Guest (1979) distingue les *policy* des *executive* issues. Pour Kaler (1999), les décisions ne peuvent être que procédurales ou stratégiques, pour ne citer que quelques exemples.

de moyen terme et de long terme suit leur temporalité, ou Knudsen (1995) qui applique la grille de lecture du commandement militaire pour distinguer les décisions opérationnelles, tactiques et stratégiques. Devant une telle diversité, nous avons reconstruit un découpage des composantes de manière à pouvoir rendre compte de ces différentes taxonomies en un seul tableau synthétique (le tableau 3 ci-dessous) en distinguant les catégories suivantes : œuvres sociales (restauration collective, aides au logement, activités de loisirs…) ; salaire et rémunération (comprenant ainsi les primes et parts variables) ; gestion du personnel (recrutement, licenciement, formation, évaluation, promotion, etc.) ; conditions de travail (environnement physique de travail, règles d'hygiène et de sécurité, équipement du poste) ; organisation du poste ou de l'unité de travail (prescription des tâches, répartition du travail, cadence de travail) ; technologie et organisation générale de la production ou des services (division du travail entre unités ou départements, équipement technologique général…) ; stratégie industrielle et/ou commerciale (choix des produits/des services, de leur qualité, de leur quantité notamment) ; structure globale de l'entreprise (domaine des restructurations, fusions ou acquisitions par exemple) ; finances (distribution des profits, investissements, budget, etc.).

**Tableau 3.** Composantes de la dimension « champ des thèmes » dans la littérature académique

| Auteur(s) | Œuvres sociales | Salaire / rémunération | Gestion du personnel | Conditions de travail | Organisation du poste/ unité de travail | Technologie et organisation générale de la production/des services | Stratégie industrielle / commerciale | Structure globale de l'entreprise | Finances |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Mainguy et Principale (1947, pp. 69-115) | Responsabilités « purement sociales » (ex. règles de recrutement et de licenciement, œuvres sociales) | | | Resp. « technico-sociales » (ex. rythme de travail) | Responsabilités « purement techniques » (coordination des tâches) | | Responsabilités « commerciales » | | Responsabilités « financières » |
| Shuchman (1957, p. 8)[127] | Personnel decisions (hiring, firing, training, promotion)<br>Social decisions (health and safety, pension funds, working hours) | | | | Economic decisions/technical issues (new methods of production, planning) | | Economic decisions/business matters (capital investment, mergers, expansion or contraction of operations) | | |
| Globerson (1970, p. 258) | Welfare | Salaries,fringe benefits | | Safety and hygiene | Plant operations | | | | |
| Gulowsen (1971)[128] | | | N°2 (embauche, licenciement) | N°1 (cadence et méthode de travail, ordre des tâches)<br>N°2 (répartition des tâches)* | | N°3 (technique, organisation, programme) | N°4 (choix, qualité et quantité des produits) | | N°5 (distribution des profits, investissements, financement) |
| Bernstein (1976, p. 493) | Worker's own work (health and safety, discipline, hiring, training, promotion, wages, fringe benefits, welfare) | | | | | Organization's means (R&D, choice of products, market, pricing, new machinery) | | Company's goals (allocation of profit, raising capital, economic relations to other firms) | |
| King et van de Vall (1978, p.138) | | Wages | Personnel matters | Physical working conditions | Work rules, aspects of production | Technical aspect of production | | | Finances |
| Locke et Schweiger (1979, p. 276) | | Routine personnel functions (hiring, training, wage policy, performance evaluation) | | Working conditions (work hours, lighting) | Work itself (job design) | | Company policies (profit allocation, financial investment, general strategy, restructuring) | | |
| Martin, Goetschy (1980, p. 123)[129] | | Décisions de court terme (conditions de travail, affectation des tâches, formation, horaires, congés)<br>Décisions de moyen terme (organisation du travail, rémunération, embauche) | | | | | Décisions de long terme (investissements, lancement de nouveaux produits) | | |

[127] Cité par Poole (1986, p. 20). Repris par ailleurs à l'identique par Blumberg (1968).
[128] Cité par Cazenave (1975, p. 1859)
[129] On retrouve cette catégorisation dans les travaux de l'IDE (1981, p. 51), ce qui ne doit pas probablement pas être étranger au fait que Martin et Goetschy en étaient les correspondants pour la France. Cette taxonomie sera par ailleurs une nouvelle fois mobilisée dans les travaux de Heller *et al.* (1988, pp. 2-3).

| Auteur(s) | Œuvres sociales | Salaire / rémunération | Gestion du personnel | Conditions de travail | Organisation du poste/ unité de travail | Technologie et organisation générale de la production/des services | Stratégie industrielle / commerciale | Structure globale de l'entreprise | Finances |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| BIT (1981, p.24-26) | | Questions d'emploi et de personnel (recrutement, évaluation, rémunération, promotion, conditions de travail, santé et sécurité, etc.) | | | Questions techniques (production, équipement, organisation et méthodes de travail) | | | Politique générale (fusions, acquisitions, délocalisation) | Politique économique et financière (investissements, distrib. du profit) |
| Strauss (1982, p.184) | Welfare benefits | Wages | Personnel issues | Vacation schedules | Job content, production method | | | Major investment decisions | |
| Kochan, Katz et McKersie (1986, pp. 16-18) | Collective bargaining and personnel policy | | | Workplace and individual/organization relationships (supervisory style, job design, work organisation) | | | Long-term strategy and policy making (business and investment strategies) | | |
| Margulies et Black (1987, p. 391) | | | | Work station issues (work conditions, sequence of task) Day-to-day team management issues (division of labor within the team) | | Technology issues | Strategy issues (creation of new product lines) | | Capital distribution and investment issues (dividends, investments, profit sharing) |
| Knudsen (1995, p. 11) | Welfare decisions (canteen or housing facilities, etc.) | Tactical decisions (concerning technology, work organization, job design, payment system, health and safety) Operational decisions (definition of tasks, tasks assignment, allocation of working hours, application of payment systems and of health and safety prescriptions) | | | | | Strategic decision (product-related investments, mergers, takeovers, partial or complete closures) | | |
| Cludts (1999, p. 157) [130] | | Routine personnel function | | Working conditions | Work and task design | | Company strategy | | Capital distribution and investments |

*****La composante « n° 2 » définie par l'auteur apparaît une nouvelle fois dans la mesure où elle comprend le thème de la « répartition des tâches » dont nous considérons qu'il relève plutôt de l'organisation de l'activité de travail.

N. B. les zones grisées signalent l'absence de prise en compte de la composante par le ou les auteurs.

**Source :** revue de littérature de l'auteur.

[130] Sur une base retravaillée de la classification des sujets à participation proposée par Black et Gregersen (1997).

Le tableau 3 a moins pour objet de rendre compte de la diversité des taxonomies ou d'en proposer une unifiée que de révéler la césure qui se dégage nettement entre thèmes relevant du domaine de la gestion et de l'opérationnel d'un côté, et thèmes stratégiques de l'autre. A l'exception de la proposition de Bernstein (1976), toutes s'accordent en effet sur une démarcation commune distinguant les trois dernières colonnes de toutes les autres. Ainsi, la stratégie industrielle et/ou commerciale, la structure économique et juridique de l'entreprise ou du groupe et les finances définissent les frontières de la stratégie d'entreprise (Cludts, 1999), des décisions stratégiques (Knudsen, 1995), quand les autres composantes de la dimension « champ des thèmes » dessinent les contours de la gestion d'entreprise. Trop souvent utilisés l'un pour l'autre, « gestion » et « stratégie » renvoient à l'évidence à des domaines distincts, ce que ne manquait pas de relever Foulques dès les années 1960 :

> « On oppose d'ordinaire la "gestion" d'une entreprise à la stratégie. Cette dernière consiste à définir les grandes orientations d'une firme, à organiser son avenir, tandis que la gestion ne consisterait qu'à faire fonctionner l'entreprise dans un cadre préétabli. Étymologiquement, gérer veut dire porter ; la gestion c'est donc le domaine des affaires courantes et non des décisions fondamentales » (Foulques, 1969, p. 163).

Dans la même veine, Poole appelle à discerner plus clairement « between decision-making processes about the aims or ends of particular organizations [du domaine du 'gouvernement' de l'entreprise pour l'auteur], and the means of achieving them [domaine du *management* proprement dit] » (Poole, 1986, p. 17).

Une telle lecture interpelle en ce qu'elle fait écho à la distinction entre les différents niveaux organisationnels d'une entreprise. La césure entre gestion et stratégie ne manque pas de calquer celle prévalant entre les attributions de la direction générale et celles de ses unités fonctionnelles et productives. L'approche de Kochan, Katz et McKersie (1986) illustre bien cette interdépendance entre la dimension de lieu (le niveau organisationnel) et celle de contenu (le champ des thèmes), les trois *levels of industrial relations activity* dépeints par les auteurs[131] renvoyant tant à des sujets de décision qu'au niveau de l'organisation de l'entreprise où ils se décident. Les travaux de Heller *et al.* (1988) fournissent un autre exemple dans la mesure où les auteurs font correspondre des catégories de décisions (*long-term strategic decisions*, *medium-term tactical issues* et *short-term fairly routine issues*) à des étages de la hiérarchie organisationnelle (respectivement le *top of the organization*, *lower levels of the organization* et le *workshop or office level*). Poole (1986) et Strauss (1982) nous invitent toutefois à dépasser ces descriptifs ternaires pour plutôt distinguer cinq niveaux de l'organisation productive : le niveau individuel du poste de travail ; l'équipe ou le groupe de travail ; le niveau du département ou de la division ; celui de l'usine ou de l'établissement ;

[131] Et présentés à la onzième ligne du tableau 3.

l'entreprise tout entière[132]. Nous suivons Fournier *et al.* (1989) pour y ajouter le niveau de la société de tête en situation de groupe d'entreprises. Par ailleurs, ces six niveaux désignent à la fois une échelle organisationnelle et géographique qui peut aller du territoire local à la dimension européenne ou internationale d'autant plus prégnante à l'heure de la mondialisation des entreprises et de l'avènement d'une gouvernance multi-niveaux des relations professionnelles (Monat, 1994; Marginson et Sisson, 2004; Jobert, 2008).

## 1.3 Les formes de la participation aux décisions

Lorsqu'ils évoquent les « formes » de la participation aux décisions, les auteurs font généralement référence à la distinction entre participation directe et indirecte des travailleurs. La première catégorie recouvre des institutions telles que les cercles de qualité, les groupes semi-autonomes, les groupes d'expression étudiés par exemple par Martin (1994) et, dans l'univers anglo-saxon des sciences de gestion, le *lean production* ainsi que la famille des *high performance work practices*[133] qui regroupe notamment le *high performance work design*, les *high involvement work systems* ou le *high performance HRM* (mentionnés notamment par Marchington et Wilkinson, 2005). La participation indirecte se joue elle au travers de représentants du personnel siégeant dans des institutions telles le CE, le CHSCT ou les cercles de négociation. La plupart des tenants de l'approche normative abordent cette dimension pour arguer de la nécessaire combinaison dans l'entreprise de ces deux formes de participation, leur complémentarité étant alors présentée comme garante de la « réussite » des dispositifs participatifs (voir par exemple Kester et Pinaud, 1996; Salamon, 1998; Dundon, Curran, Maloney, et Ryan, 2003). Les tenants de l'approche démocratique, plus concernés par la participation indirecte, s'interrogent plutôt sur la représentativité d'une telle forme selon son degré de couverture – autrement dit l'étendue des travailleurs ou des catégories de travailleurs représentés par le dispositif (Globerson, 1970; Dachler et Wilpert, 1978) –, selon le nombre de représentants des travailleurs – qui peut déterminer le nombre de voix détenues en cas de vote (Kaler, 1999) – et selon les caractéristiques des représentants, partant le rôle des organisations syndicales ou des élus du personnel qui se pose avec d'autant plus d'acuité dans les systèmes de représentation à double canal (Lyon-Caen, 1976; Fournier et al., 1989).

Plus rares sont en revanche les auteurs qui, à l'instar de Fournier *et al.* (1989), se sont inspirés de la distinction opérée par Walker (1974), parmi les formes indirectes, entre participation « disjointe » (*disjunctive*) et participation « intégrative » (*integrative*). Ce faisant, Walker souhaitait souligner la différence entre les institutions de représentation du personnel créées en tant qu'organisation parallèle à la hiérarchie managériale telle la négociation collective

[132] Les auteurs complètent leur liste de deux autres niveaux (le secteur et l'économie nationale) qui, puisque se situant au-delà des frontières de l'entreprise, sortent du cadre de notre analyse.
[133] Que nous pouvons traduire, à la suite de Lorenz et Valeyre (2005), comme des « pratiques de travail à performance élevée ».

(participation disjointe) et celles (participation intégrative) nées de la modification de la structure formelle de l'entreprise (à l'image des comités d'entreprise ou des CHSCT) ou de la reconfiguration des éléments structurels préexistants (la composition du CA/CS)[134].

## 1.4 Les composantes de la dimension « modalités d'interaction »

Pour rendre compte des différentes modalités d'interaction réglant le jeu entre les acteurs participant à la décision, la lecture en gradation a largement été privilégiée dans la littérature scientifique en classant ces modalités selon « a ladder of labour-management relationships in order of worker-influence » (Elliott, 1978, p. 125). Si l'on doit à Shuchman (1957) l'une des premières modélisations, ce sont les travaux de Heller (1971) qui ont certainement le plus marqué la communauté scientifique, anglo-saxonne principalement, avec sa proposition d'un « Influence Power Continuum » construit sur la base d'une conceptualisation renouvelée des quatre styles de management mis plus tôt en avant par Likert (1961)[135]. Cette lecture en continuum fera école[136] en ce qu'elle constitue un trait commun aux travaux académiques s'intéressant à la participation aux décisions, quand bien même il apparaîtrait sous un intitulé autre à l'instar de l'« escalator de la participation » de Marchington *et al.* (1992 : 7-8).

Si l'on s'en tient à nos lectures, un tel continuum peut compter jusqu'à six modalités : l'information par l'employeur d'une décision qu'il a prise unilatéralement ; la consultation des travailleurs qui peuvent émettre un avis sur une décision à prendre sans que la direction ne soit tenue de le prendre en compte dans la décision qui demeure de son seul ressort ; la négociation entendue comme un échange[137] guidé par la recherche d'un accord sur une décision à prendre et dont nous questionnerons la distinction que les auteurs opèrent avec une autre modalité qu'est la décision conjointe ; le contrôle qui renvoie spécifiquement ici à la possibilité pour les travailleurs de bloquer ou retarder une décision du fait, notamment, de la détention d'un droit de veto suspensif ou absolu, et qui ne doit pas se confondre avec ce qu'un certain nombre d'auteurs anglo-saxon nomme le *worker control* de manière synonyme à l'autogestion, autrement dit de la prise de décision par les seuls travailleurs qui constitue la dernière modalité. Faisant référence à l'institution allemande de représentation des salariés dans les conseils de surveillance (la *Unternehmensmitbestimmung*), certains auteurs (BIT, 1981 ; Knudsen, 1995) ont été tentés d'inclure la codétermination ou sa traduction impropre,

[134] « Disjunctive participation is exemplified by collective bargaining, in which workers form their own counter-organisation, which then interacts with the formal organisation of the enterprise from outside it, as it were. Integrative formal participation involves a formal organizational structure intended to provide for participation, such as a works council » (Walker, 1974, p. 11).
[135] Le Influence Power Continuum de Heller (1971) compte alors cinq modalités : 1/ la décision est prise par le seul dirigeant ; 2/ le dirigeant informe de la décision prise unilatéralement ; 3/ une consultation préalable à la décision est mise en place, la décision finale restant du seul ressort du dirigeant ; 4/ la décision est le résultat d'une discussion conjointe entre dirigeant et subordonnés où chacun porte un poids égal dans la détermination du résultat final de la décision ; 5/ le dirigeant délègue la décision aux subordonnés.
[136] On la retrouve notamment dans les recherches de l'IDE (1981, 1993) auxquelles Heller participa.
[137] De concessions, de promesses et de menaces dirait Schelling (1960).

selon Rehfledt (1990), de cogestion[138] en tant que modalité distincte du continuum. Parce que cela revient à prendre pour modalité d'interaction ce qui est en réalité une institutionnalisation de la participation aux décisions, nous avons choisi de l'écarter de la présentation synthétique des taxonomies des différents auteurs que nous proposons au tableau 4.

Ces six modalités sont ainsi présentées dans l'ordre croissant de pouvoir dont jouiraient les travailleurs ou leurs représentants dans la détermination de la décision. Nous verrons en effet plus loin que la question du pouvoir dans les institutions participatives se loge au cœur de cette dimension du concept. Retenons pour l'instant que sa représentation procède d'une lecture idéal-typique des différentes modalités sans que n'en soient exclues les situations de coexistence, chevauchement ou interdépendance. Par exemple, la négociation ou la consultation ne peuvent opérer sans l'information, information qui constitue pour beaucoup un préalable à la consultation que d'aucuns positionnent à leur tour comme première étape vers la négociation. Le droit communautaire illustre parfaitement la conception d'un tel enchaînement, l'information des travailleurs ayant vocation à « préparer, le cas échéant, des consultations avec l'organe compétent de l'entreprise de dimension communautaire »[139], quand la consultation s'effectue « en vue d'aboutir à un accord sur les décisions relevant des pouvoirs de l'employeur » dès lors que ces décisions sont « susceptibles d'entraîner des modifications importantes dans l'organisation du travail ou dans les contrats de travail »[140].

[138] Impropre puisque le CS ne gère pas, mais contrôle, surveille et formule des recommandations sur la gestion du directoire.
[139] Article 2, alinéa 1f), de la Directive 2009/38/CE (refonte) concernant l'institution d'un comité d'entreprise européen, pour prendre l'exemple de la législation la plus récente sur ces questions.
[140] Article 4, alinéas 2 c) et 4 e) de la Directive 2002/14/CE établissant un cadre général relatif à l'information et la consultation des travailleurs dans la Communauté européenne.

**Tableau 4.** Composantes de la dimension « modalités d'interaction » dans la littérature académique

| Auteur(s) | Information | Consultation | Négociation collective | Décision conjointe | Contrôle | Autogestion |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Shuchman (1957, p. 6) | Co-operation (workers influence decisions but are not responsible for them) | | | Codetermination (Workers control decisions and are responsible for them) | | |
| | Information | Suggestion / consultation | | Co-decision | Right of (temporary or permanent) veto | Right of decision |
| Likert (1961)[141] | Information | Consultation | | Joint decision | | Delegation to workers |
| Globerson (1970, p. 257) | Information | Joint consultation | | Passive participation (représentation au CA/CS) | Active participation (nomination de membres de la direction) | Self-management |
| Heller (1971, p. XVI)[142] | Information | Consultation | | Joint decision-making | | Self-management |
| Walker (1974, p. 10) | Information | Consultation | Negotiation (management decides in the end if no agreement is reached) | | | Unilateral decision by workers |
| | | | Negotiation (no action without agreement) | | | |
| Lyon-Caen (1976, p. 199-200) | Information | Consultation | Decision conjointe / négociation | | Surveillance / contrôle | Autogestion |
| Bernstein (1976, p. 494-496) | Information | Consultation/coopera-tion/co-influence | Joint management / codetermination | | | Full self-management |
| Elliott (1978, p. 125) | Communication | Consultation | Collective bargaining | Co-determination / joint regulation | | |
| Ponsford et Carpenter (1978, p. 12) | Reporting | Consultation | Negotiation | Codetermination | | |
| Guest (1979, pp. 22-23) | One-way communication from management | Two-way communication, exchange of views | | Limited joint decision (topics fixed by mana-gement | Joint control | | Dele-gated control | Worker control |

[141] Cité par Heller (1971, p. XVI)
[142] Taxonomie qui sera reprise dans les travaux de l'IDE (1981) sous une forme légèrement retravaillée sans que le fond n'en soit modifié.

| Auteur(s) | Information | Consultation | Négociation collective | Décision conjointe | Contrôle | Autogestion |
|---|---|---|---|---|---|---|
| BIT (1981, p. 21-23) | Information | Consultation | Négociation collective | Co-décision | | Autogestion |
| Strauss (1982, p. 185) | Joint consultation | | Joint decision-making | | | Self-management |
| Fournier, Questiaux et Delarue (1989, p. 495-496) | Information | Consultation | | Cogestion (responsabilité des décisions partagée)<br>Ou contrôle (pouvoir d'empêcher notamment par le droit de veto) | | Autogestion |
| Marchington *et al.* (1992, p. 8) | Infor-mation / Commu-nication | Consultation | | Codetermination | | Control |
| Monat (1994, p. 19) | Information | Consultation | Formal negotiations | Co-decision making | | Self-management |
| Collins (1994, p. 17) | One-way information exchange | Joint consultation | | Joint decision making | | Worker control |
| Knudsen (1995, p. 9) | Information | Consultation | | Co-determination / co-decision | | Unilateral employee decision-making |
| Blyton et Turnbull (1998, p. 24) | Information | Joint consultation | | Joint decision-making | | Employee control |
| Salamon (1998, p. 358) | Information | Consultation | Negotiation | Co-determination | | |
| Kaler (1999, p. 127-128) | Information | Consultation | | Joint decision-making / co-determinatory participation | | Delegatory participation |
| Boxall et Purcell (2011, p. 164) | Information | Consultation | | Equality or co-determination in decision making | Right to delay a decision<br>Right to veto a decision | Employee self management |

N. B. ; les mots accolés par une barre oblique signifient que l'auteur les présente comme synonymes. Les zones grisées signalent l'absence de prise en compte de la composante par le ou les auteurs.

**Source :** revue de littérature de l'auteur.

Le tableau 4 reflète les différentes gradations des modalités d'interaction dans les institutions participatives proposées dans la littérature académique avec, pour deux références, un classement légèrement différent de celui repris dans le tableau puisque pour Lyon-Caen (1976) et Boxall et Purcell (2011) la modalité de contrôle ne suit pas, mais précède la décision conjointe. Si la pensée en continuum est donc largement partagée, certains débats se sont ouverts quant à la place de trois modalités en son sein que sont la négociation, le contrôle et l'autogestion.

Se référant au modèle de représentation à double canal, certains auteurs distinguent la négociation, qu'ils qualifient de principale modalité d'interaction de la représentation syndicale, des autres modalités qui caractériseraient, elles, les interactions au sein des IRP. C'est ici qu'il faut comprendre l'exclusion de la négociation dans les travaux qui se sont centrés sur les seules IRP (cas de 12 des 21 références présentées au tableau 4). La dichotomie entre paradigmes pluraliste et unitariste (Fox, 1966, 1974) sous-tend cette lecture puisque la négociation y est considérée comme caractéristique d'une situation de conflit d'intérêts alors que la communauté d'intérêts serait le propre de la consultation ou de la concertation (Robbins, 1972; Kaler, 1999; Touzard, 2006). Nous estimons pour notre part que les modalités d'interaction sont indépendantes de la question du conflit ou de la communauté d'intérêts et suivons au contraire la voie ouverte notamment par Lyon-Caen (1971), Schregle (1976), Zartman (1977) ou Young (1991) pour estimer que la négociation relève de la modalité de codécision ou décision conjointe. Précisons notre propos pour lever toute ambiguïté. Les modalités d'interaction, telles que nous les présentons, constituent chacune un cadre général qu'il convient de distinguer des situations particulières qu'elles englobent. Ainsi, une consultation, terme générique, peut prendre place en situation de conflit comme de communauté d'intérêts, de même qu'une décision conjointe. En revanche, la négociation renverra à une situation particulière de décision conjointe, caractérisée en effet par l'existence d'un conflit – du moins une divergence – d'intérêts (Bourque et Thuderoz, 2011).

L'intégration même des modalités de contrôle et d'autogestion au sein du continuum est contestée par les auteurs qui estiment qu'elles ne s'inscrivent pas dans le processus de décision, mais prennent place en dehors de celui-ci (par exemple Knudsen, 1995). Le contrôle conçu comme modalité de surveillance distanciée serait ainsi localisé à la périphérie de la décision. Nous ne suivons pas cette lecture et estimons avec Fournier *et al.* (1989) que le contrôle participe bien du processus décisionnel dès lors qu'il correspond à la jouissance d'un droit de veto, acception également défendue par Shuchman (1957) ou Boxall et Purcell (2011). Une raison différente soutient l'isolement de la modalité d'autogestion du continuum, la question soulevée étant celle de la pertinence d'évoquer une interaction alors qu'un seul acteur, les travailleurs, est en jeu et que la « participation presupposes an interplay between two parties » (Knudsen, 1995, p. 10). Si cet argument nous paraît recevable, il semble

toutefois difficile de concevoir un continuum excluant une modalité que l'on retrouve dans 18 des 21 références du tableau 4 et qui ne manque pas de faire écho à l'imaginaire syndical français qui s'est développé notamment à l'appui du courant autogestionnaire porté par la CFDT dès sa création (Mouriaux, 1982; Georgi, 2003).

Au final, la vision commune du continuum compte alors cinq modalités d'interaction – l'information, la consultation, la décision conjointe, le contrôle et l'autogestion – classées sur un axe croissant de pouvoir. On doit à Heller d'avoir été l'un des premiers à faire le lien entre cette dimension du concept et la question, centrale dans l'étude des institutions participatives, du pouvoir dans son acception relationnelle[143]. Proche de la définition wébérienne selon laquelle « le pouvoir est toute chance de faire triompher, au sein d'une relation sociale, sa propre volonté, même contre des résistances, peu importe sur quoi repose cette chance » (Weber, 1971 [1922], p. 56), Heller opère une distinction nette entre les notions d'influence et de pouvoir alors en jeu. Selon lui,

> « the distinction between power and influence is based on a flow process model of decision-making. In the first place neither influence nor power can be exercised unless there is access to the decision process. Having gained access, a person exerts influence when 'as a result of direct or indirect intervention his preferences are considered in the process of arriving at a decision'. Power, however, is exerted only when 'as a result of direct or indirect intervention, his preferences are incorporated in the decision process' » (Heller, 1971, p. XXIV).

Cette distinction entre influence et pouvoir fait directement écho à celle que Pateman (1970) établit entre la « participation partielle » et la « participation entière »[144]. Dans le premier cas, « the worker does not have equal power to decide the outcome of decisions but can only influence them » (Pateman, 1970, p. 70), la prise finale de la décision demeurant aux mains de la direction. A l'inverse, la « participation entière » qualifie « a process where each individual member of a decision-making body has equal power to determine the outcome of decisions » (*ibid.*, p. 71). Faisant le pont entre influence, pouvoir et modalités d'interaction, Heller définit alors l'information comme une première voie d'accès à l'influence, la consultation comme le champ d'exercice de l'influence, le pouvoir ne s'exerçant véritablement qu'en situation de décision conjointe ou d'autogestion. « The term power would then be reserved for the event

[143] Contrairement à l'approche systémique ou structurelle du pouvoir, son acception relationnelle (particulièrement développée par Crozier et Friedberg, 1977) souligne l'importance de ne pas considérer le pouvoir comme un attribut des acteurs, mais comme une capacité d'action se mettant en œuvre dans le cadre d'une relation de dépendance réciproque. Voir Martin et Goetschy (1980), Goetschy (1981) et Rojot (2011) pour des analyses détaillées de ces différentes approches.

[144] Pateman distingue un troisième type de participation, la « pseudo participation », expression qu'elle empreinte à Verba (1961), et qui relève pour l'auteur d'une instrumentalisation de la participation de la part des directions dont l'objectif est d'amener les travailleurs à formuler d'eux-mêmes la légitimité d'une décision déjà prise. « Often, the concern was not to set up a situation where participation (in decision making) took place, but to create a feeling of participation through the adoption by the leader (supervisor) of a certain approach or style » (Pateman, 1970, p. 69).

when, as a result of an intervention by a person or a group, their preference is accepted and becomes a part of the final decision » (Heller et al., 1988, p. 34). Strauss (1982) opère les mêmes correspondances entre la consultation qu'il décrit comme terrain limité à un jeu d'influence et la décision conjointe ou l'autogestion qu'il estime propices au jeu de pouvoir. « Only in joint decision making and self-management do workers have formal power to make or block decisions. Joint consultation depends on management's good will to make it work; management can (and frequently does) merely go through the motions and totally ignores the workers' input » (Strauss, 1982, p. 185).

La dimension « modalité d'interaction » renseigne ainsi le comment de la participation aux décisions quand les dimensions que nous avons déjà parcourues – champ des thèmes, niveau organisationnel et forme – renseignent respectivement le quoi, où et qui. Reste alors la question du quand, autrement dit du *timing* de cette participation que nous abordons au point suivant.

## 1.5 Les séquences du processus de décision

Parce que les « étapes du processus de décision » constituent la dimension la moins fréquemment incluse dans la conceptualisation de la participation (voir tableau 2), nous avons choisi d'enrichir notre revue de littérature des recherches qui se sont spécifiquement centrées sur sa décomposition en séquences à l'instar des travaux séminaux de Simon (1960) et Mintzberg, Raisinghani et Théorêt (1976). Il apparaît à la lecture des différents écrits théoriques, mais aussi des analyses juridiques[145] que le découpage du processus décisionnel en phases présente une grande valeur heuristique dans la compréhension des phénomènes participatifs, approche qui se place alors à contre-courant de l'entreprise de déconstruction voire d'invalidation même du concept de décision à l'œuvre dans les sciences de gestion (Laroche, 1995; Urfalino, 2005a; Germain et Lacolley, 2012). L'arrangement du processus décisionnel en séquences et l'agencement des séquences constituent les deux points les plus contestés par les tenants de cette entreprise. Le découpage séquentiel relève certes d'une construction idéal-typique mais il n'interdit pas la conception d'un agencement des étapes différent de ceux présentés au tableau 5 selon une logique qui pourrait être tout autant itérative ou anarchique.

Aucune taxonomie unanime ni même commune à plusieurs auteurs ne se dégage du tableau 5 quant au nombre et à la nature des différentes étapes de la décision. La variété est de mise entre des découpages qui ne comptent que quelques phases – trois dans le modèle *Intelligence-Design-Choice* [IDC] de Simon (1960) – et d'autres qui les multiplient à l'instar des sept séquences décrites par Rhenman (1968) qui exclut pourtant les phases de mise en

[145] On pense singulièrement à celles qui portent sur le moment de la consultation du comité d'entreprise en cas de restructuration. Voir par exemple Chauvy (1998).

œuvre et de suivi de la décision. Devant une telle disparité et parce que cette dimension n'a été que peu intégrée dans les travaux de conceptualisation de la participation aux décisions, nous suggérons d'adopter une approche pragmatique consistant à déduire des différents modèles listés au tableau 5 le découpage le plus fin possible, autrement dit celui rendant compte du plus grand nombre de phases distinctes. La dimension « étapes du processus de décision » en comprendrait alors huit : 1/ la reconnaissance du besoin ou de l'opportunité de prendre une décision ; 2/ le diagnostic de la situation ; 3/ l'identification et/ou la conception de solutions possibles : 4/ l'évaluation de ces différentes alternatives ; 5/ le choix de la solution retenue ; 6/ la ratification formelle et institutionnelle de ce choix ; 7/ la mise en œuvre de la décision ; 8/ le suivi et l'évaluation de cette mise en œuvre. La participation aux décisions peut tout autant se jouer à l'une seule de ces phases ou à plusieurs d'entre elles.

Cette analyse de la dimension séquentielle du processus de décision clôt l'exercice de cadrage conceptuel de la participation aux décisions que nous souhaitions réaliser en préambule de son application à l'étude de la singularité du CA ou CS comme institution participative qui constitue la section suivante.

**Tableau 5.** Les étapes du processus de décision dans la littérature académique

| Auteur(s) | Identification du besoin de décision et diagnostic | | Recherche de solutions | Evaluation des alternatives | | Ratification de la décision | Mise en œuvre | Suivi / évaluation |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Simon (1960)[146] | Intelligence (perception du besoin / opportunité de décider, délimitation de la situation) | | Design (identification et formulation des voies d'action possibles) | Choice (élaboration des critères de sélection, hiérarchisation des solutions, Choix de la voie d'action à suivre) | | | | |
| Dion et Solasse (1968, pp. 532-536) | Rassemblement des informations | | Elaboration / formulation des options possibles | Décision proprement dite | | | Exécution de la décision | Contrôle de son application |
| Rhenman (1968, p. 43) | 1.Definition / delimitation of the problem | 2.Elucidation of goals and boundary restrictions | 3.Working out alternatives course of action | 4-5. Evaluating alternatives' consequences | 6.Compa-rison of alternatives | 7.Decision | | |
| Mintzberg *et al.* (1976, pp. 252-260) | Identification phase | | Development phase | Selection phase | | | | |
| | Decision recognition (du besoin de décider) | Diagnosis (et examen des informations pertinentes) | Search or design (des solutions potentielles) | Screen (réduction de l'éventail des possibilités) Evaluation-choice (jugements, échanges et analyses) | | Authorization (ratification du choix au plus haut niveau organisationnel) | | |
| Locke et Schweiger (1979, p. 276) | Découverte du problème | | Emergence de propositions de solution | Evaluation des propositions | | Choix de la proposition retenue | | |
| Lund (1980, p. 148) | I. Problem formulation | | II. Search for alternatives | III. Evaluation of consequences, choice and approval | | | IV. Implemen-tation | V. Controle of conse-quences |
| Margulies et Black (1987, p. 391) | Identifying problems or issues | | Generating alternatives | Choosing solutions | | | Planning implementation | Evaluation |
| Mazzolini (1981)[147] | Identification d'un besoin de décision | | Recherche de solutions d'action | Analyse des solutions d'action | | Revue et approbation | Mise en œuvre | |
| Heller *et al.* (1988, p. 4 et 111) | Start-up (recognition and preliminary diagnosis) | | Development (search for/creation of alternatives) | Finalization (evaluation of alternatives, choice among them and ratification of decision) | | | Implementati on | |

N. B. : les zones grisées signalent l'absence de prise en compte de la composante par le ou les auteurs.
**Source :** revue de littérature de l'auteur.

[146] Cité par Bérard (2009, p. 66). Walton et McKersie (1991 [1965]) s'en sont inspirés dans leur modélisation d'une négociation intégrative passant par trois étapes : « 1. Identifying the problem ; 2. Searching for alternate solutions and their consequences ; 3. Preference ordering of solutions and selecting a course of action ».
[147] Cité par Bérard (2009, p. 67).

## 2. La singularité *de jure* de la participation des salariés aux décisions du conseil d'administration ou de surveillance

Le travail de cette section consiste à situer la représentation des travailleurs au CA ou CS comme institution participative au regard des cinq dimensions du concept de participation (la forme, le champ des thèmes, le niveau organisationnel, la ou les modalités d'interaction en jeu ainsi que la ou les étapes du processus décisionnel auquel intervient cette participation) pour en dégager la singularité. A ce stade de la recherche, nous nous limitons volontairement à une analyse basée sur les règles légales, statutaires, conventionnelles ou formelles fondant cette participation *de jure*. Ce n'est qu'au terme de l'étude des pratiques et des représentations des acteurs que sont principalement les administrateurs salariés que nous serons en mesure de révéler la nature de la participation *de facto* (voir Partie 3).

Il nous faut remarquer en préambule que le fonctionnement, la composition et les attributions des CA ou CS des entreprises de notre champ d'étude[148] sont régis par deux cadres légaux spécifiques : la loi DSP qui s'applique aux entreprises publiques et à leurs filiales de plus de 200 salariés ; le Code de commerce qui s'applique aux entreprises privées et privatisées. Or, ces cadres n'opèrent pas la même distinction entre CA et CS. La loi DSP les confond et leur confère à tous deux les mêmes attributions, en l'occurrence celle de délibérer « sur les grandes orientations stratégiques, économiques, financières ou technologiques de l'activité de l'entreprise, notamment, le cas échéant, sur le contrat de plan ou d'entreprise, avant l'intervention des décisions qui y sont relatives »[149]. A l'inverse, le Code de commerce souligne leur différence et précise, dans sa version révisée par la loi n° 2001-420 relative aux nouvelles régulations économiques [loi NRE], que le CA « détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre […] Il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent »[150] alors que le CS « exerce le contrôle permanent de la gestion de la société par le directoire »[151], ce directoire étant « investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société »[152]. L'un (le CA) détermine la stratégie de l'entreprise et veille à sa mise en œuvre, l'autre (le CS) contrôle la gestion conduite par le directoire. L'importance de souligner cette distinction prend tout son sens au regard de l'évolution historique du positionnement des organisations syndicales sur la participation au CA ou CS (voir chapitres suivants), mais aussi au regard de la supposée distinction fondamentale entre le rôle d'un CA et celui d'un CS.

[148] Défini à la sous-section 1.2 de l'introduction générale.
[149] Loi DSP art. 7.
[150] C. com. art. L225-35.
[151] C. com. art. L225-68.
[152] C. com. art. L225-64.

## 2.1 La forme : une participation indirecte et minoritaire au CA/CS

La représentation des travailleurs au CA ou CS relève de la participation intégrative au sens de Walker (1974) puisqu'elle se traduit pas la modification d'un élément structurel de l'entreprise plutôt que la création d'une institution parallèle à la hiérarchie managériale. Par ailleurs, il s'agit d'une forme indirecte de participation, les travailleurs étant amenés à élire leurs représentants tous les cinq ans. Pour être recevables, les listes de candidats à l'élection doivent être présentées soit par une ou plusieurs organisations syndicales représentatives au plan national[153] soit par au moins 10 % des élus du personnel dans les entreprises régies par la loi DSP ou, dans celles régies par le Code de commerce, par le vingtième des électeurs quand l'entreprise emploie moins de 2 000 salariés et au moins 100 d'entre eux dans les entreprises plus grandes[154]. L'article 9 de la nouvelle loi de sécurisation de l'emploi n'offre pas ce choix aux grandes entreprises privées qui auront bientôt l'obligation d'accueillir des administrateurs salariés puisqu'il consacre le monopole syndical de présentation des candidatures en cas de désignation des administrateurs salariés par élection[155]. Il fait ainsi écho à une réalité, celle de la syndicalisation de la très grande majorité des administrateurs salariés (que nous aborderons au chapitre 4).

Les formes indirectes de participation soulèvent la question de leur représentativité, c'est-à-dire, en suivant Globerson (1970) et Dachler et Wilpert (1978), de leur degré de couverture de la population salariée de l'entreprise. Pour ce qui concerne les administrateurs salariés et dans le cas d'une entreprise ou d'un groupe d'entreprises situées exclusivement sur le territoire français, cette couverture est totale puisque l'ensemble des salariés – et les salariés seulement[156] – jouit de la qualité d'électeurs et de candidats potentiels. La question est tout autre dans le cas des groupes multinationaux dans la mesure où les administrateurs salariés

[153] La loi n° 2008-789 dite de rénovation de la démocratie sociale ne semble pas avoir traversé les frontières du droit des sociétés puisque ni la loi DSP (qui évoque cette représentativité « au plan national » à son article 17) ni le Code de commerce (dont l'article L225-28 fait toujours référence à l'ancienne codification du Code de travail en mentionnant l'article L423-2 abrogé) n'ont été modifiés en conséquence. Seules les nouvelles dispositions introduites par la loi de sécurisation de l'emploi font effectivement référence à la notion de représentativité héritée de la loi de 2008 en stipulant que les organisations syndicales qui peuvent présenter des listes de candidats aux élections du CA ou CS sont les organisations syndicales représentatives au niveau de l'entreprise (ayant donc, notamment, recueillie au moins 10% des suffrages aux élections du CE, de la délégation du personnel ou des délégués du personnel le cas échéant).

[154] Loi DSP art. 17, C. com. art. L225-28 al. 4 respectivement.

[155] Cette fois en revanche, seules les organisations représentatives au sens de la loi d'août 2008 (voir C. trav. art. L2122-1) pourront présenter des candidats.

[156] Pour être éligibles, les candidats à l'élection ou la désignation au CA ou CS doivent être salariés de l'entreprise ou de l'une de ses filiales. Cette condition ne constitue pas une règle universelle. Dans certains des pays européens dont la législation prévoit le droit pour les travailleurs à être représentés au CA ou CS, tout ou partie des administrateurs salariés peuvent ne pas être des salariés de l'entreprise. Tel est par exemple le cas des permanents syndicaux des fédérations de la métallurgie allemande et luxembourgeoise qui siègent aux conseils des entreprises de ce secteur. Le cas limite au regard de cette question demeure les Pays-Bas dont le cadre légal interdit aux administrateurs proposés par le comité d'entreprise (et nommés par l'assemblée générale des actionnaires) d'être des salariés de l'entreprise ou des permanents d'une organisation syndicale liée à la société par convention collective (Conchon, 2011).

sont élus par et parmi les seuls salariés des sociétés dont le siège social est fixé sur le territoire français[157]. Ce « décalage » de représentativité tenant à l'exclusion des salariés liés par contrat aux sociétés du groupe localisées hors de France n'avait, jusqu'à la loi de sécurisation de l'emploi, soulevé aucune question en France[158]. Il en va autrement en Allemagne depuis la publication en 2004 du rapport patronal sur la « modernisation » de la codétermination[159] qui a considéré qu'une telle exclusion, de mise également dans le système allemand, serait discriminatoire au regard du droit communautaire (Rehfeldt, 2005). Il s'agit bien du seul point du rapport patronal auquel le DGB a souscrit en appelant en effet à ouvrir les CS à ces salariés, point qui sera repris fin 2006 comme recommandation d'adaptation du droit existant par le rapport d'experts de la commission Biedenkopf[160] remis au gouvernement fédéral (Rehfeldt, 2007). A ce jour, les dispositions légales n'ont toujours pas été amendées en ce sens et, jusqu'à récemment, seuls trois pays européens – le Danemark, la Suède et la Norvège – ont ouvert le droit à la représentation au CA ou CS aux salariés des filiales implantées en dehors de leur territoire national (Conchon, 2011). La France les a rejoints au travers de l'une des nouvelles dispositions de l'article 9 de la loi de sécurisation de l'emploi. En effet, lorsque le mode de désignation des administrateurs salariés choisi est celui qui fait intervenir le comité d'entreprise européen ou le comité de la Société européenne pour la nomination d'un second administrateur salarié[161], ce représentant peut être choisi parmi les salariés des filiales situées à l'étranger. Cette possibilité ne concerne toutefois que les grandes entreprises privées, la situation restant inchangée pour les entreprises publiques et privatisées[162].

[157] Loi DSP art. 14 et 15. C. com. art. L225-27 (pour le CA), L225-79 (pour le CA) et L225-28 (pour le CA et le CS).

[158] A l'exception d'une critique, à l'accent nationaliste, portée par un député RPR lors des débats parlementaires relatifs à la loi DSP. Ce dernier (dont nous taisons volontairement l'identité) estimait discriminatoire le fait que les salariés de nationalité française travaillant dans une filiale immatriculée à l'étranger soient exclus de l'électorat quand les salariés de nationalité étrangère liés par contrat de travail avec une entreprise du groupe située sur le territoire français participaient à l'élection des administrateurs salariés. Inscrit dans la saisine formulée par l'opposition de droite au terme des débats sur la loi DSP (cf. chapitre 2), le Conseil constitutionnel déclara ce point irrecevable puisqu'en accord avec le principe de territorialité du droit.

[159] Edité par le BDA (confédération des employeurs) et le BDI (confédération de l'industrie), ce rapport visait principalement à argumenter en faveur d'une dérégulation du système allemand en subordonnant la représentation des travailleurs au CS non plus à une règle de droit, mais au résultat d'un accord négocié.

[160] La constitution de la commission Biedenkopf, du nom de son président – ancien Premier ministre de la Saxe et président de la première commission d'évaluation du système de codétermination mise en place dans les années 1960 – fait suite à une demande du président du syndicat de la chimie (IG BCE) à laquelle avait souscrit le président du BDA aux vues des débats rouverts par le rapport patronal. Le désaccord parmi ses membres entre représentants syndicaux et patronaux n'a pas permis la production d'un rapport commun auquel s'est substitué un rapport signé des seuls experts et présentant les avis des différentes parties en annexe.

[161] Le premier étant désigné soit par élection, soit par désignation du comité d'entreprise (ou du comité de groupe), soit par désignation de l'organisation syndicale la plus représentative dans l'entreprise.

[162] Qui peuvent néanmoins librement choisir, au même titre que les entreprises privées non dotées de comité d'entreprise européen, de suivre les dernières recommandations de l'Institut français des administrateurs [IFA, cf. chapitre 3] à cet égard : « En ce qui concerne les entreprises fortement ouvertes à l'international, les différents modes de désignation [des administrateurs salariés] prévus par la loi conduisent à une surreprésentation des salariés français en décalage avec la réalité de leur activité. Or la présence de salariés étrangers au conseil assure un lien important avec les zones, les métiers et les dynamiques de croissance de ces entreprises. Une réflexion du conseil sur un rééquilibrage au profit des salariés étrangers semble donc utile » (IFA, 2013b, p. 4).

La dimension « forme » de la participation aux décisions comprend par ailleurs la question du nombre de représentants des travailleurs dans l'institution participative. Au CA ou CS, ce nombre varie en fonction de quatre caractéristiques liées à l'entreprise concernée : sa taille ; son appartenance au secteur public, privatisé ou privé ; son statut juridique ; et son statut de filiale ou de maison-mère. La distinction entre ce statut de holding ou de filiale a surtout du sens dans le secteur public puisque la loi DSP a introduit un seuil d'application (en termes d'effectif) applicable uniquement aux filiales d'entreprises publiques. Dans ce cas, l'obligation de réserver des sièges du CA ou CS à des représentants du personnel n'incombe qu'aux filiales de plus de 200 salariés. Lorsque l'effectif d'une telle filiale est compris entre 200 et 1 000 salariés, les administrateurs salariés sont au nombre de trois[163]. Il n'existe en revanche aucun seuil minimal pour l'introduction d'administrateurs salariés au conseil des entreprises publiques dites de premier rang qui, lorsqu'elles emploient moins de 200 salariés, en compte entre deux et un tiers du CA ou CS[164]. Dans tous les autres cas (filiales de plus de 1 000 salariés, entreprises de premier rang de plus de 200 salariés), les administrateurs salariés occupent un tiers des sièges du conseil[165]. Dans les entreprises privatisées, le nombre d'administrateurs salariés varie en fonction de celle des lois de privatisation qui aura été appliquée dans le transfert au secteur privé. Ainsi, le CA ou CS des entreprises privatisées en application de la loi de privatisation de 1993[166] doit comprendre deux à trois administrateurs salariés selon que le conseil compte plus ou moins de 15 membres[167]. Cette obligation est toutefois circonscrite au moment même du transfert et laisse ainsi le champ libre à une révision ultérieure des statuts de la société dans le sens d'une suppression de ces mandats (Savatier, 1995)[168]. Aucune obligation de ce genre n'incombe aux entreprises privatisées en application de la loi de privatisation de 1986[169] à l'exception de celles qui ont volontairement fait le choix de conserver au moins deux mandats d'administrateurs salariés ou de représentant des salariés actionnaires. Ces dernières ne peuvent modifier leur statut de telle sorte que leur conseil compte moins d'un ou deux de ces mandats (selon, une nouvelle fois, que le conseil compte plus ou moins de 15 membres), sans que la règle de droit ne précise la nature du ou des mandats à conserver qui peuvent alors n'être que des représentants des salariés actionnaires[170]. Dans le secteur privé et jusqu'à l'adoption de la loi de sécurisation de l'emploi, l'introduction de mandats d'administrateurs salariés au CA ou CS des seules

[163] Loi DSP art. 6, al. 3.
[164] Loi DSP art. 4, al. 2.
[165] Loi DSP art. 5.
[166] Loi de privatisation n° 93-923 du 19 juillet 1993.
[167] L'article 1 de la loi n° 94-640 du 25 juillet 1994 relative à l'amélioration de la participation des salariés dans l'entreprise prévoit par ailleurs la présence supplémentaire d'un représentant des salariés actionnaires le cas échant.
[168] Nous évaluerons l'ampleur de cette pratique au chapitre 4.
[169] Loi n° 86-793 du 2 juillet 1986 autorisant le gouvernement à prendre diverses mesures d'ordre économique et social.
[170] Art. 33 de la loi n° 2006-1770 du 30 décembre 2006 pour le développement de la participation et de l'actionnariat salarié et portant diverses dispositions d'ordre économique et social.

sociétés anonymes relevait uniquement de dispositions facultatives. Ces dispositions, qui restent en vigueur, ouvrent la possibilité pour les directions d'entreprise, avec l'aval de leur assemblée générale des actionnaires, d'élargir leur conseil par l'accueil d'un nombre maximal de quatre administrateurs salariés (cinq dans les sociétés cotées à CA) qui ne peut excéder le tiers du nombre des autres administrateurs, autrement dit le quart du nombre total d'administrateurs[171]. Avec l'article 9 de la loi de sécurisation de l'emploi, obligation est désormais faite aux sociétés anonymes et aux sociétés en commandite par actions de plus de 5 000 salariés sur le périmètre français ou 10 000 salariés sur le périmètre mondial en effectif consolidé et comptant à elle seule au moins 50 salariés de prévoir au moins un ou deux sièges d'administrateur salarié dans leur CA ou CS selon que celui-ci totalise plus ou moins de 12 membres.

Toutes caractéristiques d'entreprise et dispositions légales confondues, les administrateurs salariés occupent donc un minimum d'un siège pour une proportion maximale d'un tiers du conseil. La forme de la participation aux décisions du CA ou CS marque ici une différence nette d'avec les autres IRP puisqu'elle y est minoritaire. Dans toutes les autres IRP traitant des questions collectives (CE, comité central d'entreprise, comité de groupe, comité d'entreprise européen[172]), la délégation du personnel est très largement majoritaire face à un employeur qui dispose au mieux de 3 sièges[173]. Ainsi à EnergiA, quand le comité de groupe France de sa maison-mère compte 21 représentants du personnel pour un total de 22 membres à voix délibérative et que le comité de groupe européen [CGE] compte 32 représentants du personnel sur un total de 33 membres, le CS, lui, ne compte que trois représentants du personnel sur un total de 15 membres. A CommunicA, le comité de dialogue social [CDS] et le comité d'échange sur la stratégie [CES] sont tous deux composés d'une majorité de représentants du personnel, 11 membres, face à une délégation de cinq représentants de la direction. Au CTP national, les 10 représentants du personnel ne sont pas en position majoritaire, mais égale à celle de la délégation représentant la direction. En revanche, au CA, la délégation du personnel est en minorité numérique avec sept administrateurs salariés sur un conseil de 21 membres au total. Voici ici l'une des premières différences de taille distinguant la participation aux décisions du CA ou CS par rapport aux autres institutions participatives dans l'entreprise.

[171] C. com. art. L225-27 (pour le CA) et L225-79 (pour le CS).
[172] Nous excluons les CHSCT qui n'existent pas au niveau organisationnel comparable à notre étude du groupe d'entreprises, l'article 8 de la loi de sécurisation de l'emploi s'étant contenté d'introduire la possibilité de création d'un CHSCT central (commun à plusieurs établissements), mais non de groupe et temporaire par ailleurs.
[173] Ceux du chef d'entreprise lui-même ou de son représentant et des deux collaborateurs qui peuvent l'assister (C. trav. art. L2325-1 pour le comité d'entreprise, L2333-1 pour le comité de groupe, L2343-5 pour le comité d'entreprise européen).

La composition des conseils renvoie également à la question de la distinction entre CA et CS puisque le premier peut accueillir des administrateurs dits « exécutifs » car membres de la direction générale[174] lorsque ces membres, qui appartiennent alors au directoire, sont formellement exclus du second. L'arrivée massive au CA d'administrateurs qualifiés d'« indépendants » puisque non-exécutifs, en application des préceptes avancés par les théoriciens de l'agence dès les années 1980 (en particulier Fama, 1980; Fama et Jensen, 1983b; Jensen, 1993) et repris à partir des années 1990 par les codes et principes de « bonne gouvernance » de l'OCDE ou du MEDEF notamment[175], brouillent les frontières. L'indépendance du CA par rapport à la direction générale constituée en « comité exécutif » est ainsi recherchée, calquant celle prévalant *de facto* au CS du fait de l'interdiction du cumul de mandats de membre du CS et du directoire. La loi NRE a contribué à rapprocher les deux institutions en introduisant, pour la structure moniste à CA, la possibilité de distinguer les fonctions de président du conseil et de directeur général et en révisant les attributions respectives de ces instances. Auparavant, la confusion n'était pas de mise puisque l'équivalent du directoire dans la structure dualiste était le CA dans la structure moniste, leurs attributions étant alors strictement identiques[176]. Depuis 2001, le pendant du directoire est devenu soit le président-directeur général [PDG] soit, lorsque les fonctions de président du conseil et de directeur général sont occupées par deux personnes physiques, le directeur général [DG][177]. La différence n'est alors plus que symbolique entre une structure dualiste à CS et directoire et une structure moniste à CA et comité exécutif[178], a fortiori en cas de forte proportion d'administrateurs indépendants et de séparation des fonctions de président du conseil et de directeur général. Par contraste donc, et bien que la formulation des attributions du CA et du CS ne se recoupent pas, les deux conseils apparaissent à égalité dans une fonction qui relève du domaine de la stratégie comme nous allons le voir, la gestion étant du ressort du directoire ou du DG et son comité exécutif.

[174] Sauf dans les entreprises publiques soumises à l'article 5 de la loi DSP qui exclut la présence de tels administrateurs exécutifs (exception faite du président de l'entreprise) et ne reconnaît que trois catégories d'administrateurs : les représentants de l'Etat, les personnalités qualifiées (dont fait généralement partie le président de l'entreprise) et les représentants du personnel.

[175] Nous reviendrons en détail sur ce courant du « gouvernement d'entreprise » au chapitre 3.

[176] Les anciens articles L225-35 et L225-64 du Code de commerce précisaient que « le conseil d'administration [le directoire] est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société. Il les exerce dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux expressément attribués par la loi aux assemblées d'actionnaires [et au conseil de surveillance] ».

[177] Ainsi, c'est désormais le PDG ou le DG qui « est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société » (actuel art. L225-56). Dans les entreprises soumises à la loi DSP où le statut de PDG n'existe pas en tant que tel, c'est le président du CA (ou du directoire) qui exerce les fonctions de gestion.

[178] Comité exécutif qui ne jouit toujours d'aucune reconnaissance légale, le droit des sociétés étant muet à son sujet.

## 2.2 Champ des thèmes et niveau organisationnel : la stratégie au plus haut niveau de l'entreprise

Les règles de droit ne se révèlent que très peu éclairantes pour quiconque souhaite connaître le détail des thèmes traités en CA ou CS. La loi DSP évoque les « grandes orientations stratégiques », le Code de commerce les « orientations de l'activité de la société » (pour le CA) ou le contrôle de la « gestion de la société » (pour le CS) sans autre précision que pour quelques-uns seulement des sujets abordés aux conseils[179]. Il faut en venir à la lecture des règles statutaires ou réglementaires encadrant dans le détail l'organisation et les attributions du CA ou CS des entreprises pour que se dessine plus précisément la liste des thèmes abordés par le conseil. Le tableau 6 propose une telle lecture sur la base des informations relatives au CA de CommunicA et au CS d'EnergiA.

[179] Le déplacement du siège social (C. com. art. L225-36 pour CA le et L225-65 pour le CS) ; la politique de l'entreprise en matière d'égalité professionnelle et salariale (C. com. art. L225-37-1 pour le CA et L225-82-1 pour le CS) ; les conventions intervenant entre l'entreprise et l'un des acteurs de la gouvernance (directeur général, administrateurs, actionnaires) (C. com. art. L225-38 pour le CA et L225-86 pour le CS) ; les éléments de rémunération et indemnités versés lors du départ d'un dirigeant (communément appelés « parachutes dorés ») (C. com. art. L225-42-1 pour le CA et. L225-90-1 pour le CS) ; la cession d'immeubles par nature, la cession totale ou partielle de participations, la constitution de sûretés (C. com. art. L225-68 al. 2 pour le CS uniquement) ; les cautions, avals et garanties (C. com. art. L225-35 al. 4 pour le CA et L225-68 al. 2 pour le CS).

**Tableau 6.** Thèmes abordés par le conseil d'administration de CommunicA et le conseil de surveillance d'EnergiA

| Catégorie des thèmes traités | Conseil d'administration de CommunicA | Conseil de surveillance d'EnergiA |
|---|---|---|
| Finances | EPRD (état prévisionnel des recettes et des dépenses) comprenant le compte de résultat, le bilan prévisionnel, le programme d'investissement et le plan de financement<br>Comptes annuels (de l'entreprise et comptes consolidés du groupe)<br>Affectation des résultats<br>Conditions générales de gestion du patrimoine<br>Procédures de conclusion de passation des marchés, exécution des marchés, organisation et fonctionnement de la commission consultative des marchés<br>Appels à des ressources financières extérieures au groupe<br>Cautions, avals et garanties | Budgets annuels et plans pluriannuels de la société, de ses filiales directes et du groupe<br>Comptes annuels<br>Affectation du résultat<br>Cession d'immeubles par nature<br>Acquisition d'immeubles**<br>Cession à des tiers des actions détenues par la maison-mère<br>Constitution de sûretés<br>Conventions réglementées (C. com. art. L225-86)<br>Emissions de valeurs mobilières susceptibles de modifier le capital social**<br>Echanges portant sur des biens, titres ou valeurs, hors opération de trésorerie**<br>Prêts, emprunts, crédit et avances**<br>Acquisition ou cessions de créances**<br>Cautions, avals et garanties |
| Structure et organisation de l'entreprise / du groupe | Création, suppression de filiales, prises, cessions ou extensions de participation financières décidées par l'entreprise ou ses filiales<br>Transfert d'une activité de service public de l'entreprise CommunicA à une de ses filiales<br>Principes d'organisation de l'entreprise et de son groupe<br>Localisation du siège de l'entreprise | Implantations en France et à l'étranger par création d'établissement, de filiale directe ou indirecte, ou par prise de participation, ou retrait de ces implantations**<br>Prises, extensions ou cessions de participations dans des sociétés**<br>Cession totale ou partielle de participations<br>Localisation du siège social |
| Politique industrielle / commerciale | Contrat de plan*<br>Modification du cahier des charges*<br>Nature et modes de production et de commercialisations des principaux services fournis par l'entreprise<br>Orientation de la politique de prix dans le respect des dispositions du contrat de plan<br>Nature des programmes généraux d'étude, d'exploitation et d'investissement pour l'ensemble du groupe<br>Choix technologiques | Stratégie générale de la société et du groupe<br>Opérations des filiales<br>Opérations susceptibles d'affecter la stratégie du groupe, son périmètre d'activité ou sa structure financière** |

| Catégorie des thèmes traités | Conseil d'administration de CommunicA | Conseil de surveillance d'EnergiA |
|---|---|---|
| Gouvernance d'entreprise | Rapport de gestion<br>Nomination du directeur général<br>Proposition pour la nomination du président<br>Création, composition et attributions des comités du conseil | Rapport trimestriel des principaux actes de gestion du directoire<br>Rapport de gestion<br>Rapport du conseil de surveillance à l'assemblée générale<br>Nomination et rémunération des membres du directoire<br>Désignation du président du directoire<br>Répartition des tâches entre les membres du directoire<br>Nomination/révocation d'un ou plusieurs directeurs généraux<br>Nomination d'un censeur<br>Répartition de jetons de présence des administrateurs<br>Création, composition et attributions des comités du conseil et rémunération éventuelle de leurs membres |
| Ressources humaines | Niveau et structure des effectifs<br>Nature des primes et indemnités des personnels<br>Composantes de la masse salariale<br>Conditions d'intéressement du personnel<br>Convention collective<br>Bilan social<br>Plan de formation<br>Rapport sur l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail<br>Rapport sur l'action sociale | Politique en matière d'égalité professionnelle et salariale |

*Le contrat de plan et le cahier des charges sont à cheval entre plusieurs catégories (finances, politique industrielle/commerciale, ressources humaines). Nous les classons sous la catégorie « politique industrielle/commerciale » dans la mesure où la majeure partie des thèmes traités dans ces documents[180] relève de cette catégorie.

** Quand le montant est supérieur à un seuil (fixé ici à plusieurs dizaines de millions d'euros) défini par les statuts[181]. Autrement, la décision reste du ressort unique du directoire (dans la structure dualiste), du PDG (dans la structure moniste).

**Sources :** dispositions légales (Code de commerce, loi DSP), réglementaires et statutaires encadrant le fonctionnement et les attributions du CA de CommunicA (loi relative à son organisation, décret relatif à son cahier des charges et décret précisant son statut) et du CS d'EnergiA (décret constitutif de la société, statuts) [182].

[180] Le contrat de plan définit notamment : les orientations stratégiques de l'entreprise et du groupe ; les objectifs d'activité, de qualité de service et de productivité ; les critères d'appréciation des réalisations attendues et la nature des indicateurs correspondants.

[181] Dans les entreprises à structure dualiste, les statuts (et donc l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires) peuvent prévoir des limitations au pouvoir du dirigeant en fixant notamment un seuil financier (de X millions d'euros) au-dessus duquel le directoire ne peut agir sans l'approbation préalable du CS (C. com. art. L225-64). Dans les entreprises à structure moniste, ces limites peuvent être définies par les statuts ou le CA (C. com. art. L225-56).

[182] Par souci de cohérence avec les données de terrain présentées dans les parties 2 et 3 de la thèse, nous avons choisi de présenter ici les informations alors en vigueur au moment de notre enquête dans l'entreprise CommunicA (2003-2006) et dans l'entreprise EnergiA (2006-2007), bien que leur cadre réglementaire et leur statut ont depuis été modifiés.

La lecture du tableau 6 apporte plusieurs enseignements. Le premier est que les thèmes traités par les CA et CS de CommunicA et EnergiA (finances, structure et organisation du groupe, politique industrielle et commerciale, gouvernance d'entreprise) relèvent du champ des thèmes stratégiques et non des thèmes tactiques ou opérationnels. La participation aux décisions du CA ou CS se distingue ainsi nettement des institutions et pratiques typiques de la participation non pas à la stratégie, mais à la gestion à l'instar de celles étudiées par Lojkine (1995, 1996, 1999). Deuxièmement, la variété des thèmes traités pour les quatre premières catégories n'est pas strictement équivalente d'une entreprise à l'autre du fait de cadres légaux de référence distincts. Si CommunicA et EnergiA sont toutes deux des entreprises publiques, CommunicA est soumise aux dispositions de la loi DSP quand EnergiA répond aux obligations du Code de commerce. A ce titre, le CS d'EnergiA dispose d'une plus grande marge de manœuvre pour ce qui est des thèmes relatifs à la gouvernance d'entreprise, en particulier eu égard à la nomination du président, quand ces mêmes thèmes relèvent de la prérogative étatique et non du CA à CommunicA[183]. En revanche, et dans les deux cas, la fixation de la rémunération des dirigeants échappe aux conseils car relevant de la prérogative des ministres de l'Economie et du Budget[184], là où il s'agit d'une prérogative du CA ou CS dans le secteur privé. Une autre différence tient à ce que CommunicA, contrairement à EnergiA, a la charge d'une mission de service public encadrée par un contrat de plan pluriannuel et un cahier des charges alors discutés en CA. Ces différences sont attribuables au cadre juridique et statutaire s'appliquant à CommunicA et EnergiA, non à leur structure de gouvernance. Au contraire même si l'on en juge la quantité de thèmes communs, en matière de finances particulièrement, qui questionne un peu plus la supposée distinction de fond entre CA et CS.

Dernier enseignement, si la grande majorité des thèmes sont d'ordre économique, les sujets d'ordre social ne sont pas complètement exclus des travaux des conseils. Dans les entreprises relevant de la loi DSP, le plan de formation et le bilan social sont ainsi discutés et approuvés par le CA en cas de défaut d'approbation par le CE[185], a fortiori donc à défaut de CE. En l'absence de CE, la palette de sujets traités par le CA de CommunicA dans le domaine des ressources humaines est exceptionnellement large et comprend par exemple le niveau et la structure des effectifs ou les conditions d'intéressement du personnel. A première vue, les dispositions du Code de commerce semblent plus limitées en la matière puisque seule la politique de l'entreprise en matière d'égalité professionnelle et salariale doit être discutée au conseil[186]. Mais le champ des thèmes « sociaux » s'élargit dès lors que l'on considère l'étendue des éléments non financiers devant être inclus dans le rapport de gestion établi à

[183] L'article 10 de la loi DSP stipule ainsi que le président du CA est nommé et révocable uniquement par décret.
[184] Art. 3 du décret n° 53-707 du 9 août 1953. Jusqu'à l'adoption en juillet 2012 du décret n° 2012-916, les rémunérations des dirigeants d'entreprises publiques étaient conjointement fixées par le ministre de l'Economie, tutelle financière de l'entreprise, et le ministre représentant la tutelle technique.
[185] Loi DSP art. 34 transposé dans le Code du travail à l'article L2323-39.
[186] C. com. art. L225-37-1 pour le CA et L225-82-1 pour le CS.

l'intention de l'assemblée générale des actionnaires par le CA dans la structure moniste et par le directoire dans la structure dualiste sachant que, dans cette dernière structure, le CS n'est pas en reste puisque lui revient la tâche de formuler des observations qu'il présentera devant les actionnaires[187]. En 2001, la loi NRE a en effet introduit l'obligation pour les sociétés cotées d'inclure dans ce rapport de gestion « des informations sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité »[188] parmi lesquelles certaines données habituellement présentées dans le bilan social telles que les flux d'emplois, l'organisation du temps de travail, les rémunérations, la formation ou les relations professionnelles[189]. En 2010, la loi « Grenelle 2 »[190] étend cette obligation aux sociétés non cotées remplissant certains critères et prolonge le champ des informations à fournir aux « engagements sociétaux [de l'entreprise] en faveur du développement durable », champ qui sera une dernière fois élargi en 2011[191] aux informations « en faveur de la lutte contre les discriminations et de la promotion des diversités ». Il aura fallu attendre avril 2012 pour que paraisse le décret d'application de la loi Grenelle 2[192] précisant les caractéristiques des sociétés non cotées visées par l'obligation de communication d'information non financière[193] et listant les informations du rapport de gestion relevant du domaine environnemental et social[194]. Ce rapport doit ainsi indiquer, ou justifier pourquoi il n'indique pas[195], des informations relatives : à l'emploi[196] ; à l'organisation du temps de travail ; aux relations sociales, notamment le bilan des accords collectifs ; à la santé et à la sécurité ; à la formation ; aux politiques d'égalité et de lutte contre les discriminations[197]. Les thèmes relatifs à l'emploi et aux conditions de travail font donc progressivement leur entrée au CA ou CS ne serait-ce que par le biais de ce rapport de gestion. La tendance pourrait bien prendre de l'ampleur à la faveur du courant gestionnaire valorisant l'« actif humain » ou « capital humain » comme élément tout aussi central de la stratégie d'entreprise (IFA, 2010; Trébucq, 2010).

---

[187] En application de l'article L225-68 al. 6 du Code de commerce.
[188] C. com. art. L225-102-1 al. 5.
[189] Pour la liste exhaustive des informations sociales devant obligatoirement figurer dans le rapport de gestion des sociétés cotées voir l'article 1 du décret n° 2002-221 du 20 février 2002 pris pour application de l'article L225-102-1 du Code de commerce.
[190] Loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement.
[191] Par l'article 9 de la loi n° 2011-672 du 16 juin 2011 relative à l'immigration, à l'intégration et à la nationalité.
[192] Décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale.
[193] Celles, au moment où nous écrivons (été 2014), dont le total du bilan ou le montant net du chiffre d'affaires est supérieur à 100 millions d'euros et de plus de 500 salariés.
[194] Liste reprise au nouvel article R225-105-1 du Code de commerce.
[195] Dans la logique du principe « comply or explain » d'origine anglo-saxonne largement repris par les prescripteurs de règles relatives à la gouvernance d'entreprise à l'instar de la Commission européenne (Cuzacq, 2013).
[196] Effectif total et répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique ; embauches et licenciements ; rémunérations.
[197] Se rajoutent à cette liste d'autres informations que seules les sociétés cotées ont l'obligation de communiquer : l'absentéisme, les accidents du travail et les maladies professionnelles ; la promotion et le respect des conventions de l'OIT.

Le niveau organisationnel auquel opère le CA ou CS est le plus élevé, cette institution se situant à la tête de l'entreprise aux côtés des deux autres « organes sociaux », dans le langage des juristes, que sont l'assemblée générale des actionnaires et la direction générale ou le directoire. Son périmètre d'action recouvre ainsi l'ensemble de l'entreprise ou, le cas échéant, du groupe d'entreprises et ce sans limitation géographique. Ainsi, le CA ou CS d'une société française elle-même maison-mère d'un groupe multinational aura à se prononcer sur des sujets dont le périmètre s'étend de la maison-mère aux filiales, en France ou à l'étranger. La participation aux décisions du CA ou CS se démarque ainsi des autres pratiques et institutions participatives prenant place aux niveaux organisationnels inférieurs puisqu'il n'est pas ici question de participation sur le lieu de travail telle qu'étudiée notamment par Martin (1994), Linhart et Borzeix (1988) ou encore Linhart (1991).

A niveau organisationnel équivalent, le CA ou CS d'une entreprise mono-établissement, d'une entreprise pluri-établissements, d'un groupe d'entreprises françaises ou d'un groupe multinational côtoie d'autres IRP abordant également certains sujets stratégiques que sont respectivement le comité d'entreprise, le comité central d'entreprise, le comité de groupe et le comité d'entreprise européen. L'étendue des thèmes stratégiques traités au CA ou CS est toutefois sans commune mesure avec celle du comité de groupe ou du comité d'entreprise européen, les attributions économiques du premier étant réduites quand le second n'intervient que sur les seules questions transnationales. En revanche, et si l'on s'en tient uniquement à la dimension du champ des thèmes, la question de la similarité entre le CA ou CS et le CE se pose avec d'autant plus d'acuité qu'une partie de l'action du conseil se situe dans le champ social quand les attributions économiques du CE vont en s'élargissant toujours plus (Vatinet, 2002; Franconi, 2010). Nous avons souligné en introduction la perméabilité des frontières entre le CE et le CA ou CS sur certains sujets, ce à quoi il convient d'ajouter la somme des informations économiques et financières, partant stratégiques, dont le CE est destinataire en droit. En plus des informations relatives à la situation et aux perspectives économiques et financières de l'entreprise transmises à intervalle régulier au CE[198], celui-ci reçoit communication des documents comptables et financiers dont ceux transmis à l'assemblée générale des actionnaires[199], ainsi que des documents se rapportant aux projets de modifications de l'organisation économique ou juridique de l'entreprise tels que les projets de restructuration, de fusion, d'acquisition, de cession ou encore les procédures de sauvegarde,

[198] Dans le cadre de l'information périodique, trimestrielle et annuelle, mais aussi de la documentation adressée après chaque élection du CE (C. trav. art. L2323-46 à 60 et art. L2323-7). En application des nouveaux articles L2323-7-2 et L2323-7-3 créés par la loi de sécurisation de l'emploi de juin 2013, ces rapports et informations ont vocation à disparaître au bénéfice d'une base de données unique comprenant les informations suivantes : investissement social (emploi, formation professionnelle, conditions de travail), matériel et immatériel ; fonds propres et endettement ; rémunération des salariés et dirigeants ; activités sociales et culturelles ; rémunération des financeurs ; flux financiers à destination de l'entreprise, notamment aides publiques et crédits d'impôt ; sous-traitance ; le cas échéant, transferts commerciaux et financiers entre les entités du groupe.

[199] C. trav. art. L2323-8 à L2323-11.

de redressement ou de liquidation judiciaire[200]. A première vue donc, les thèmes traités au CA ou CS et au CE en particulier tendent à se chevaucher.

Cette première lecture apparaît toutefois trop réductrice au regard de l'analyse plus détaillée des sujets abordés dans chacune de ces institutions. La comparaison des attributions formelles du CA et CS et des IRP de groupe à CommunicA et à EnergiA en fournit un bon exemple. A CommunicA, trois IRP nationales se situent au même niveau organisationnel que le CA : le CTP, le CES et le CDS. Les thèmes précis abordés en CES ne nous sont pas connus en l'absence de diffusion de comptes-rendus, les réunions étant confidentielles. Dans la mesure où la mission de cette instance est définie comme consistant à présenter aux organisations syndicales les perspectives d'évolutions stratégiques et les conditions de développement du groupe, nous pouvons en déduire une répétition avec certains des thèmes abordés en CA[201]. Les attributions formelles et les thèmes abordés en CDS et CTP nous sont en revanche connus ce qui nous permet de mettre en évidence au tableau suivant les thèmes communs entre ces institutions et le CA.

[200] C. trav. art. L2323-15, L2323-19 à L2323-21, art. L2323-44 et L2323-45.

[201] A plus forte raison si l'on en croit un interlocuteur de la direction de CommunicA qui estime que la création du CES répond notamment à la volonté de la direction de fournir des informations stratégiques habituellement délivrées en CA aux organisations syndicales qui n'y seraient pas représentées faute d'administrateur salarié élu sous leur parrainage.

**Tableau 7.** Thèmes communs au CA et aux IRP nationales de CommunicA

| Thèmes | Conseil d'administration | CDS | CTP |
|---|---|---|---|
| Finances | EPRD<br>Comptes annuels | Situation économique du groupe | |
| Structure et organisation de l'entreprise/du groupe | Principes d'organisation de l'entreprise et de son groupe<br>Création, suppression de filiales | Projets d'organisation à incidence nationale<br>Filialisation d'activités de la maison-mère | Organisation générale des services |
| Politique industrielle / commerciale | Nature des programmes généraux d'étude, d'exploitation et d'investissement pour l'ensemble du groupe<br>Choix technologiques | | Programmes de modernisation des services |
| Gouvernance d'entreprise | | | |
| Ressources humaines | Plan de formation | Formation professionnelle | Formation professionnelle |
| | Rapport sur l'action sociale | Action sociale | |
| | Bilan social | Bilan social | |
| | Nature des primes et indemnités des personnels<br>Conditions d'intéressement du personnel | Politique salariale, rémunération et avantages sociaux | |
| | Niveau et structure des effectifs | Qualité de l'emploi et recrutements | |

**Sources :** textes légaux, statutaires et conventionnels encadrant les attributions de chacune des institutions ; ordres du jour des séances de chaque institution de janvier 2003 à septembre 2006.

Nous avons déjà souligné la particularité du CA de CommunicA au regard de l'étendue des thèmes relevant des ressources humaines qui y sont traités comparée aux autres entreprises publiques et, a fortiori, privées. C'est ainsi sans surprise que ces thématiques se retrouvent également discutées au sein des autres IRP nationales, tout particulièrement le CDS. Les thèmes liés à l'agencement organisationnel des activités du groupe et aux techniques de production sont également communs aux différentes instances. Le CDS, et on peut imaginer qu'il en aille de même en CES, investit les questions financières au regard de l'information qui y est délivrée sur la situation économique du groupe. En revanche, le domaine de la gouvernance d'entreprise est du ressort exclusif du CA. Le chevauchement des sujets entre IRP et CA n'est donc que partiel à CommunicA d'autant plus que seul 1/3 des thèmes traités au CA (1/4 si l'on isole ceux relevant des ressources humaines) sont communs aux autres IRP nationales.

Le groupe EnergiA constitue le périmètre d'action du CS, mais aussi de trois IRP que sont le comité de groupe France de la maison-mère d'EnergiA, le comité de groupe européen

d'EnergiA et le comité d'entreprise de la holding (c'est-à-dire de la société EnergiA en tant que telle, entendue comme entité juridique autonome et non plus groupe d'entreprises)[202]. Le tableau 8 reprend l'exercice de comparaison des thèmes communs à ces différentes institutions à EnergiA.

**Tableau 8.** Thèmes communs au CS et aux IRP centrales d'EnergiA

| Catégorie de thèmes | Conseil de surveillance | Comité de groupe de la maison-mère | Comité de groupe européen | Comité d'entreprise de la holding |
|---|---|---|---|---|
| Finances | Budgets annuels<br>Comptes annuels et semestriels | Situation financière et perspectives économiques<br>Comptes et bilans | Situation économique et financière | Comptes et budgets |
| | Affectation du résultat | Investissements | Investissements | Investissements |
| Structure et organisation de l'entreprise/du groupe | Implantations en France et à l'étranger | Structure du groupe | Structure du groupe | Organisation du groupe |
| | Prises, extensions ou cessions de participations | Projets de vente, d'acquisition ou de fusion d'entreprises du groupe | Changements substantiels concernant l'organisation du groupe<br>Fusions | Projets de vente, d'acquisition ou de fusion d'entreprises du groupe |
| | Cession totale ou partielle d'entreprises | | Réduction de la taille ou fermeture d'entreprises et d'établissements | Cession de filiales |
| | Localisation du siège social | | | Localisation de l'établissement |
| Politique industrielle / commerciale | Stratégie générale de la société et du groupe | Perspective d'évolution des activités du groupe | Evolution probable de ses activités | Perspective d'évolution des activités du groupe |
| | Opérations des filiales et du groupe | Projet de développement des filiales | Production et ventes | Activités des filiales |
| Gouvernance d'entreprise | | | | |
| Ressources humaines | Plan de restructuration | Plan sociaux | Licenciements collectifs | Plan de restructuration dans le groupe |
| | Politique d'égalité professionnelle | | Politique d'égalité des chances | Egalité professionnelle |

**Sources :** textes légaux, statutaires et conventionnels encadrant les attributions de chacune des institutions ; ordres du jour des séances de chaque institution de juillet 2001 à juin 2007.

[202] De manière à ne pas confondre l'entreprise de tête majoritaire dans le capital d'EnergiA d'un côté et la société EnergiA, tête de son propre groupe, de l'autre nous parlerons de la « maison-mère d'EnergiA » dans le premier cas et de la « holding » dans le second.

La lecture des ordres du jour du CS fait apparaître un nouveau thème traité par le conseil dans le domaine des ressources humaines : les plans de restructuration. Ce thème n'a toutefois pas le même poids au CS que dans les autres IRP qui y consacrent plusieurs séances. A l'exception de la gouvernance d'entreprise qui est là aussi une prérogative du seul conseil, de nombreux thèmes sont communs au CS et aux IRP de groupe dans le domaine des finances, de la structure organisationnelle du groupe et de la politique industrielle ou commerciale. Mais là encore, la redondance est partielle dans la mesure où ces thèmes communs ne représentent qu'environ un tiers (selon que l'on inclut ou non les thématiques de ressources humaines) du total des thèmes traités au CS. Par ailleurs, et comme nous l'avons déjà souligné, les attributions économiques du comité de groupe sont réduites comparées à celle d'un CE et le groupe EnergiA n'est que l'un des points d'attention du comité de groupe de sa maison-mère qui traite en plus des questions propres à cette dernière. Il en va de même pour le comité de groupe européen dont les attributions se limitent aux questions transnationales.

Des redondances existent bien entre les thèmes abordés au CA ou CS et ceux traités dans les IRP à périmètre organisationnel comparable sans que la superposition ne soit totale. Ainsi, au regard de ces deux seules dimensions de la participation aux décisions que sont le champ des thèmes et le niveau organisationnel, IRP et conseil apparaissent moins comme des institutions interchangeables et récursives que complémentaires. Le CA ou CS se singularise en effet à différents niveaux. D'une part, la qualité de l'information y est fréquemment plus élevée, en termes de détail et d'exhaustivité, que celle délivrée aux autres IRP. Le traitement de l'information y est, d'autre part, sensiblement différent. Un même thème sera traité sous l'angle de la stratégie au conseil quand l'angle de la gestion sera privilégié dans une IRP, telle le CTP à CommunicA ou le CE de la holding à EnergiA, dès lors qu'il sera présenté comme une information relative à la mise en œuvre d'une décision déjà prise. Autrement dit, la singularité du conseil se dessine encore plus nettement par la prise en compte du comment (les modalités d'interaction) et du quand (le timing de la participation) au-delà de la seule question du quoi.

## 2.3 Une modalité d'interaction : la délibération comme situation spécifique de codécision

En s'en tenant aux règles de droit encadrant l'exercice du conseil, la modalité d'interaction y prévalant serait celle de la codécision du fait de la présence de représentants du personnel aux côtés de ceux des actionnaires dans une institution qui « délibère » sur la stratégie de l'entreprise. Délibération, tel est le terme central autour duquel comprendre l'une des singularités majeures de la participation aux décisions du CA ou CS. Dans les entreprises publiques soumises à la loi DSP, « le conseil d'administration ou de surveillance *délibère* [nous soulignons] sur les grandes orientations stratégiques, économiques, financières ou

technologiques de l'activité de l'entreprise »[203]. Le Code de commerce stipule, lui, que le conseil d'administration « se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses *délibérations* [nous soulignons] les affaires qui la concernent »[204]. La partie consacrée au conseil de surveillance[205] est en revanche moins explicite sans que la lexie « délibération » n'en soit totalement absente puisqu'apparaissant trois fois[206]. Le terme est par ailleurs repris dans les statuts des entreprises et apparaît ainsi, avec la lexie « délibère », respectivement huit et six fois dans les parties des statuts de CommunicA et d'EnergiA relatives au CA et au CS.

Repérer que les interactions entre membres du CA ou CS se règlent, en droit, par la délibération ne dit pas encore ce qu'elle est, d'autant que cette modalité n'apparaît dans aucune des publications de notre revue de littérature sur le concept de participation aux décisions. Nous considérons néanmoins qu'il s'agit bien là d'une situation particulière de codécision qui ne se confond pas, notamment, avec la négociation. D'aucuns distinguent en effet ces deux situations selon que l'une, la négociation, mettrait en jeu des intérêts particularistes en conflit quand l'autre, la délibération, ferait la part belle à la recherche du bien commun (Didry et Jobert, 2012). Nous suivons plutôt la proposition d'Urfalino pour considérer que l'élément discriminant est celui de la place de l'accord dans le jeu entre acteurs. Ainsi, la délibération est :

> « La discussion d'un groupe en vue d'une décision que les membres de ce groupe ont à prendre en commun. Dans ce cas, c'est la détermination de l'arrêt de la décision qui fait l'objet d'un travail collectif. Le fait que la décision soit bien la tâche collective est attesté par la présence de procédures d'agrégation des expressions des préférences des participants à la décision, des règles qui ont pour but de dégager une décision collective à partir des positions des participants [par exemple, le vote]. On notera que cette décision collective entendue au sens restreint, n'est pas nécessairement précédée par un conflit ou par le souci de trouver un accord » (Urfalino, 2005b, p. 105).

Ce qui importe dans la situation de délibération est alors l'arrêt d'une décision qui ne requiert pas l'accord de tous (à l'exception de la prise de décision à l'unanimité qui se confond alors, pour Urfalino, avec la situation de négociation), mais l'accord d'un nombre suffisant au regard des règles de détermination de la décision. À l'inverse, c'est bien le « souci de trouver un accord » que « chaque partie a décidé d'accepter » (*op. cit.*), « une solution mutuellement acceptable » (Dupont, 1994, p. 11) qui définit la situation de négociation dont l'objectif n'est

[203] Loi DSP, art. 7.
[204] C. com. art. L225-35.
[205] C. com. art. L225-57 à L225-93.
[206] Dans le cadre des règles de non-cumul des mandats, puisque la démission d'un membre du conseil de surveillance ou du directoire en situation d'infraction ne remet pas en cause « la validité des délibérations » auxquelles il a pris part (art. L225-67 et L225-77). Mais aussi dans le cadre des nominations provisoires de membres du CS en cas de vacance qui n'entachent pas « les délibérations prises et les actes accomplis par le conseil » avant leur ratification par l'assemblée générale des actionnaires (art. L225-78).

plus seulement l'arrêt d'une décision, mais l'accord de tous sur la décision arrêtée. Au CA ou CS, la décision est arrêtée par un vote à la majorité simple[207], le président du conseil disposant d'une voix prépondérante en cas de partage[208].

Parce qu'ils délibèrent, les administrateurs, salariés ou non, se trouvent dans une situation singulière de codécision là où les membres des IRP traitant des thèmes économiques et financiers à niveau organisationnel comparable se trouvent, au mieux, en situation de consultation. En effet, la modalité d'interaction du comité de groupe définie en droit du travail est celle de l'unique information qui est complétée par la consultation dans le cas du comité d'entreprise européen et du CE. Ce dernier est « *informé et consulté* [nous soulignons] sur les questions intéressant l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise »[209]. La consultation se déroule notamment autour de différents thèmes qui relèvent du domaine de la stratégie tels que les projets de restructuration, les modifications de l'organisation économique ou juridique de l'entreprise (par exemple fusion, cession, prise de participations) ayant des conséquences pour les salariés et, avec la loi de sécurisation de l'emploi de 2013, les orientations stratégiques adoptées par le CA ou CS[210].

La ligne de démarcation entre le CA ou CS et les IRP pourrait donc sembler nette sur cette dimension du concept si la délibération était effectivement l'unique modalité d'interaction au conseil. Or, tous les sujets inscrits à son ordre du jour ne donnent pas lieu à un vote, certains points appelant une simple information soit que l'approbation du CA ou CS ne soit pas requise (cas des dossiers dont le montant se situe sous la barre d'un seuil financier défini par les statuts pour lesquels la direction peut décider seule) soit que son exercice se restreigne à l'écoute de présentations d'éléments de situation de l'activité du groupe et de ses filiales.

Il faut alors croiser les dimensions « champ des thèmes » et « modalités d'interaction » pour que la singularité du CA ou CS par rapport aux autres IRP centrales se manifeste plus nettement, ce que nous proposons de faire à l'exemple des cas de CommunicA et EnergiA. Le tableau 9 compare ainsi les modalités d'interaction réglant *de jure* le traitement des thèmes communs au CA, au CDS et au CTP national de CommunicA. Le CES est une nouvelle fois exclu de l'analyse faute de données plus détaillées que le simple fait de savoir qu'il s'agit d'une instance d'information sur les évolutions stratégiques du groupe. Le tableau 10 rend compte du même exercice appliqué au cas d'EnergiA.

[207] Loi DSP art. 8, al. 1, C. com. art. L225-37 al. 2 (pour le CA) et L225-82 al. 2 (pour le CS).
[208] C. com. art. L225-37 al. 4 (pour le CA), et L225-82 al. 4 (pour le CS).
[209] C. trav. art. L2323-6.
[210] C. trav. art. L2323-15, L2323-19 et le nouvel article L2323-7-1.

**Tableau 9.** Modalités d'interaction pour chacun des thèmes communs au CA et aux IRP centrales à CommunicA

| Thèmes | Conseil d'administration | CDS | CTP |
|---|---|---|---|
| Comptes annuels, EPRD | délibération | information | |
| Principes d'organisation de l'entreprise/du groupe | délibération | information / consultation | consultation |
| Création/suppression de filiales | délibération | information | |
| Programme de modernisation des services | délibération | information / consultation | consultation |
| Formation professionnelle | information | information / consultation | consultation |
| Action sociale | information | information | |
| Bilan social | information | information | |
| Primes, indemnités, intéressement du personnel | délibération | information | |
| Niveau et structure des effectifs | délibération | information / consultation | |

**Sources :** textes légaux, statutaires et conventionnels encadrant les attributions de chacune des institutions ; ordres du jour de ces institutions de janvier 2003 à septembre 2006.

**Tableau 10.** Modalités d'interaction pour chacun des thèmes communs au CS et aux IRP centrales à EnergiA

| Thèmes | Conseil de surveillance | Comité de groupe de la maison-mère | Comité de groupe européen | Comité d'entreprise de la holding |
|---|---|---|---|---|
| Situation économique et financière (comptes) | délibération | information | information | information |
| Investissements | délibération | information | information | information |
| Structure du groupe (implantations, prises/cessions de participations) | délibération | information | information/ consultation | information/ consultation |
| Stratégie générale (évolution de l'activité) | délibération | information | information | information |
| Opérations des filiales et du groupe | information/ délibération | information | information | information |
| Plans de restructuration | information | information | information/ consultation | information/ consultation |
| Politique d'égalité professionnelle | délibération | | information/ négociation | information |

**Sources :** textes légaux, statutaires et conventionnels encadrant les attributions de chacune des institutions ; ordres du jour de ces institutions de juillet 2001 à juin 2007.

Si la délibération n'est pas l'unique modalité d'interaction prévalant au CA ou CS, elle en est toutefois la principale puisque la modalité d'information est circonscrite à seulement quelques-uns des thèmes de ressources humaines. Sur ces thèmes (en particulier la formation

professionnelle à CommunicA et les plans de restructuration à EnergiA), l'influence du conseil est moindre que celle des autres IRP centrales qui sont, elles, consultées. La complémentarité de ces différentes institutions soulignée au point précédent est ici confortée au regard d'une certaine division du travail qui ne repose pas simplement sur la dimension « champ des thèmes » (pour reprendre la lecture dichotomique selon laquelle les sujets « économiques » seraient la seule prérogative du conseil quand les IRP devraient se cantonner aux sujets « sociaux »), mais sur le croisement de cette dimension avec celle des modalités d'interaction à laquelle il convient maintenant d'ajouter l'étape du processus décisionnel à laquelle la participation prend place.

## 2.4 La place du CA/CS dans le processus décisionnel au moment du choix

Parce que le CA ou CS est un espace de délibération, son action se déroule au moment de la prise de décision autrement dit, en reprenant le schéma IDC de Simon (1960), lors de l'étape du *choice* qui succède à celles de la reconnaissance du besoin ou de l'opportunité de décider et du diagnostic (*intelligence*) et de l'identification ou invention des solutions possibles (*design*). Cette inscription de l'action du CA ou CS à cette étape du processus décisionnel est confirmée par le vocable mobilisé dans les textes juridiques et statutaires encadrant son exercice. Le Code de commerce stipule que le conseil « détermine », « règle », « décide », « approuve », « autorise », « choisit », « arrête »[211]. La loi DSP est moins diserte et ne mobilise que les termes « fixe » et « définit »[212]. Les statuts de CommunicA et EnergiA font écho à cette orientation terminologique puisque le CA de CommunicA « décide », « définit », « détermine », « fixe », « autorise », « arrête », « approuve », « se prononce » et que le CS d'EnergiA « décide », « autorise » et « approuve »[213]. Chaque action se réfère à un ou plusieurs thèmes traités par le conseil et c'est à ce niveau que s'établit, en droit, une distinction plus nette entre le CA et le CS. Le CA de CommunicA et le CS d'EnergiA « décident » tous deux de la localisation du siège et « autorisent » les appels à des ressources financières extérieures ainsi que les cautions, avals et garanties. Les statuts respectifs des entreprises précisent en revanche que le CA de CommunicA « décide » de la création ou de la suppression de filiales quand le CS d'EnergiA l'« autorise », que le premier « arrête » le budget prévisionnel et « établit » l'affectation des résultats quand le second se contente de les « approuver ». L'action du CS semble alors se situer dans la phase de ratification de choix déjà élaborés par le directoire alors que le CA agirait à la phase précédent du choix lui-même.

[211] Termes, ou substantifs associés, que l'on trouve à plusieurs reprises dans les articles du Code de commerce relatifs au CA (art. L225-17 à L225-56) ou au CS (art. L225-57 à L225-93), à l'exemple des articles L225-42-1 al. 3 (« l'autorisation donnée par le conseil d'administration […] »), L225-56 al. 3 (« […] les décisions du conseil d'administration […] ») ou L225-68 al. 10 (« […] les règles arrêtées par le conseil de surveillance […] ».
[212] A l'article 7 alinéa 2 (« le conseil d'administration ou le directoire, après avis du conseil de surveillance, fixe les modalités […] ») et à l'article 9 alinéa 2 (« le conseil d'administration ou de surveillance définit ces moyens […] »).
[213] En plus des fonctions de contrôle que les deux conseils exercent et qui les conduisent à « examiner » (le bilan social à CommunicA par exemple) ou à « vérifier » et « contrôler » les comptes de la société en particulier.

Dans un cas comme dans l'autre, que notre analyse soumettra au test empirique (cf. troisième partie), CA et CS se situent néanmoins tous deux dans la phase agglomérée du *choice* de Simon.

La prise en compte de cette dimension éclaire une nouvelle particularité du CA ou CS par rapport aux autres IRP centrales traitant également des thèmes économiques et financiers. Les actions de ces dernières se déroulent en effet, en droit, avant ou après l'étape du choix, mais non pendant celle-ci. Dans les entreprises publiques, les IRP sont, par exemple, informées du contrat de plan *avant* sa ratification par le CA ou CS[214]. Dans les entreprises privées ou privatisées, « les décisions de l'employeur *sont précédées* [nous soulignons] de la consultation du comité d'entreprise, sauf, en application de l'article L. 2323-25, avant le lancement d'une offre publique d'acquisition. »[215]. L'information peut précéder, mais aussi suivre une décision stratégique, à l'instar de la procédure spécifique aux OPA, le CE étant alors réuni « dans les deux jours ouvrables *suivant* [nous soulignons] la publication de l'offre »[216]. Information et consultation des IRP prennent également place après la prise d'une décision stratégique dans le traitement de sa mise en œuvre qui ne relève alors plus de la stratégie, mais de la gestion d'entreprise. Pour mieux mettre en évidence l'articulation de l'action des IRP et du CA ou CS dans le processus décisionnel, nous proposons aux tableaux 11 et 12 de suivre l'exemple de trois projets stratégiques abordés à la fois au CA et CS de CommunicA et EnergiA et dans l'une ou plusieurs des IRP centrales.

**Tableau 11.** Le CA et le CDS dans le circuit décisionnel de trois projets à CommunicA[217]

| | **Projets** | | |
|---|---|---|---|
| **Date** | Réorganisation des services informatiques | Projet de réorganisation interne (décentralisation) | Filialisation d'une branche d'activité |
| Mai 2003 | Délibération du CA (adoption du projet) | | |
| Juin 2003 | Information en CDS | | |
| Juillet 2003 | | Délibération du CA, (adoption du projet) | |
| Sept. 2003 | | Info./consultation en CDS (« accompagnement social ») | |
| Mars 2004 | Consultation en CDS | | |
| Juin 2005 | | | 2. Information du CA<br>20. Information en CDS |

N. B. : les dates (jours) sont indiquées lorsque plusieurs réunions se sont tenues le même mois.
**Sources :** ordres du jour du CA et du CDS de janvier 2003 à septembre 2006.

[214] Loi n° 82-653 du 29 juillet 1982 portant réforme de la planification, art. 11 al. 4.
[215] C. trav. art. L2323-2.
[216] C. trav. art. L2323-25.
[217] Du fait de la confidentialité des travaux du CES, nous ne pouvons inclure son action dans le processus décisionnel, mais supposons qu'il en a été informé à l'un ou l'autre stade.

**Tableau 12.** Le CS et les IRP centrales dans le circuit décisionnel de trois projets à EnergiA

| Date | Projets | | |
|---|---|---|---|
| | Cession d'une filiale de rang 1 | Construction d'un site de production à haute technologie | Acquisition d'une entreprise devenant filiale de rang 1 |
| Oct. 2002 | Information au CS (cession partielle) | | |
| Dec. 2002 | Délibération du CS (approbation du projet de cession partielle) | | |
| Avril 2003 | Information au CGE (bilan de la situation) | | |
| Juillet 2003 | Information au CS (redressement) | | 1.Information au CS (projet d'acquisition)<br>10. Information au CS (projet d'acquisition) |
| Sept. 2003 | 9. Rapport de l'expert au CGE (bilan de la situation)<br>30. Délibération du CS (recapitalisation) | Délibération du CS (adoption du projet) | 9. Information au CGE (projet d'acquisition)<br>12. Information au CS (projet d'acquisition)<br>24. Délibération du CS (adoption du projet d'acquisition) |
| Nov. 2003 | | Information au CG maison-mère | Information au CG maison-mère |
| Janv. 2004 | | | 9. Information au CS (acquisition)<br>16. Information au CE holding (acquisition) |
| Mars 2004 | | | Information au CS (bilan de la situation) |
| Avril 2004 | Information au CG maison-mère (bilan de la situation) | Information au CG maison-mère | Information au CG maison-mère (bilan de la situation) |
| Sept. 2004 | | | Délibération du CS (recapitalisation) |
| Nov. 2004 | | | Information au CG maison-mère (recapitalisation) |
| Dec. 2004 | Information au CGE (bilan de la situation) | | 7. Consultation du CGE<br>16. Information du CE holding |
| Jan. 2005 | | | Information CE holding (restructuration) |

| Date | Projets | | |
|---|---|---|---|
| | Cession d'une filiale de rang 1 | Construction d'un site de production à haute technologie | Acquisition d'une entreprise devenant filiale de rang 1 |
| Mars 2005 | | | Rapport de l'expert au CGE (restructuration) |
| Avril 2005 | | Information au CG maison-mère | Information au CG maison-mère (restructuration) |
| Juin 2005 | Information au CGE (bilan de la situation) | | 15. Information au CGE (restructuration)<br>28. Information au CS (restructuration) |
| Sept. 2005 | 7. Information au CE holding (cession totale)<br>19. Consultation du CE holding (cession totale)<br>19. Délibération du CS (adoption du projet de cession totale)<br>21. Information au CGE (cession totale) | | |
| Dec. 2005 | | | Information au CS (restructuration) |
| Avril 2006 | | Information au CG maison-mère | Information au CG maison-mère (restructuration) |
| Juin 2006 | | Information au CS | |
| Nov. 2006 | | Information au CGE | |
| Dec. 2006 | | Information au CG maison-mère | |
| Juin 2007 | | | Information au CGE (bilan de la situation) |

CGE : Comité de Groupe Européen.
CG maison-mère : Comité de Groupe de la maison-mère d'EnergiA..
CE holding : Comité d'Entreprise de la société EnergiA, maison-mère du groupe EnergiA
NB : les dates (jours) sont indiquées lorsque plusieurs réunions se sont tenues le même mois.
**Sources :** ordres du jour du CS, du comité de groupe de la maison-mère, du comité de groupe européen et du comité d'entreprise holding (2002-2007).

A CommunicA comme à EnergiA, le conseil est la première institution à entrer en jeu dans la prise de décision, que ce soit au titre d'une simple information ou d'une délibération. Le CA ou CS constitue ainsi l'institution participative la plus en amont du processus, le projet étant ensuite seulement décliné au sein des autres IRP. Cette déclinaison, rapportée au moment du choix et donc de la délibération, peut prendre deux formes : l'information ou la consultation avant la décision, à l'exemple de l'enchainement de réunions à EnergiA en septembre 2005 où la consultation du CE de la holding sur le projet de cession totale d'une filiale de rang 1 s'est produite quelques heures seulement avant la délibération du CS ; l'information ou la consultation après la décision pour en régler la mise en œuvre, à l'instar de l'intervention du CDS de CommunicA en septembre 2003 sur le volet « accompagnement social » du projet national de réorganisation interne. La participation aux décisions du CA ou CS se distingue ici encore des autres espaces de participation que sont les IRP de groupe en ce qu'il ne s'agit plus seulement d'une participation au *design* des décisions ou à leur mise en œuvre, mais d'une participation à la décision elle-même, à l'étape du *choice*. Par ailleurs, le CA ou CS n'est pas totalement absent de l'étape d'application de la décision puisqu'il en est informé comme l'illustre le cas de l'acquisition d'une entreprise devenant filiale de rang 1 du groupe EnergiA, acquisition qui s'est accompagnée d'une restructuration dont le CS a reçu information à deux reprises en juin et décembre 2005. Se dessine alors tout l'enjeu d'une participation au conseil qui permet ainsi aux représentants des travailleurs d'agir au niveau même du centre de décision et non plus seulement de sa mise en œuvre aux niveaux décentralisé. Si la présence d'administrateurs salariés ne réduit pas en soi la distance entre le centre de décision et le lieu de son application – dont Beaujolin-Bellet *et al.* (2006) ont observé qu'elle était particulièrement importante dans le cas des restructurations – elle permet en revanche, en articulation avec l'action des autres IRP, une participation des travailleurs aux différentes étapes de la décision. La participation des salariés aux décisions stratégiques du CA ou CS permettrait ainsi, en droit, une action des représentants des travailleurs qui ne soit plus seulement « à contretemps » des projets de restructuration (Thierry, 1995).

***

La singularité de la représentation des travailleurs au CA ou CS, partant du CA ou CS lui-même comme institution participative, se révèle dans toute son ampleur dès lors que l'on place sa définition *de jure* en miroir des cinq dimensions du concept de participation aux décisions de l'entreprise. La forme de la participation y est indirecte et, contrairement aux autres arènes du dialogue social, minoritaire dans la mesure où les administrateurs salariés composent au mieux un tiers du conseil. Localisée au plus haut niveau organisationnel, cette participation porte sur le champ des thèmes stratégiques et non de gestion, thèmes qui peuvent être, en partie seulement, communs aux autres IRP se situant au même étage de la hiérarchie managériale. Même lorsque ces institutions abordent des thèmes identiques, leur traitement diffère puisque la modalité d'interaction prévalant au CA ou CS est celle de la codécision et, plus spécifiquement, de la délibération, quand les interactions dans les autres IRP sont définies, en droit, comme relevant de l'information ou de la consultation. Enfin, l'action du CA ou CS se joue au moment de la prise de décision elle-même et non à ses stades préliminaire ou postérieur de mise en œuvre auxquels

interviennent les IRP de groupe. Cette analyse dessine également les grandes lignes d'institutions, le CA ou CS, encore largement méconnues de la sociologie des relations professionnelles tout en relativisant leur prétendue différence à l'instar de certains spécialistes du droit des sociétés selon qui « if the differences between the unitary [le CA] and two-tier [le CS et le directoire] board systems are analysed carefully, it becomes apparent that they are not really that far removed from each other » (du Plessis, Großfeld, Saenger, et Sandrock, 2012, p. 12).

Ce dessin reste toutefois partiel puisque nous avons centré ce chapitre sur les seules règles juridiques, statutaires, conventionnelles ou formelles (les ordres du jour notamment). Or, la participation *de jure* ne dit pas tout de la participation *de facto*. Celle-ci ne s'écarte en rien des attributions prescrites pour ce qui concerne les dimensions de forme, de champ des thèmes et de niveau organisationnel. En revanche, la mise en pratique de cette participation aux décisions sur les deux autres dimensions peut présenter certaines distances avec la lecture institutionnaliste fournie ici. Nous questionnerons ainsi au chapitre 6 la mise en œuvre de la délibération et le *timing* réel de la participation au CA et au CS non plus sur la base simplifiée du modèle IDC de Simon (1960) mais sur les huit phases que nous avons retenues pour la dimension « étape dans le processus de décision », phases qui nous permettront de mieux tester la différence d'action du CA et du CS sur cette dimension.

L'enseignement majeur de ce chapitre n'en reste pas moins la mise en lumière de la singularité de l'espace participatif qu'est le CA ou CS ouvert aux représentants des travailleurs, singularité sur laquelle se cristallise tout l'enjeu, syndical en particulier, de cette institution. Comme l'estimait Sir Kahn-Freund (1977), la présence d'administrateurs salariés viendrait combler un vide dans le système de relations professionnelles, celui-ci prenant place entre, d'un côté, la modalité de codécision réglant le jeu d'acteurs par la négociation dans le domaine des questions sociales et, de l'autre, la modalité de consultation sur les seules questions économiques, en institutionnalisant la codécision sur ces dernières questions. C'est cette complémentarité que met notamment en avant la CGT dans sa revendication, toute contemporaine, d'une extension des administrateurs salariés à l'ensemble du secteur privé.

> « Le comité d'entreprise, ou le cas échéant le comité central d'entreprise, n'intervient pas là où se prennent les décisions stratégiques. Cela relève, en principe, des compétences des administrateurs salariés, là où ils existent. Le rôle de l'administrateur salarié consiste à faire prendre en compte la dimension sociale de la gestion là où s'élabore la stratégie de l'entreprise. C'est totalement différent du comité d'entreprise qui intervient uniquement en aval des décisions qui ont des impacts sur l'organisation du travail et l'emploi » (Mansouri-Guilani et Le Duigou, 2009, p. 147).

Une telle prose atteste de l'évolution de la pensée cégétiste qui n'a pas toujours été favorable à cette institutionnalisation spécifique de la participation aux décisions stratégiques. Une évolution et un changement de positionnement que l'on ne retrouve pas uniquement à la CGT. De manière plus large en effet, cette question traverse l'histoire de la pensée syndicale et politique en France depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, histoire que nous proposons de parcourir dans les deux chapitres suivants.

# Chapitre 2. L'institutionnalisation des administrateurs salariés : une histoire française (1945-1983)

« Il est souvent utile de remonter à l'origine d'un mouvement ou d'une organisation pour les comprendre. Mais ce n'est pas parce que son sens était caché là. C'est au contraire pour mieux saisir le déroulement, la logique qui a conduit à la situation actuelle » (Reynaud, 1997, p. 317). Le présent chapitre et le suivant répondent à l'invitation de Reynaud en inscrivant la question de la représentation des travailleurs au conseil d'administration [CA] ou de surveillance [CS] avec voix délibérative dans une perspective historique. Il s'agit moins de retracer la genèse d'un « mouvement » ou d'une « organisation » que celle d'une institution et, plus particulièrement en l'espèce, des règles de droit qui sont à son fondement. Le recours à la règle de droit comme modalité de cristallisation de cette participation aux décisions stratégiques doit à la fois à la place prépondérante qu'occupe, en France, l'acteur étatique dans la production de « super règles » de procédure[218] et à l'impossibilité, jusqu'à l'accord national interprofessionnel de janvier 2013, d'une régulation conjointe par négociation entre les trois catégories d'acteur des relations professionnelles. Ce dernier constat n'est toutefois pas propre au cas français. Schregle (1976) observait que l'institutionnalisation des mandats d'administrateur salarié en Europe a procédé d'une règle de droit y compris dans les pays où la régulation des relations professionnelles passe plus traditionnellement par la voie conventionnelle, à l'instar des pays scandinaves. Un point toujours d'actualité. L'obligation de la représentation des travailleurs au CA ou CS repose sur la loi dans 18 des 19 pays européens déjà mentionnés, l'Espagne faisant exception puisque la présence d'administrateurs salariés dans les entreprises publiques y est régulée par un accord collectif signé en 1986 (Conchon, 2011). Parce que les administrateurs salariés naissent en France, comme ailleurs en Europe, en application de règles de droit dont la production mais aussi les échecs de production constituent le fil rouge de notre analyse historique, notre attention se porte précisément sur les jeux d'acteurs autour de ces règles. Nous nous démarquons ainsi d'une lecture de nature strictement juridique dès lors que nous n'attribuons pas la paternité de ces règles à la figure mythique du « législateur », cette « Arlésienne du discours juridique » pour Jeammaud (cité par Didry, 2002, p. 13). Nous suivons, à l'inverse, le chemin ouvert par la théorie de la régulation sociale en considérant avec Reynaud que :

> « Le législateur, derrière sa majorité abstraite, c'est un gouvernement qui a l'initiative des projets de loi, des assemblées qui les discutent, les amendent et les votent, des

[218] Pour reprendre le vocabulaire reynaldien, cf. introduction générale.

majorités qui se forment, soit pour soutenir en général le gouvernement, soit pour un texte particulier. Ce sont aussi, plus indirectement, les électeurs et tous les groupes de pression qui exercent leur pouvoir ; mais tout particulièrement, bien sûr, ceux qui sont directement intéressés par la règle en question. De quelque manière que l'on veuille expliquer les transformations du droit social en France, il est difficile de soutenir que les organisations professionnelles et syndicales n'y ont aucune part » (Reynaud, 1997, p. 217).

De même que Le Goff (2009) ou Tracol (2009) ont suivi cette voie en détaillant le jeu des acteurs politiques et syndicaux qui ont conduit aux lois Auroux de 1982, nous appliquons cette grille de lecture à l'histoire longue de l'institutionnalisation des administrateurs salariés en France.

Ce faisant, nous souhaitons démontrer, comme Lojkine (1996) a pu le faire au regard de la problématique cégétiste d'« intervention dans la gestion », que le projet de participation aux décisions stratégiques de l'entreprise au travers des administrateurs salariés traverse tout à la fois l'histoire du mouvement syndical et celui des idées politiques, singulièrement depuis la Libération. L'article 9 de la loi de sécurisation de l'emploi de juin 2013 qui étend l'obligation de représentation des travailleurs au CA ou CS avec droit de vote aux grandes entreprises privées ne marque pas une rupture mais s'inscrit dans la continuité d'idées et revendications anciennes. Il en révèle en revanche la dynamique, les projets portés par chacun des acteurs – syndicaux, patronaux et politiques – ayant évolué au fil du temps en particulier sur la question de savoir si cette obligation devait se limiter au secteur public ou s'ouvrir également au secteur privé. A cette dynamique correspond une institutionnalisation des administrateurs salariés en France qui s'est réalisée par à-coups. Nous avons mentionné en introduction générale les différents textes juridiques réglant la présence de représentants du personnel dans les CA ou CS au même titre que les autres administrateurs : la loi de démocratisation du secteur public [DSP] de 1983, l'ordonnance d'octobre 1986, la loi Giraud de 1994, la loi pour le développement de la participation en 2006 et, plus près de nous, la loi de sécurisation de l'emploi de 2013. A quoi faut-il attribuer la nature saccadée de ce processus d'institutionnalisation ? Comment expliquer que la régulation collective aboutisse à la production d'une règle de droit à certains moments quand elle échoue à d'autres périodes comme nous le verrons tout au long de ce chapitre et du suivant ?

Diverses propositions ont été avancées, principalement par des universitaires anglo-saxons, pour expliquer ces mouvements historiques et temporalités spécifiques à la mise en institutions de la participation des travailleurs aux décisions, propositions que nous soumettons au test de validité et d'applicabilité au cas français sur la base de notre propre recherche. Si, pour des raisons de comparabilité, nous laissons volontairement de côté les analyses portant sur le développement historique non pas de règles de droit engageant une

régulation collective à l'échelon national mais de règles privées produites au niveau de l'entreprise (Ackers, Marchington, Wilkinson, et Goodman, 1992; Poole, Lansbury, et Wailes, 2001a, 2001b; Harley, Hyman, et Thompson, 2005), alors trois principales propositions théoriques méritent notre attention. La première est celle des « cycles de contrôle » développée sous un angle marxiste par Ramsay (1977, 1983) qui fut le premier, sur la base de sa lecture historique du développement de pratiques participatives au Royaume-Uni, à invalider l'approche évolutionniste d'une démocratie industrielle toujours plus assurée. Pour cet auteur, l'institutionnalisation de la participation procède en réalité par cycles qui émergent dès lors que l'autorité managériale est mise en cause par le mouvement ouvrier profitant d'une situation de rapport de force qui lui est favorable (pour cause de plein emploi, de forte syndicalisation, de grandes mobilisations collectives ou d'accès du parti travailliste au pouvoir). Dans l'optique, manipulatrice selon l'auteur, de contenir ces mouvements contestataires, les employeurs accepteraient la mise en place d'institutions participatives de manière à « regagner le contrôle en le partageant »[219], les abandonnant ou les remaniant une fois le rapport de force leur étant redevenu favorable et ce, jusqu'au prochain cycle. Cette proposition, élaborée au regard du cas britannique dont le système de relations professionnelles est caractérisé par une régulation volontariste et contractuelle et dont l'acteur public est largement absent, apparaît pourtant séduisante, au premier abord, pour éclairer l'histoire française qui semble lui faire écho. Les délégués du personnel ont été introduits en 1936 dans le cadre des accords de Matignon visant à mettre un terme aux vagues de grèves sous le Front populaire ; les CE voient le jour en 1945 dans une période de discrédit du patronat accusé d'avoir si ce n'est ouvertement collaboré du moins tiré profit de la période de guerre ; les mouvements sociaux de 1968 conduisent à la reconnaissance des sections syndicales d'entreprise ; les IRP trouvent un second souffle avec l'arrivée de la gauche au pouvoir et l'adoption des lois Auroux de 1982. La valeur explicative de la théorie des « cycles de contrôle » sera-t-elle confortée par l'analyse détaillée de l'histoire singulière de l'institutionnalisation des administrateurs salariés en France au cours de laquelle l'acteur politique joua un rôle important ? Cet acteur est justement au centre de la deuxième proposition que nous désignons sous le nom de « théorie de la contingence politique ». Selon ses auteurs les plus emblématiques (Gourevitch, 2003; Roe, 2003), qui prennent comme point de départ non pas directement les institutions de relations professionnelles mais celles du gouvernement d'entreprise, la diversité des modèles nationaux est déterminée par le contexte politique. Les familles politiques classées à droite accorderaient leur faveur aux structures de gouvernement d'entreprise qui prêtent une attention exclusive aux intérêts des actionnaires quand celles instituant l'expression des intérêts des multiples parties prenantes[220] seraient préférées par leurs opposants à gauche. Rapportée à la question des administrateurs salariés,

[219] Ramsay reprend ici les propos de Flanders: « management can only regain control by sharing it » (Flanders, 1967, p. 32).
[220] Nous reviendrons en détail sur les différentes familles théoriques du gouvernement d'entreprise au chapitre 3.

cette théorie en déduit une relation causale entre présence au pouvoir de partis socialistes ou sociaux-démocrates et institutionnalisation de la représentation des travailleurs au CA ou CS. De prime abord, cette théorie semble une nouvelle fois pouvoir informer le cas français, les deux grandes lois instituant les administrateurs salariés de manière généralisée – la loi DSP et la loi de sécurisation de l'emploi – ayant été portées par des gouvernements de gauche. Cela signifie-t-il pour autant que le projet d'une représentation des travailleurs au CA ou CS est absent de la doctrine de la droite française ? La dernière proposition que nous soumettons à examen est celle, française, du déterminisme technologique. Nous classons sous cette appellation les travaux de Belleville (1963), Mallet (1963) ou Durand (1971) qui attribuent l'avènement d'une demande syndicale de participation à la gestion aux mutations technologiques et aux changements de l'organisation productive afférents qui, en impliquant une montée en qualifications et compétences de la classe ouvrière, éveillent un intérêt pour les questions d'ordre économique. La régulation de la représentation des travailleurs au CA ou CS en France répond-elle à cette logique en ce que ses différentes étapes seraient rythmées par des bonds technologiques ?

Pour soumettre ces trois propositions explicatives à l'épreuve des faits, nous présentons dans le détail l'histoire française de l'institutionnalisation de la participation des travailleurs aux décisions stratégiques de l'entreprise au travers des projets syndicaux, patronaux et politiques relatifs à la question des administrateurs salariés. Cette histoire est largement méconnue puisque, comme le souligne Freyssinet « elle a toujours été refoulée par la mémoire collective parce que suspectée d'introduire une conception intégratrice de la participation à la gestion » (Freyssinet, 2000, p. 149). Il nous a donc fallu la reconstituer à l'aide de sources primaires (discours politiques, projets et propositions de lois déposés sous la V$^{e}$ République, débats parlementaires, plateformes revendicatives des organisations syndicales, avis du Conseil économique, social et environnemental, etc.) et de sources secondaires (l'interprétation et le rapport qu'en ont fait différents historiens, politistes, économistes, sociologues) couvrant la période de la Libération à nos jours. Bien sûr, les projets de participation des travailleurs sont plus anciens et naissent dès le début de la révolution industrielle sous la stimulation de deux grands courants de pensée. Le premier, précurseur du mouvement coopérativiste et mutualiste, est incarné en France au XIX$^{e}$ siècle par les figures majeures du socialisme dit, pour certains, « utopique » que sont principalement le comte de Saint-Simon, Charles Fourier, mais aussi Pierre-Joseph Proudhon (Bouglé, 1932; Petitfils, 1977; Rosanvallon, 2000; Paquot, 2007)[221]. Ces théoriciens inspirent directement la pratique d'industriels qui mettent en œuvre, en les revisitant, ces préceptes participatifs tels le saint-simonien Philippe Buchez ou le fouriériste Jean-Baptiste Godin (Zaidman, 2003; Hollandts, 2006; Lallement, 2008b, 2009).

[221] Cette école de pensée ne se limite pas aux frontières françaises si l'on se souvient du socialisme « utopique » porté par l'industriel Robert Owen au Royaume-Uni (Owen, 1818) et des idées coopérativistes défendues outre-Atlantique par Richard T. Ely (Lallement, 2005).

L'élan se concrétise avec l'institutionnalisation de ces autres formes d'entreprises par l'adoption de lois créant le statut de SCOP (Société Coopérative Ouvrière de Production) en 1915 et celui de SAPO (Société Anonyme à Participation ouvrière) en 1917[222] (Laville, 2002; Gand et Segrestin, 2009). Le second courant de pensée, qui se fait jour en parallèle, est celui du catholicisme social emmené par le philosophe chrétien Félicité de Lamennais et prolongé par des politiciens tels Albert de Mun ou René de La Tour du Pin sur lesquels la théorie paternaliste du « patronage » de Le Play (1874) exerça également une influence. Une fois encore, les idées passent de la théorie à la pratique avec la mise en œuvre de mécanismes de participation financière et d'association des travailleurs aux décisions par des figures illustres du patronat chrétien parmi lesquelles Léon Harmel et Alexandre Dubois (Hollandts, 2006, 2009). Dans un cas comme dans l'autre toutefois, et comme le souligne Le Goff (2002), les projets mettent particulièrement l'accent sur la participation financière et sont de nature plus révolutionnaire que réformiste puisqu'il s'agit moins d'adapter les structures existantes des entreprises capitalistes que d'en proposer un modèle alternatif, ce qui les situent dès lors hors de notre champ de recherche[223]. Ce n'est véritablement qu'avec l'ouverture des conseils d'administration aux représentants des salariés dans les entreprises nationalisées à la Libération que débute l'histoire que nous retraçons dans ce chapitre et le suivant.

A l'inverse d'un travail d'historien cependant, la structure des deux chapitres ne suit pas un ordre strictement chronologique. De manière à mieux rendre compte du principal enjeu des débats que fut, de 1945 à 1983, le champ auquel devait s'appliquer l'obligation d'ouvrir les CA ou CS aux administrateurs salariés, ce chapitre dissocie les moments où l'attention s'est focalisée sur l'application au secteur privé de ceux où les projets portaient uniquement sur le cas des entreprises publiques, malgré des chevauchements temporels. Le présent chapitre comprend ainsi trois sections. La première (1.) met l'accent sur la première vague d'instauration de mandats d'administrateur salarié aux CA ou CS des entreprises du secteur public élargi à la Libération (1944-1946). La deuxième section se penche ensuite sur les tentatives avortées d'extension de cette institution au secteur privé de l'après-guerre à la veille de l'arrivée de la gauche au pouvoir en 1981, qu'elles ont été menées dans le cadre du projet

[222] Les statuts de SCOP et de SAPO consacrent tous deux la prédominance d'un actionnariat salarié, majoritaire dans le premier cas, partiel dans le second. Les SCOP sont constituées par les travailleurs et régies soit par le statut de société anonyme soit par celui de société à responsabilité limitée. Les associés (détenteurs de capital) sont majoritairement des salariés, mais tous les salariés ne sont pas automatiquement associés et des associés externes, non-salariés, peuvent participer minoritairement au capital. Les associés élisent la direction générale et les administrateurs. Les profits se partagent en trois parts : pour les salariés (sous forme de participation et d'intéressement) ; pour les associés (sous forme de dividendes) ; une dernière part revenant à l'entreprise elle-même (sous forme de réserve d'investissement). La SAPO est une société anonyme dont les actions se divisent en deux types : des actions classiques de capital et des actions de travail. Ces dernières sont la propriété collective, et non individuelle, de tous les salariés constitués en « société commerciale coopérative de main d'œuvre » à laquelle est versée une partie des dividendes. Des représentants de cette coopérative de main d'œuvre, à laquelle appartiennent obligatoirement tous les salariés avec au moins un an d'ancienneté, participent à l'assemblée générale de la SAPO et siègent à son conseil d'administration (voir Tuffery-Andrieu, 2014).

[223] Voir la délimitation de notre champ de recherche exposée en introduction générale.

d'« association capital-travail » du général de Gaulle ou du courant moderniste illustré par les rapports Bloch-Lainé et Sudreau sur la « réforme de l'entreprise » (2.). La dernière section explore les projets de généralisation des administrateurs salariés dans les entreprises publiques et leur réalisation avec l'adoption de la loi DSP en juillet 1983 (3.).

# 1. Les premiers administrateurs salariés dans les entreprises nationalisées à la Libération

Historiquement, la question d'une représentation du personnel au CA ou CS avec voix délibérative se pose d'abord dans le cadre des seules entreprises publiques. Lojkine (1996) rapporte que les projets de nationalisations des mines et chemins de fer élaborés à la fin du XIX$^{e}$ siècle par Jean Jaurès notamment prévoyaient une participation des travailleurs à la gestion de leur activité au niveau de l'atelier ou de l'établissement, mais aussi aux décisions stratégiques en étant représentés au CA. La revendication de « nationalisations industrialisées » portée par Léon Jouhaux, secrétaire général de la CGT, lors du congrès de la centrale en septembre 1919 va dans le même sens (Prétot, 1984; Guglielmi, 2005). Tirant son inspiration des idées défendues en Allemagne et en Autriche par Otto Bauer quant à la gestion tripartite des entreprises socialisées (Rehfeldt, 1990), la direction cégétiste, alors teintée de réformisme et prônant la mise en œuvre du « contrôle ouvrier » dans le secteur privé (Groux et Mouriaux, 1992), envisage que l'appropriation collective des moyens de production[224] s'accompagne de la mise en place de la participation des travailleurs et des consommateurs aux décisions stratégiques aux côtés de l'Etat[225]. Ce projet de « nationalisations industrialisées » sera repris par la SFIO lors de son congrès de 1921 (Siwek-Pouydesseau, 1989). La nationalisation des industries de guerre et des chemins de fer ainsi que la réforme des statuts de la Banque de France sous le gouvernement du Front populaire en constituèrent une réalisation partielle. La loi du 24 juillet 1936 supprime l'ancien « conseil de régence » de la Banque de France et le remplace par un « conseil général » – qui n'équivaut pas strictement à un CA – composé de 20 conseillers dont un élu du personnel de la Banque. La nationalisation des chemins de fer par la création de la SNCF en août 1937 constitue bien en revanche la première introduction en France d'administrateurs salariés puisque sur 33 membres[226], le CA compte quatre représentants du personnel « nommés par décret

[224] Dans les industries minières et houillères, le secteur bancaire et les grands moyens de transport dont les chemins de fer.

[225] Pour les chemins de fer, la revendication cégétiste prévoyait l'instauration d'un organe de direction prenant la forme d'un « conseil de 48 membres, dont 8 ouvriers et employés et 8 techniciens désignés par la Fédération nationale des chemins de fer, 16 usagers désignés par la CGT, le Touring Club de France, la fédération des coopératives de consommation et les organisations agricoles, et enfin 16 représentants de l'Etat » (Magnier, 1946, p. 72).

[226] 15 représentants de l'Etat, 12 représentants des anciennes compagnies de chemin de fer régionales, deux administrateurs « ayant rendu au chemin de fer des services éminents » et quatre représentants du personnel (art. 7 de la convention du 31 août 1937).

contresigné du ministre des Travaux publics sur la présentation de l'organisation syndicale la plus représentative du personnel »[227]. S'il s'agit encore d'un cas isolé à la veille de la Seconde Guerre mondiale, le cas de la SNCF préfigure ce qu'il adviendra des CA des entreprises nationalisées à la Libération en application du programme du Conseil national de la Résistance [CNR].

Dès 1943, un rapport du comité général d'études du CNR envisage l'entrée de plusieurs représentants du personnel au CA des entreprises, non uniquement publiques, dans l'optique de détourner les organisations syndicales « d'une attitude d'opposition de principe et de réclamation systématique » (cité par Le Crom, 2003, p. 31). Dezès (1990) rappelle que le CNR prévoyait la modification du statut de société anonyme par la transformation du CA en « conseil de contrôle » composé à parité de représentants du capital et du travail, les administrateurs salariés devant être désignés par les organisations syndicales. Si le ton a changé un an plus tard et qu'il agit moins de contenir les revendications syndicales que, dans la logique des arguments démocratique et instrumental, de concourir au redressement économique et social du pays, le programme du CNR du 15 mars 1944 contient toujours la proposition. C'est ainsi qu'on y lit qu'il entend promouvoir « le droit d'accès, dans le cadre de l'entreprise, aux fonctions de direction et d'administration, pour les ouvriers possédant les qualifications nécessaires, et la participation des travailleurs à la direction de l'économie ». Si ce droit d'accès se traduit, dans les entreprises privées, par l'institutionnalisation de procédures d'information et de consultation des travailleurs au travers du nouveau comité d'entreprise instauré en février 1945, il prendra la forme, dans les entreprises nationalisées, d'une représentation du personnel avec droit de vote au CA.

Le programme du CNR comprend en effet le projet de grandes nationalisations, du « retour à la nation des grands moyens de production monopolisés, fruit du travail commun, des sources d'énergie, des richesses du sous-sol, des compagnies d'assurances et des grandes banques ». Le Gouvernement provisoire de la République française présidé par de Gaulle commence à le mettre en œuvre dès la fin 1944 avec la nationalisation des houillères le 13 décembre. La structure de direction des nouvelles Houillères nationales du Nord et du Pas-de-Calais comprend alors : « un président-directeur général nommé par décret, assisté d'adjoints et d'un comité consultatif comprenant 24 membres, soit : huit membres du personnel, cinq représentants des utilisateurs, deux représentants des sociétés antérieurement exploitantes et neuf délégués des différents ministères intéressés »[228]. S'en suit, en janvier de l'année suivante, la constitution de la régie Renault dont le CA

> « est composé du président-directeur général et de 15 membres nommés par les différents ministres intéressés. Sur ces 15 membres, six font partie du personnel et sont

[227] Article 17 du décret-loi du 31 août 1937.
[228] Article 5 de l'ordonnance du 13 décembre 1944.

choisis par le ministre de la Production industrielle parmi les délégués titulaires du personnel siégeant effectivement au comité central d'entreprise. Trois représentent le personnel ouvrier de la régie, un représente le personnel employé et les agents de maîtrise, deux représentent le personnel ingénieur et des cadres supérieurs » (Magnier, 1946, pp. 83-84).

Vient le tour des transports aériens en juin 1945 et la nationalisation d'Air France dont le statut ne sera définitivement réglé qu'avec la loi du 16 juin 1948 qui stipule que le CA de 16 membres comprend quatre administrateurs salariés élus au bulletin secret par chacune des trois catégories de personnel (les ouvriers et les employés, le personnel navigant et l'encadrement).

En juillet 1945, le CNR entérine le fait que l'introduction des administrateurs salariés se limite aux seules entreprises publiques en appelant à « procéder à une véritable nationalisation en transformant les comités consultatifs[229] en conseils d'administration tripartites »[230]. Ce ne sera toutefois pas la voie choisie pour les nationalisations du secteur bancaire de décembre 1945 puisque les CA des quatre grandes banques de dépôt concernées[231] est bipartite et comprend, sur un total de huit administrateurs, quatre administrateurs salariés désignés par les organisations syndicales les plus représentatives, dont deux cadres et employés de la banque[232]. La démission du général de Gaulle en janvier 1946 n'entame pas le programme de nationalisations qui se poursuit au printemps en appliquant désormais la règle du tripartisme aux CA des nouvelles entreprises publiques du gaz et de l'électricité - EDF et GDF – et des Charbonnages de France au sein desquels siège un tiers de représentants du personnel désignés par les organisations syndicales[233].

La CGT, qui participe au CNR et qui en prendra même la présidence en septembre 1944, soutient le projet de nationalisations et de gestion tripartite des nouvelles entreprises publiques qui répond à la revendication de « nationalisations industrialisées » formulée avant-guerre (Bergounioux, 1987). Tant Léon Jouhaux que le communiste Benoît Frachon, qui occupent en tandem la fonction de secrétaire général de 1945 à 1947, partagent cette vision (voir Frachon, 1946). L'enthousiasme sera de courte durée et s'évanouira avec le choix gouvernemental de démettre, quelques années plus tard, les administrateurs salariés CGT de leur mandat. Magniadas (1995) attribue cette décision à l'avènement de la Guerre froide et

[229] Les comités consultatifs avaient été instaurés dans les entreprises réquisitionnées. Nommés par les comités régionaux de la Résistance, leur composition était déjà tripartite puisque comprenant le dirigeant de l'entreprise, des représentants des actionnaires et des élus du personnel (Mencherini, 1994).

[230] Extrait de la proclamation du Palais de Chaillot lors des « Etats généraux de la Renaissance française » tenus par le CNR du 10 au 14 juillet 1945.

[231] Le Crédit lyonnais, la Société générale pour favoriser le développement du commerce et de l'industrie en France, le Comptoir national d'escompte de Paris et la Banque nationale pour le commerce et l'industrie.

[232] Selon l'article 9 de la loi n° 45-15 du 2 décembre 1945.

[233] Le CA de chacune de ces entreprises compte six administrateurs salariés sur un total de 18 membres. 11 compagnies d'assurance sont également nationalisées en avril 1946 sans que nous ne sachions si leurs CA incluaient des représentants du personnel.

opère un parallèle avec l'éviction des ministres communistes du gouvernement en mai 1947. Asselain (1983) propose un autre éclairage sur la base de la participation des administrateurs salariés CGT aux importants mouvements de grève en 1948 aux Charbonnages et en 1950 à EDF que les pouvoirs publics auraient jugée incompatible avec la responsabilité de membre de CA. De son côté, la CFTC partisane d'une plus grande participation des travailleurs dans l'entreprise (cf. *infra*), et qui a contribué au programme du CNR dont elle est membre, affiche une « adhésion réticente » aux nationalisations (Launay, 1987, p. 146) par crainte d'une « collectivisation de toute l'économie »[234]. Elle suit en cela la doctrine chrétienne sur cette question exposée dès l'encyclique *Rerum Novarum* (1891) qui condamnait la « conversion de la propriété privée en propriété collective » qui était « absolument à répudier ». L'encyclique *Quadragesimo Anno* de 1931 allait dans le même sens en précisant que les nationalisations devaient rester une exception. La réticence est en revanche nettement plus marquée chez la jeune CGC qui désapprouve les nationalisations et leur mode de gestion. La confédération estime que les réalisations se résument en une étatisation et une bureaucratisation qui alourdissent le fonctionnement des entreprises concernées. La composition multipartite des CA s'opèrerait au détriment de l'intérêt général puisque serait privilégiée la poursuite des intérêts particularistes de l'Etat, des partis au pouvoir et de la CGT (Groux, 1987).

C'est ainsi un bilan en demi-teinte qui se dessine à l'issue de la première vague d'introduction d'administrateurs salariés en France. Limitée au seul secteur public, elle ne fait pas l'objet d'un dispositif unique et commun à toutes les entreprises nationalisées. Les administrateurs salariés sont présents en proportions variables, un tiers au maximum, et leur mode de désignation diffère d'un cas à l'autre étant élus par le personnel à Air France, nommés par le CE chez Renault ou désignés par les organisations syndicales à EDF, GDF, aux Charbonnages et dans les banques de dépôt. La CFTC et la CGC se tiennent à distance de cette nouvelle institution que la CGT est contrainte de quitter avant que ses administrateurs salariés ne soient finalement réintégrés dans leur mandat sous la V$^{e}$ République. C'est probablement à ce niveau qu'il faut comprendre la mise entre parenthèses de la revendication cégétiste de représentation des travailleurs au CA des entreprises publiques jusqu'à la fin des années 1960 (cf. *infra*).

## 2. Les tentatives avortées d'extension au secteur privé (1947-1980)

L'accent mis sur la participation des travailleurs aux décisions de l'entreprise publique ou privée dans le programme du CNR fait écho au projet porté parallèlement par le général de Gaulle. Initialement intitulé « association capital-travail » avant d'être renommé « participation » à la faveur des évènements de 1968, cet élément de la politique sociale gaulliste, qui vise à voir naître un esprit de coopération entre les différents acteurs de l'entreprise que sont les travailleurs, les actionnaires et les dirigeants, va stimuler les débats

[234] Selon les propos du secrétaire général adjoint lors du congrès de la CFTC en 1945 (Launay, 1987).

autour de l'implication des travailleurs dans les décisions de l'entreprise tout au long de la IV[e] République et lors du retour du Général au pouvoir de 1958 à 1969. L'attention des gaullistes, mais aussi du moderniste Bloch-Lainé dans sa proposition de « réforme de l'entreprise » de 1963, se porte exclusivement sur le terrain du secteur privé qui constituera également le point focal des projets de mise en œuvre des recommandations de « réforme de l'entreprise » du comité Sudreau sous la présidence giscardienne. L'on trouve trace d'éléments relatifs à la représentation des travailleurs au CA ou CS des entreprises privées dans chacun de ces desseins sans toutefois que les projets, propositions de loi ou amendements législatifs qui les ont parfois portés au débat parlementaire n'ont trouvé à les concrétiser. La présente section en relate le contenu et la dynamique et aborde, dans un premier temps, la conception gaulliste de la participation des travailleurs aux décisions (2.1) avant de se tourner vers celles du courant moderniste de réforme de l'entreprise (2.2). Chaque fois, les positions des différents acteurs des relations professionnelles seront mises au regard de ces projets essentiellement politiques.

## 2.1 Le projet d'« association capital-travail » du général de Gaulle

L'« association capital-travail » constitue l'un des piliers de la politique sociale que le Général souhaite insuffler au nouveau RPF. Le projet comprend trois volets que sont la participation des travailleurs aux résultats, au capital et aux « responsabilités » de l'entreprise. A l'inverse de la dimension financière de la participation, le troisième élément du triptyque n'a pas connu le succès et les réalisations escomptés du fait de résistances patronales, syndicales et politiques tenaces. Il n'en fut pas moins une préoccupation majeure du Général et de ses disciples ainsi que des héritiers du gaullisme social après lui.

### 2.1.1 La participation des travailleurs aux décisions stratégiques dans le projet gaulliste

Alors que la fin de la Seconde Guerre mondiale n'a pas encore sonné, le général de Gaulle élabore dès 1943, dans les pas des premiers penseurs du catholicisme social, sa vision de l'entreprise comme terrain participatif où « chaque Français ait, à tout moment, la possibilité de travailler suivant ses aptitudes, dans une condition susceptible d'assurer une existence digne à lui-même et à sa famille, où les libres groupements de travailleurs et de techniciens soient associés organiquement à la marche des entreprises »[235]. Le projet d'association du capital et du travail dans la conduite des entreprises est né qui répond à une triple préoccupation du Général au sortir de la guerre. Dans la logique de l'argument démocratique, il s'agit d'opérer une « décolonisation du salariat » (Guiol, 2001, p. 61) afin de sortir d'une situation de crise sociale à l'origine, selon de Gaulle, de la montée du nazisme et qui compromet le maintien durable de la paix. Dans la logique de l'argument instrumental, une telle association permettrait, parce qu'elle conduirait à une « pacification » des relations professionnelles, d'accroitre la productivité des entreprises en vue de l'effort de

[235] Discours prononcé à la radio de Londres le 20 avril 1943, rapporté, tout comme les autres discours auxquels nous faisons référence, par Institut Charles de Gaulle (1973).

reconstruction, du remboursement à terme du Plan Marshall et de la reconquête du rayonnement français à l'international (Godfrain, 2000). A ce titre, le Général pose une condition à la réussite de son projet : la dépolitisation du mouvement ouvrier[236]. La troisième préoccupation est d'ordre politique. Illustration de la « troisième voie » dont il se fait l'auteur entre un capitalisme qui souffrirait d'« infirmité morale » car reposant sur « l'exploitation des uns par les autres » et le « totalitarisme » communiste (de Gaulle, 1970, p. 146), l'« association capital-travail » constitue également un élément tactique visant à singulariser le RPF nouvellement constitué en le démarquant sur l'échiquier politique de la droite bonapartiste et du parti communiste (Guiol, 1998).

Des trois volets du projet gaulliste, seuls les deux premiers relatifs à la participation financière trouveront à se concrétiser, après d'âpres débats et autant de reprises de copies, au travers de l'adoption, après le retour du Général au pouvoir, d'ordonnances instaurant l'intéressement en 1959 et la participation « aux fruits de l'expansion des entreprises » en 1967. Le volet consacré à la participation des travailleurs « aux responsabilités » n'a pas connu la même fortune malgré les efforts déployés très tôt sur ce dossier par de Gaulle et les partisans de son projet associationniste. Dès 1947, une commission d'études du RPF initiée par le Général travaille à la rédaction d'un texte appelé à devenir proposition de loi (Guiol, 1979, 2001). Soumis dans une première version en mars 1950, celui-ci met l'accent sur la participation financière et sur la participation non pas aux décisions stratégiques mais à la gestion par la création d'une nouvelle institution, le « conseil d'exploitation » qui, dans les entreprises où seraient signé un « contrat d'association capital-travail » entre employeur et salariés, remplacerait le CE. Ce conseil composé de représentants du capital et du travail pallierait la faiblesse des attributions économiques du CE en disposant de droits plus étendus d'information et de consultation sur les résultats et la situation d'exploitation de l'entreprise, sans que son action ne porte atteinte à « l'autorité du chef d'entreprise, tant en ce qui concerne la direction qu'en ce qui concerne la gestion »[237]. La proposition de loi correspondante déposée à l'Assemblée nationale en juillet 1951, parce qu'elle prévoit la suppression du CE et exclut les organisations syndicales du dispositif[238], s'attire immédiatement les foudres des députés socialistes, communistes et MRP[239] dont le vote majoritaire en commission conduit au rejet du texte. La deuxième mouture déposée sur le bureau de l'Assemblée nationale en décembre 1952 et qui prévoit cette fois la coexistence du CE et du « conseil d'exploitation » connaîtra le même sort. Avec la scission et la mise en sommeil du RPF, le projet restera en

[236] « Il va de soi, également, que les représentants de ceux qui prennent part à l'association – normalement les syndicats – doivent être entièrement affranchis de toute subordination politique et librement choisis par scrutin régulier et secret. Sans quoi, tout problème professionnel est aussitôt, comme on le voit aujourd'hui, déformé et empoisonné par des soucis de propagande au détriment de la collectivité » (discours prononcé à Lille le 29 juin 1947).

[237] Extrait de l'exposé des motifs repris dans Guiol (1979).

[238] Les représentants du travail au « conseil d'exploitation » devaient être élus par le personnel sur listes libres.

[239] Le Mouvement Républicain Populaire, fondé en 1944, est un parti démocrate-chrétien qui regroupe des tenants du catholicisme social dont certains syndicalistes CFTC (Bevort, 2013).

suspens jusqu'au retour de De Gaulle au pouvoir qui le réactive à l'appui des événements de 1968. Un schéma de projet de loi présenté en novembre en reprend l'esprit tout en adaptant le vocabulaire, les « conseils d'exploitation » devenant des « comités de participation ». Le gouvernement annonce au printemps 1969 son intention de déposer le texte au bureau de l'Assemblée nationale l'année suivante. L'échec du référendum d'avril 1969 et la démission du général de Gaulle auront raison de ce dessein.

Si cette tentative manquée portait essentiellement sur le volet financier et la participation des travailleurs à la gestion, leur participation aux décisions stratégiques via leur représentation au plus haut niveau de l'entreprise n'est toutefois pas totalement absente du projet gaulliste. L'action en 1965 de deux députés RPF, gaullistes de gauche et fervents défenseurs de l'association capital-travail, lors des débats parlementaires précédant le vote de la loi du 24 juillet 1966 sur les sociétés commerciales en fournit le meilleur exemple. A cette occasion, René Capitant et François Le Douarec déposent une série d'amendements visant à introduire en droit français la possibilité pour les entreprises de choisir la structure de gouvernance alors caractéristique des entreprises allemandes puisque composée d'un directoire et d'un CS. Sous couvert de vouloir mieux différencier les pouvoirs exécutifs et de surveillance, et d'avancer vers une harmonisation européenne des droits des sociétés, les deux parlementaires envisageaient en réalité d'instaurer les conditions propices à une participation aux décisions stratégiques qui ne pouvait pas se jouer, pour les gaullistes, au conseil d'administration sans risquer de compromettre l'autorité unique du chef d'entreprise[240]. Capitant et Le Douarec concevaient l'adoption par les entreprises de la structure dualiste comme première étape vers un système au sein duquel le CE serait élevé au même rang que le CS dans le contrôle de la direction des entreprises[241], ambition que l'on retrouve dans la proposition de « bicamérisme économique » avancée récemment par Ferreras (2012)[242]. La représentation des travailleurs au CS avait vocation à être introduite dans un second temps (Daigre, 1987; Bézard, 2006). Cette conception fait directement écho aux propositions de réforme de l'entreprise formulée

[240] C'est essentiellement pour cette raison que le général de Gaulle avait vertement critiqué les nationalisations telles que réalisées à la Libération. « On a, dans la manière dont ont été composés les conseils d'administration, dont les entreprises sont gérées, dont elles sont dirigées, dans la manière aussi dont s'y exerce l'autorité indispensable de toute espèce d'entreprises, on a complètement faussé les nationalisations » (conférence de presse du 12 novembre 1947 tenue à la Maison de la Résistance Alliée).

[241] Ils justifiaient ainsi leurs amendements en invoquant un futur où : « de même que nous aurons soumis le comité de direction au contrôle d'un organe représentant le capital, en l'occurrence les actionnaires, de même un jour viendra où le comité d'entreprise […] pourra se voir confier de nouveaux pouvoirs de contrôle. […] Le comité d'entreprise n'est pas fait pour diriger l'entreprise, ni même pour partager cette direction. Mais on peut concevoir qu'il contrôle la direction au nom du travail, comme le conseil de surveillance le fera au nom du capital. Progressivement, il sera possible de donner au personnel des droits juridiquement égaux à ceux des actionnaires », (JO Débats parlementaires AN n° 42 du 9 juin 1965, p. 1866-1867).

[242] Ce bicamérisme serait ainsi constitué d'une « chambre des représentants des apporteurs en capital » sur le modèle de l'actuel CA, et d'une « chambre des représentants des investisseurs en travail » participant toutes deux aux décisions stratégiques dans la mesure où « pour être mise en œuvre par le comité exécutif [troisième instance regroupant les directeurs de l'entreprise], toute politique devra obtenir une majorité des voix (50 % + 1 voix) dans chacune des deux chambres » (Ferreras, 2012, p. 131).

quelques années plus tôt par François Bloch Lainé (1963) (cf. *infra*), et pour cause puisqu'il participa à la rédaction des amendements Capitant-Le Douarec (Fondation Charles de Gaulle, 1998). Ceux qui visaient à introduire la structure dualiste en droit français ont bien été adoptés par le Parlement contrairement aux amendements à visée participative tels ceux qui prévoyaient la possibilité pour le CE et le CS de tenir des réunions communes et de constituer des commissions mixtes en vue d'examiner toutes les questions relatives à la marche de l'entreprise. C'est ainsi une nouvelle fois par l'échec que se clôt une tentative gaulliste d'institutionnalisation, dans le secteur privé, d'une participation des travailleurs « aux responsabilités » du fait d'oppositions dans les camps majoritaires du patronat, des organisations syndicales mais également du RPF comme nous proposons de le voir maintenant.

### 2.1.2 Opposition et contre-propositions dans les rangs majoritaires du monde politique et du travail

Le projet associationniste de De Gaulle et des gaullistes sociaux rassemblés au RPF pouvaient compter quelques sympathies parmi certains partisans, dans le monde politique, syndical et patronal, de la participation des travailleurs à la gestion ou aux décisions stratégiques. Touchelay (2003) rapporte qu'au lendemain de la Libération, des parlementaires MRP (les députés Paul Bacon en 1946 et Robert Lecourt en 1951) et PRL[243] (le sénateur Julien Brunhes en 1948) déposent des propositions de loi à l'accent associationniste puisque visant, par différentes modalités, à rassembler représentants du travail et du capital au sein d'une même institution (le « conseil d'entreprise » pour Brunhes, le « comité de gestion » pour Bacon et Lecourt). Côté patronal, plusieurs associations professionnelles, proches pour la plupart de la doctrine sociale chrétienne et se mettant à distance de la posture conservatrice du CNPF, promeuvent également des idées participationnistes à l'instar de l'UCEACT[244], de l'ACADI[245], du CADIPPE[246], du CJP[247] ou du CFPC[248] (Guiol, 1987). Côté syndical, la CGC proclamera ouvertement son soutien au projet gaulliste dès 1949 (Dezès, 1990). La CFTC qui se réclame de la doctrine sociale de l'Eglise dont les encycliques *Rerum Novarum* (1891) et *Mater et Magistra* (1961) jusqu'à la constitution *Gaudium et Spes* de 1965 prônent la participation des travailleurs à la gestion dans le respect de l'unité de direction et d'autorité du

[243] Le Parti Républicain de la Liberté, fondé en 1945 et dissout en 1951, se déclarait centriste modéré et prônait notamment une plus grande association entre employeurs et salariés.
[244] Union des Chefs d'Entreprises pour l'Association du Capital et du Travail créée en 1945 par l'entrepreneur Alexandre Dubois qui, pour se démarquer de la doctrine sociale du RPF se rebaptisera Union des chefs d'entreprise en 1948.
[245] Association des cadres dirigeants de l'industrie pour le progrès social et économique fondée en 1946.
[246] Comité d'Action pour le Développement de l'Intéressement du Personnel à la Productivité des Entreprises, créé en 1953.
[247] Centre des Jeunes Patrons qui voit le jour en 1938 et sera renommé Centre des Jeunes Dirigeants [CJD] en 1968.
[248] Centre Français du Patronat Chrétien créé dès 1926 sous le nom de Confédération Française des Professions.

chef d'entreprise[249], revendique également, depuis son congrès fondateur de 1920 (Fichet, 1980), que les salariés soient associés aux décisions dans l'entreprise. Au milieu des années 1960, la CFTC, qui adopte à son compte les propositions de François Bloch-Lainé sur le contrôle conjoint des entreprises (cf. *infra*), ne cache pas ses affinités d'avec la vision portée par Capitant et Le Douarec en s'exprimant, par la voix de son secrétaire général, pour une représentation des salariés avec voix délibérative au CS des entreprises à structure dualiste dans une proportion qui « peut être minoritaire et ne devrait pas, au terme de cette évolution progressive, aller au-delà de la parité » (Commission des affaires culturelles familiales et sociales, 1969, p. 69). Ces différents soutiens au projet gaulliste, parce que minoritaires, n'ont pas contrebalancé les hostilités franches des courants dominants dans les univers politique, patronal et syndical qui lui opposent leurs propres conceptions.

Au sein même du RPF, tous ne partageaient pas l'analyse du Général quant aux limites du capitalisme et ne consentaient, en vertu de la doctrine libérale, ni à la participation des salariés à la gestion ni à leur intervention dans les décisions stratégiques (Guiol, 1991). La ligne suivie par le CNPF était identique en ce qu'elle ne souffrait aucune remise en cause de l'autorité centrale du chef d'entreprise et que, toujours selon la doctrine libérale, seul le droit de propriété conférait la capacité à participer aux décisions stratégiques reléguant, dans le meilleur des cas, l'accès à une telle participation aux seuls salariés actionnaires (Greyfié de Bellecombe, 1977). Participation aux résultats financiers, information et consultation des travailleurs formaient alors les trois branches de la conception défendue par le CNPF dont l'objectif n'était pas tant de nourrir la réflexion patronale des suggestions du personnel que « d'obtenir l'adhésion des esprits aux décisions nécessaires » (Commission des affaires culturelles familiales et sociales, 1969, p. 149). Au sein de la gauche et du mouvement ouvrier alors tous deux versés, à l'exception de la CFTC et de la CGC, dans une critique acerbe du système capitaliste, le projet gaulliste d'« association capital-travail » est vivement récusé au motif qu'il constituerait un subterfuge visant en réalité l'intégration des travailleurs à la logique d'exploitation des entreprises privées dont l'essence même n'est pas fondamentalement remise en cause, l'autorité de la direction étant immune de tout changement.

La posture progressiste que la CGT-FO avait adoptée à sa création en appelant notamment à l'institutionnalisation de la participation à la direction des entreprises et de l'économie fait place, à partir de son congrès de 1963, à une position sensiblement plus mesurée. La centrale se méfie du projet gaulliste qu'elle suspecte de vouloir aboutir à un affaiblissement de la

[249] « Dans les entreprises économiques, ce sont des personnes qui sont associées entre elles, c'est-à-dire des êtres libres et autonomes, créés à l'image de Dieu. Aussi, en prenant en considération les fonctions des uns et des autres, propriétaires, employeurs, cadres, ouvriers, et en sauvegardant la nécessaire unité de direction, il faut promouvoir, selon des modalités à déterminer au mieux, la participation active de tous à la gestion des entreprises » (constitution *Gaudium et Spes* accessible en ligne sur le site Internet du Vatican).

capacité contestataire du syndicalisme. Marquant son hostilité franche au milieu des années 1960, la CGT-FO lui oppose sa propre conception de la participation dans l'entreprise qui repose, d'un côté, sur une meilleure information et consultation des organisations syndicales en amont des décisions ainsi que leur contrôle en aval et, de l'autre côté, sur une plus grande contractualisation des relations professionnelles par le développement de la négociation collective (Commission des affaires culturelles familiales et sociales, 1969; Braud, 2003). La CGT, attachée à la lecture marxiste, est, elle, vent debout contre ce qu'elle estime relever de la « collaboration de classe » et n'entend pas prendre part à la conduite d'entreprises placées sous « la domination exercée par les grandes féodalités financières » (Commission des affaires culturelles familiales et sociales, 1969, p. 218). L'élan de mai 1968 la conduit sur un chemin inverse à celui du Général puisque, à la suite des idées développées par le PCF, la centrale élabore son contre-projet de « nationalisations, planification et gestion démocratique » des entreprises avalisé à son 37$^{e}$ congrès de 1969. Ce dernier repose sur un grand programme de nationalisations et la refonte de la gestion des entreprises publiques puisque leur direction, s'inscrivant dans le cadre d'un Plan national, serait ouverte aux travailleurs et représentants des usagers. La participation des travailleurs aux décisions stratégiques via les mandats d'administrateurs salariés ne s'entend alors que dans le cadre exclusif des entreprises publiques appelées à être plus nombreuses. La CGT adopte là la voie qui la conduira à soutenir le Progamme commun de 1972 porteur de cette même revendication (cf. *infra*).

Dans les rangs de la jeune CFDT, toute aussi opposée au projet gaulliste, s'élaborent dès sa création en 1964 des ébauches de ce qui deviendra officiellement en mai 1968 sa doctrine majeure : l'autogestion (Mouriaux, 1982; Georgi, 1995; Hatzfeld, 2003). Avalisée formellement à son congrès de 1970, elle est présentée par le menu un an plus tôt dans le cadre du rapport que rend un groupe de travail préparatoire au congrès chargé de réfléchir à la « démocratisation de l'entreprise » (Groupe démocratisation de l'entreprise CFDT, 1969). Trois éléments indissociables et consubstantiels en forment la base : la propriété sociale – ni privée, ni étatique – des moyens de production et d'échange ; la planification démocratique des objectifs de production et de distribution ; l'autogestion proprement dite (Hureau et Servais, 2006). Cette dernière se traduit notamment par la disparition du CA au profit d'une nouvelle instance de direction chargée de nommer et contrôler « les gouvernants » et de prendre les décisions stratégiques dans le cadre du Plan. Composée de représentants des « intérêts collectifs concernés » par l'activité de l'entreprise (collectivités, associations d'usagers ou de citoyens) et de représentants des travailleurs élus par ces derniers, elle ne correspond toutefois pas à une situation de « cogestion » que la CFDT rejette puisque l'organisation syndicale n'y est pas elle-même directement représentée. Le rôle du syndicat dans l'entreprise autogérée, selon la politique cédétiste, demeure celui de porteur des revendications et des contestations et d'acteur central de la négociation, partant de contre-

pouvoir dans l'entreprise[250]. Sont ainsi dessinées les grandes lignes doctrinales que la CFDT défendra jusqu'au milieu des années 1980 (cf. *infra*).

### 2.1.3 L'après-de Gaulle et les disciples du projet associationniste

La démission du général de Gaulle en avril 1969 combinée aux oppositions tranchées des forces majoritaires dans le monde patronal et syndical laissait présager l'abandon du projet gaulliste d'« association capital-travail » désormais labellisé « participation ». C'était sans compter sur les relais qui s'étaient forgés pour reprendre le flambeau parmi les gaullistes de gauche à l'instar de Jacques Chaban-Delmas ou du général Billotte (Billard, 2005). Si la politique sociale du président Pompidou n'a réservé qu'une faible place aux idées participationnistes, à l'exception notable de l'actionnariat salarié dans le volet financier (Turpin, 2004), son premier Premier ministre, Jacques Chaban-Delmas, l'envisageait autrement (Chaban-Delmas, 1975). C'est ainsi qu'il exposa ses affinités d'avec le projet gaulliste en appelant au développement de l'actionnariat des cadres, de l'intéressement des salariés et du rôle du CE lors de sa déclaration de politique générale sur une « nouvelle société » devant l'Assemblée nationale en septembre 1969. Il ne fut pas suivi par Georges Pompidou qui, n'ayant guère apprécié cette déclaration (Lachaise, 2004), mis volontairement entre parenthèses tout projet de refonte de l'entreprise sous sa présidence (Chatriot, 2012), raison pour laquelle les propositions de son second Premier ministre n'eut guère plus de succès. Pierre Messmer, gaulliste de la première heure, avança en effet lors de son discours de politique générale à l'Assemblée nationale le 10 avril 1973 que

> « c'est enfin le fonctionnement même des entreprises qui doit faire une place accrue aux cadres et aux ouvriers. […] Le gouvernement voulant montrer clairement la voie à suivre, propose que les représentants du personnel au sein des conseils d'administration et des conseils de surveillance [la délégation du CE instituée par la loi de 1946] aient désormais voix délibérative et non plus seulement consultative comme par le passé »[251].

Le projet fut abandonné en décembre de la même année en raison du soutien limité du président de la République et de l'opposition toujours vive du patronat et des grandes centrales syndicales (Weiss, 1978).

Le changement présidentiel de mai 1974 n'a pas eu plus raison de la motivation des gaullistes sociaux puisque, trois jours seulement après la prise de fonction de Valéry Giscard d'Estaing, deux d'entre eux déposaient à l'Assemblée nationale des propositions de loi portant sur la participation des travailleurs aux décisions stratégiques. Le texte du général Billotte[252]

---

[250] « Dire que le pouvoir doit appartenir aux travailleurs c'est dire clairement que nous n'entendons pas transformer la section syndicale en une institution gestionnaire de l'entreprise. […] Car la vie sociale y compris en autogestion, ne va pas sans conflits. L'exercice de tout pouvoir engendre un risque d'arbitraire face auquel le syndicat reste le recours des travailleurs » (Groupe démocratisation de l'entreprise CFDT, 1969, p. 8).

[251] JO Débats parlementaires AN n° 17 du 11 avril 1973, p. 765.

[252] Proposition de loi n° 961 sur la participation des salariés à l'élaboration des décisions et à la gestion des entreprises, déposée le 30 mai 1974 au bureau de l'Assemblée nationale.

proposait, entre autres, la représentation des salariés au directoire des sociétés anonymes ayant opté pour la structure dualiste sur la base d'une liste de candidats établie par le « comité de participation », institution phare du projet gaulliste (cf. *supra*). Le texte du député Claude Peyret, quant à lui[253], reprenait le projet avancé par Messmer un an plus tôt en portant le nombre des délégués du CE qui auraient désormais droit de vote au CA ou CS à quatre[254]. Jamais inscrites à l'ordre du jour de l'Assemblée, ces deux propositions de loi resteront lettre morte malgré les efforts de lobbying déployés par les gaullistes de gauche réunis notamment au sein du Mouvement pour le Socialisme par la Participation[255] (Dechartre, 1975; Dechartre et al., 1975), et la reprise en 1978 par le député RPR Claude Labbé du texte présenté par le général Billotte dans une proposition de loi[256] qui restera également sans suite. Ces échecs ne signeront toutefois pas la fin des initiatives que des parlementaires gaullistes, de gauche ou non, prendront par la suite (cf. *infra*) en vue de voir se concrétiser le volet « participation aux responsabilités ».

## 2.2 Le courant moderniste et la réforme de l'entreprise

Nous avons brièvement mentionné les propositions de réforme de l'entreprise formulées par François Bloch-Lainé en 1963. Celles-ci s'inscrivent, avec le projet de « nouvelle société » de Jacques Chaban-Delmas et les conclusions que présentera le comité Sudreau en 1975, dans le courant « moderniste » qui naît au début des années 1960 sous l'impulsion de clubs d'idées (tels le Club Jean Moulin), de hauts fonctionnaires (dont François Bloch-Lainé et Pierre Sudreau) ainsi que d'employeurs et syndicalistes à la sensibilité social-chrétienne à l'instar de la CFTC, du CJD ou du CFPC (Moss, 1989; Barrau, 2001). La représentation des travailleurs avec voix délibérative au CA ou CS des entreprises privées figure en bonne place parmi les idées avancées dans cette lignée progressiste. Nous en rendons compte ci-dessous au travers des travaux menés par François Bloch-Lainé et le comité d'étude présidé par Pierre Sudreau dont les propositions relatives à la généralisation des administrateurs salariés dans le secteur privé ne trouveront pas à se concrétiser malgré les initiatives législatives afférentes menées de 1978 à 1980.

### 2.2.1 1963 et la réforme de l'entreprise de Bloch-Lainé

A la demande d'un groupe de jésuites, puis avec le concours des réflexions des membres du Club Jean Moulin dont il est proche, François Bloch-Lainé publie en 1963 ses propositions de réforme de l'entreprise, immédiat succès de librairie (Chatriot, 2012). En plus du développement de la représentation du personnel via l'élargissement des attributions du CE et

[253] Proposition de loi n° 977 étendant la participation des travailleurs à la gestion des entreprises, déposée le 30 mai 1974 au bureau de l'Assemblée nationale.
[254] Deux représentants de l'encadrement et deux représentants de la catégorie ouvriers et employés.
[255] Qui deviendra le Club Nouveau Siècle en 2001.
[256] Proposition de loi n° 272 sur la participation des salariés à l'élaboration des décisions et à la gestion dans les entreprises, déposée à l'Assemblée nationale le 25 mai 1978.

la reconnaissance de la section syndicale, l'auteur prône l'institutionnalisation d'un contrôle conjoint de la direction des entreprises très largement inspirée du modèle allemand de codétermination. Au début des années 1960, l'Allemagne est le seul pays de l'Europe des six à avoir institué les mandats d'administrateur salarié dans les CS – la structure dualiste étant la seule en vigueur outre-Rhin – selon deux modalités[257]. Depuis 1951 dans les entreprises du secteur de l'acier et du charbon de plus de 1 000 salariés[258], le CS est composé à parité de représentants des travailleurs et des actionnaires auxquels s'ajoute un administrateur « neutre »[259]. Depuis 1952 dans toutes les autres entreprises de plus de 500 salariés[260], un tiers des sièges du CS est occupé par des administrateurs salariés.

Alors que la structure dualiste n'a pas encore été adoptée en droit français, Bloch-Lainé propose de suivre son modèle en instaurant, dans les grandes entreprises, un « collège de directeurs » (équivalent du directoire) contrôlé par une « commission de surveillance » (équivalent du CS) au sein de laquelle siégeraient des représentants du capital et du personnel, voire de l'Etat. La structure duale présenterait l'avantage, pour l'auteur, de permettre l'introduction de « représentants du personnel dans le contrôle, sans nécessairement en introduire dans la direction, ce que ne souhaitent, à l'heure actuelle, ni le patronat, ni les syndicats » (Commission des affaires culturelles familiales et sociales, 1969, p. 240). La mesure vise effectivement à contrer l'hostilité syndicale envers la cogestion puisque les administrateurs salariés – dont la modalité de désignation et la proportion ne sont toutefois pas spécifiées par l'auteur – ne siègeraient pas au CA dont les attributions relèvent à la fois des décisions stratégiques et de gestion mais dans une institution, la « commission de surveillance », leur permettant de maintenir une indépendance et une distance critique vis-à-vis de la direction sans courir le risque d'intégration. Les administrateurs salariés n'auraient ainsi pas à répondre et être co-responsables des décisions de gestion prises par la direction puisque ne participant pas au directoire, point que la responsabilité civile atténuée des membres du CS introduite par la loi sur les sociétés commerciales de 1966 vient confirmer[261]. La mesure vise également à contenter le patronat dès lors que la fonction de direction, à l'inverse donc de celle de « contrôle », reste dans les mains du chef d'entreprise au directoire,

[257] Avant qu'une troisième, la composition paritaire travailleurs-actionnaires au CS des entreprises de plus de 2 000 salariés, ne soit instaurée en 1976.
[258] En application de la loi du 21 mai 1951 sur la *Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie*.
[259] Car ne représentant ni les travailleurs ni les actionnaires, mais étant coopté à la majorité de chaque camp.
[260] En vertu de la *Betriebsverfassungsgesetz* du 11 octobre 1952.
[261] Contrairement aux membres d'un CA qui sont individuellement ou solidairement, selon les cas, responsables des « fautes commises dans la gestion » (art. 244 de la loi du 24 juillet 1966 sur les sociétés commerciales, aujourd'hui C. com. art. L225-251), les membres d'un CS sont uniquement « responsables des fautes personnelles commises dans l'exécution de leur mandat. Ils n'encourent aucune responsabilité en raison des actes de gestion et de leur résultat. Ils peuvent être déclarés civilement responsables des délits commis par les membres du directoire si, en ayant eu connaissance, ils ne les ont pas révélés à l'assemblée générale » (art. 250 de la loi de 1966, aujourd'hui art. L225-257 du Code de commerce).

Bloch-Lainé arguant que « l'exercice du pouvoir ne se partage pas ; toute division l'affaiblit. Un condominium est presque toujours voué à l'impuissance » (Bloch-Lainé, 1963, p. 39).

Les propositions de Bloch-Lainé stimuleront de nombreux débats sans qu'aucune initiative nationale ne conduise à les reprendre au final dans un texte conventionnel ou de loi. Le Conseil économique et social [CES par la suite] saisi de la publication sur la réforme de l'entreprise échouera à adopter un avis majoritaire (Giraud et al., 2007). Les amendements Capitant-Le Douarec qui, avec le concours de Bloch-Lainé, reflétaient ces options n'ont pas été adoptés (cf. *supra*). A l'exception notable de l'entreprise Leroy-Somer qui saisit l'opportunité de la structure dualiste pour accorder, en 1968, le droit de vote aux représentants du CE siégeant au CS (Ansart, 1976), la formule de contrôle conjoint au CS des entreprises privées ne fera que peu d'émules dans la sphère économique. C'est que les acteurs du monde du travail sont une nouvelle fois majoritairement réfractaires à cette idée qu'il s'agisse de la CGT, de la CGT-FO ou du CNPF. L'organisation patronale lancera même une offensive contre les propositions de Bloch-Lainé en lui opposant sa vision libérale au travers de la publication de l'ouvrage « Renaissance des libertés économiques et sociales » signé de Pierre de Calan, alors vice-président délégué du syndicat général de l'industrie cotonnière française (Georgi, 1995). Ce dernier y affirme que « l'autorité ne se partage pas, que la dilution de la responsabilité dans l'entreprise au profit d'un "soviet" ouvrier affaiblirait le dynamisme des patrons » (Bauchard et Bruzek, 1968; cité par Linhart, 1991, p. 36).

Cette opposition n'empêchera pas les idées défendues par Bloch-Lainé de diffuser à l'identique, jusqu'à aujourd'hui[262], tant dans le monde politique – comme nous le verrons – que syndical. La CFTC, dont certains militants participent aux travaux du Club Jean Moulin, épouse la proposition de contrôle conjoint des entreprises via la représentation des travailleurs au CS (cf. *supra*). La CGC, de son côté, s'inspire de ce mouvement pour adopter lors de son 17$^{e}$ congrès de 1965 un rapport défendant sa vision normative de l'entreprise et du rôle des cadres en son sein (Malterre, 1969). Parmi ses revendications figure celle d'une représentation des cadres au CS avec voix délibérative mais aussi au CA dans une proportion minoritaire, les décisions stratégiques devant, selon la confédération, « rester néanmoins l'apanage de la fonction patronale car elle est la contrepartie de la responsabilité attachée à cette fonction » (Commission des affaires culturelles familiales et sociales, 1969, p. 112).

Passé l'élan insufflé par la « réforme de l'entreprise » de Bloch-Lainé en 1963 et la tentative manquée de concrétisation du contrôle conjoint au travers des amendements Capitant-Le Douarec en 1965, et après l'échec des propositions gaullistes sous la présidence Pompidou, il

[262] On retrouve ainsi l'idée similaire de limiter la représentation des travailleurs au CS dans des écrits contemporains, pré-loi de sécurisation de l'emploi, appelant à une « transformation » de l'entreprise (Godino, 2007; Rouilleault, Deluzet, Thibault, et Etienne, 2011; Chopin, Deluzet, et Godino, 2012).

faudra attendre le rapport du comité Sudreau en 1975 pour que soit relancé le débat sur les administrateurs salariés.

### 2.2.2 1975 et la réforme de l'entreprise du comité Sudreau

Deux mois après son élection à la tête de la République, Valéry Giscard d'Estaing confie à un comité d'étude la charge de réfléchir à une réforme possible de l'entreprise. Cette ambition présidentielle est une réponse à une triple impulsion : politique puisqu'il s'agit de faire honneur à l'alliance électorale passée avec les centristes réformateurs (Giraud, Tallard, et Vincent, 2006) ; économique, la réforme de l'entreprise étant envisagée comme l'une des voies possibles de sortie de la crise qui clôt les Trente Glorieuses ; européenne enfin, les développements dans les pays voisins et au niveau supranational, de même qu'ils ont pu motiver le projet de Pierre Messmer (cf. *supra*) et qu'ils ont contribué à déclencher outre-Manche une réflexion nationale sur l'introduction des *worker directors* au CA des sociétés britanniques (Gold, 2005), invitent à considérer l'ouverture des CA ou CS aux représentants du personnel avec droit de vote. Le début des années 1970 correspond en effet à la plus importante vague d'adoption de lois nationales instituant les administrateurs salariés depuis les lois allemandes de 1951 et 1952[263] (Conchon, 2011). A la date de prise de fonction de Valéry Giscard d'Estaing en mai 1974, trois des neuf Etats membres de la CEE ont légiféré en ce sens (les Pays-Bas en 1971, le Danemark en 1973, le Luxembourg en 1974). Des débats ont cours dans deux autres pays de l'espace communautaire, l'Irlande et l'Allemagne, concernant une première institutionnalisation des administrateurs salariés dans les entreprises publiques dans le premier cas (Kelly et Hourihan, 1998) et l'extension des droits existants dans le second (Rehfeldt, 1992), que les lois respectives de 1977 et 1976 réaliseront. La tendance est identique en dehors des frontières de la CEE alors que l'institutionnalisation des administrateurs salariés a été votée par les parlements norvégien (en 1972) et suédois (en 1973) et qu'une loi de 1973 étend les droits qui existaient en Autriche depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale. Mais ce sont les évolutions au niveau communautaire qui rendent le débat sur les administrateurs salariés en France plus pressant. En juin 1970, la Commission européenne publie sa proposition d'un statut juridique de société à dimension européenne. Optionnel, le statut de « Société européenne » s'inspire très largement du droit allemand en prévoyant, en plus d'un comité d'entreprise européen, une structure dualiste à directoire et CS au sein duquel siégerait un tiers de représentants des travailleurs à moins que les statuts de la société ne prévoient une proportion supérieure. La proposition de 5ème Directive relative à « la structure des sociétés anonymes et les pouvoirs et obligations de leurs organes » que la Commission dépose deux ans plus tard suit les mêmes lignes si ce n'est, différence majeure, que le texte a cette fois force d'obligation puisqu'il vise à contraindre les Etats membres à réformer leur droit des sociétés. En vertu de la première proposition de texte présentée en

[263] Et de 1947 en Autriche, pays non encore membre de la CEE à cette époque.

septembre 1972, les entreprises nationales sous statut de société anonyme auraient été contraintes d'adopter la structure dualiste et, pour celles de plus de 500 salariés, de compter au moins un tiers d'administrateurs salariés au CS. Si ces deux propositions n'ont constitué que les premiers pas de processus législatifs qui allaient s'étaler sur plusieurs décennies et connaître des fortunes diverses[264], elles attestent néanmoins d'une volonté de généraliser en Europe l'institutionnalisation des administrateurs salariés, ce que viendra confirmer le livre vert de la Commission européenne sur la participation des travailleurs de 1975 (Commission européenne, 1975).

La réflexion sur la réforme de l'entreprise, qui ne concerne pas uniquement les administrateurs salariés, est confiée à un comité d'étude composé de onze personnes. Présidé par Pierre Sudreau, député centriste et ancien ministre de Charles de Gaulle, il comprend trois représentants patronaux, quatre personnalités qualifiées[265] et trois syndicalistes. Parmi ces deniers, FO est représenté par Roger Lerda, membre du bureau confédéral, la CGC par Jean-Paul Mouzin, secrétaire confédéral, alors que la CFDT a fait un choix stratégique, selon Dupré *et al.* (2012), en choisissant Albert Detraz qui, puisqu'il vient tout juste de quitter ses responsabilités dans l'exécutif cédétiste, permet à la centrale de participer aux réflexions du comité sans être officiellement engagée par ses conclusions. La CFTC est exclue des travaux tout comme la CGT, bien qu'il s'agisse d'une volonté expresse de la part de cette dernière (Chatriot, 2012). Toutes deux participeront néanmoins aux débats qui prennent fin début 1975 alors que le comité rend son rapport en février (Comité d'étude pour la réforme de l'entreprise, 1975).

Parmi de nombreuses propositions figure celle de l'instauration d'une « cosurveillance » dans les entreprises sous la forme d'une représentation des salariés avec voix délibérative au CA ou CS – donc non uniquement limitée aux structures dualistes contrairement aux propositions de Bloch-Lainé – à hauteur d'un tiers des sièges. L'opposition patronale et syndicale à la cogestion serait contournée par plusieurs dispositions : la présence minoritaire des administrateurs salariés ; la promotion de la structure dualiste invitée à se développer ; une meilleure séparation des fonctions de gestion et de contrôle dans la structure moniste, les

[264] Face à l'opposition des patronats européens, de certains des Etats membres (Grande-Bretagne en tête) et d'organisations syndicales nationales (en France, en Belgique et en Italie principalement) qui refusaient l'instauration d'administrateurs salariés dans les entreprises, les deux propositions ont fait l'objet de multiples révisions. Celles-ci ont consisté à progressivement abandonner le principe d'un modèle unique de gouvernement d'entreprise pour aller dans le sens de dispositions plus flexibles. Après la présentation de trois nouvelles propositions par la Commission européenne (en 1975, 1989 et 1991), le statut de Société européenne sera finalement adopté en 2001 (Schwimbersky et Gold, 2013). Les arrangements relatifs à la participation des travailleurs sont sujets à négociation dont l'ordre du jour doit obligatoirement comprendre la question des administrateurs salariés s'il en existait avant la formation de la Société européenne (voir Rehfeldt, 2009 pour un exposé détaillé). La proposition de 5ème Directive a également fait l'objet de trois reprises de texte (en 1983, 1990 et 1991) avant d'être finalement abandonnée en 2001 faute d'accord politique au niveau du Conseil (Conchon, 2012).

[265] Dont Jean-Daniel Reynaud.

postes de président du CA et de directeur général devant être occupés par deux personnes distinctes ; enfin, la possibilité pour les administrateurs salariés « de s'abstenir quand il apparaîtrait que la décision à prendre constitue un acte de gestion et non de contrôle » (*ibid*., p. 100). Les désaccords entre représentants patronaux et syndicaux au comité d'étude n'ont en revanche pas permis d'aboutir à une position de compromis sur la question de la modalité de désignation des administrateurs salariés et de la nature impérative ou non de la mesure. Sur le premier point, le rapport envisage alors quatre possibilités, les administrateurs salariés pouvant être soit : désignés par les organisations syndicales, élus par le CE, élus par le personnel sous parrainage syndical ou sur la base de listes librement constituées. Sur le second point, les membres du comité se sont accordés à l'unanimité pour considérer que la « cosurveillance » devait demeurer facultative et sujette à accord entre actionnaires et salariés dans les entreprises de moins de 1 000 ou 2 000 salariés. Le cas des entreprises de plus grande taille est en revanche resté en suspens, « certains membres ont souhaité que la cosurveillance reste totalement facultative dans l'immédiat et pour l'avenir. D'autres ont, au contraire, opté pour rendre la cosurveillance obligatoire dans les grandes entreprises après une période de cinq ans » (*ibid*., p. 104), le comité laissant au débat public la tâche de trancher ce point. Le débat public, justement, fut particulièrement houleux et posa la question de la représentativité des membres du comité d'études sur le point précis des administrateurs salariés puisqu'à l'exception de la CFTC et de la CGC, ni les trois autres centrales syndicales, ni les rangs majoritaires du patronat n'ont approuvé la proposition de cosurveillance.

Parce qu'elles revendiquent, dans le cadre de l'entreprise privée, l'introduction d'administrateurs salariés, au seul CS pour la CFTC, au CA ou CS pour la CGC, les deux confédérations ont favorablement accueilli l'idée d'une cosurveillance (CGC, 1975; Mouriaux, 1998). La CFTC la juge même timide par rapport à ses propres ambitions qui suivent désormais le modèle de la proposition de 5ème Directive auquel elle ajoute des droits supplémentaires :

> « des possibilités nouvelles seraient ouvertes à titre facultatif, pour étendre ce statut ou majorer la proportion des représentants des salariés au conseil de surveillance. L'autorisation préalable du conseil de surveillance, à la majorité des deux tiers dont au moins deux représentants des travailleurs, serait obligatoirement requise pour l'adoption de toute décision de nature à entraîner des licenciements collectifs »[266].

La proposition de cosurveillance recueille également quelques sympathies dans la frange progressiste du mouvement patronal, le CJD y retrouvant une inspiration proche de sa conception de l'entreprise refondée (Centre des Jeunes Dirigeants, 1974) alors que l'association « Entreprise et Progrès » avait elle-même recommandé la présence

[266] Position défendue par la CFTC au CES (*ibid*., p. 509).

d'administrateurs salariés à hauteur d'un quart des sièges du CA ou CS un mois avant la remise du rapport Sudreau (Weiss, 1978)[267].

Mais les oppositions sont tenaces au CNPF, à la CFDT, à la CGT et à FO. Le CNPF s'insurge contre une disposition qui conduirait « à syndicaliser et à paralyser la direction de nos entreprises » (Gauron, 1988; cité par Magniadas, 2003, p. 449). Selon la doctrine patronale, la cosurveillance porterait atteinte au droit de propriété – les actionnaires et leurs représentants étant les seuls fondés à avoir droit de cité au CA ou CS –, à l'autorité indivisible du chef d'entreprise et au principe roi d'autorégulation s'il était envisagé de rendre la cosurveillance impérative par la loi. Côté CFDT, l'autogestion continue d'être au cœur de la doctrine cédétiste de telle sorte que ce qui est perçu comme une tentative d'intégration des travailleurs et du syndicalisme au fonctionnement du système capitaliste est récusé, ce dernier n'étant pas lui-même réformé par la remise en cause de la propriété privée des moyens de production (Georgi, 2004)[268]. Si réforme de l'entreprise privée il devait y avoir, celle-ci passerait alors par l'octroi aux organisations syndicales d'une capacité accrue de négociation et de contrôle des décisions de l'entreprise via l'élargissement des attributions des sections syndicales et des pouvoirs d'intervention du CE dans la gestion[269]. La CGT, qui soutient le Programme commun (cf. *infra*) et continue de défendre sa revendication de « nationalisations – planification – gestion démocratique », ne conçoit aucune participation aux décisions stratégiques dans les entreprises autres que publiques. La cosurveillance dans les entreprises répondant à la logique de marché ne constituerait, de son point de vue, qu'une tentative d'institutionnalisation de la « collaboration de classe » (Le Guen, 1975)[270]. FO réitère les arguments qu'elle avait opposés au projet gaulliste. La confédération estime ainsi que la cosurveillance porte directement atteinte à son indépendance critique et à sa capacité contestataire en imposant « au mouvement syndical des responsabilités qu'il n'aurait pas choisies » alors que celui-ci doit conserver son rôle de contrepoids extérieur, « la démocratie économique, là comme ailleurs, dépend[ant] essentiellement de l'intervention et de la pression syndicales libres et permanentes »[271]. Ces oppositions n'auront néanmoins pas raison de la volonté gouvernementale d'avancer le dossier au plan législatif.

[267] Dans les deux cas toutefois, les organisations syndicales étaient exclues du dispositif, les représentants des travailleurs ayant vocation à être élus par le personnel sur candidatures libres.
[268] Voir également la déclaration du groupe CFDT dans l'avis du CES sur le rapport Sudreau (JO avis et rapports du Conseil économique et social n° 12 du 5 août 1975, p. 508).
[269] Audition de la CFDT par le comité d'étude pour la réforme de l'entreprise le 10 octobre 1974, archives de la CFDT.
[270] Voir également la déclaration du groupe CGT dans l'avis du CES (*ibid*., p. 509).
[271] Position du groupe FO au CES (*ibid*., p. 510) qui reprend in extenso un passage de la résolution générale de son 12ème congrès confédéral de juin 1974.

### 2.2.3 Les suites au rapport Sudreau : projet et propositions de loi pour une représentation de l'encadrement au CA ou CS

Les propositions du comité Sudreau n'avaient pas simplement vocation à animer le débat public mais aussi à nourrir la réflexion gouvernementale dans le champ des politiques sociales. C'est ainsi qu'au printemps 1976, après une série de consultations avec les partenaires sociaux, le ministère du Travail présente sa traduction du rapport en avant-projets de loi. Les oppositions patronale et syndicale à la cosurveillance à laquelle s'ajoute la volonté du gouvernement de ne pas « bouleverser » les institutions dans l'entreprise ni remettre en cause l'autorité unique du chef d'entreprise[272] aboutissent à l'adoption d'une version sensiblement allégée. Les administrateurs salariés, parmi lesquels un représentant des cadres, ne seraient introduits que dans les entreprises de plus de 2 000 salariés à structure dualiste et ce, de manière facultative, le choix étant laissé à la libre appréciation de l'assemblée générale extraordinaire qui devrait également en déterminer le mode de désignation (Ministère du Travail, 1976). Ne rencontrant pas plus les faveurs des milieux patronaux et syndicaux majoritaires, cette version tombera dans l'oubli avant que le gouvernement n'en soumette une autre, deux ans plus tard, sous les traits d'un projet de loi[273].

En réponse à la demande de la CGC[274], seule favorable avec la CFTC à une représentation des travailleurs au CA ou CS, le projet de loi de 1978 vise la représentation des cadres[275] dans les CA ou CS des sociétés anonymes de plus de 500 salariés[276]. Ces administrateurs salariés – un ou deux selon que le nombre d'administrateurs représentants les actionnaires est inférieur ou supérieur à huit – seraient élus par le personnel d'encadrement et auraient le même statut que les autres administrateurs y compris la possibilité d'être révoqués par l'assemblée générale des actionnaires. Pressentant un rejet du texte par les acteurs des relations professionnelles, le gouvernement saisit le CES deux jours après le dépôt du texte à l'Assemblée nationale lui demandant de formuler un avis quant aux « prolongements éventuels à apporter ». De la même manière que le CES avait écarté la proposition de cosurveillance du rapport Sudreau, il émet un avis défavorable au projet de loi. Les positions des différents acteurs n'ont pas bougé. Même la CFTC, habituellement bienveillante à l'égard de la participation des travailleurs aux décisions stratégiques, se montrera critique vis-à-vis du projet de loi marquant son opposition

[272] C'est ainsi que le Premier ministre Jacques Chirac expose à l'Assemblée nationale que « les contraintes auxquelles elle [l'entreprise] est soumise font que son fonctionnement ne peut être correctement assuré que si l'autorité qui la dirige est pleine et entière » (JO Débats parlementaires AN n° 34 du 12 mai 1976, p. 2849).
[273] Projet de loi n° 324 relatif au développement de la participation des cadres au conseil d'administration et au conseil de surveillance de certaines sociétés anonymes, déposé à l'Assemblée nationale le 6 juin 1978 par Raymond Barre Premier ministre et Robert Boulin, ministre du Travail.
[274] C'est en tout cas sur cette base que Robert Boulin explique la motivation du gouvernement à présenter le projet de loi (voir JO Débats parlementaires Sénat n° 567 du 1er juillet 1980, p. 3397).
[275] Ingénieurs, chefs de services, cadres administratifs, commerciaux ou techniques assimilés sur le plan de la classification.
[276] On retrouve ici le seuil inscrit dans la première proposition de 5ème Directive européenne.

« à toute discrimination privilégiant une catégorie de salariés au détriment des autres »[277]. La CGC est isolée bien qu'elle critique également le texte sur deux points en demandant la suppression de la possibilité de révocation des administrateurs salariés par les actionnaires et la reconnaissance d'une responsabilité civile atténuée pour ces élus[278]. Devant un tel rejet, le projet de loi restera sans suite et ne fera l'objet d'aucun débat parlementaire.

Il inspire en revanche une partie d'une proposition de loi à l'accent gaulliste relative à la participation financière et à la participation des travailleurs aux décisions déposée en juin 1979 par le groupe RPR à l'Assemblée nationale sous l'égide de Claude Labbé[279]. Concernant les administrateurs salariés, le texte se démarque toutefois du projet de loi de 1978 sur deux points : les agents de maîtrise et assimilés viennent s'ajouter aux cadres pour former l'électorat des administrateurs salariés ; l'extension de la mesure à l'ensemble du personnel est annoncée dans un second temps (à compter du 1er janvier 1985), un ou deux administrateurs salariés supplémentaires (selon la taille du conseil) seraient alors élus par la catégorie des ouvriers et employés. Les dispositions prévoient que le mandat soit incompatible avec d'autres mandats de représentation du personnel (délégué du personnel, délégué syndical ou membre du CE) et qu'il soit gratuit (c'est-à-dire n'ouvrant pas à l'octroi de jetons de présence) ce qui a pour conséquence juridique, en réponse aux craintes de la CGC, d'atténuer la responsabilité civile des administrateurs salariés. Il faudra attendre 10 mois et la déclaration de la procédure d'urgence par le gouvernement pour que s'ouvrent les débats parlementaires en avril 1980. L'optimisme est alors de rigueur parmi les porteurs du texte qui accueillent avec soulagement le revirement de position du CNPF qui « se déclare d'accord pour l'entrée des cadres dans les conseils d'administration à condition qu'ils aient le même statut et les mêmes devoirs que les autres administrateurs et ne soient pas élus par tout l'encadrement »[280].

En première lecture, l'Assemblée nationale adopte le texte amputé de la mesure d'extension par adoption d'un amendement du gouvernement visant à revenir à une version quasi identique au projet de loi de 1978[281]. L'opposition de députés socialistes et communistes

[277] JO Avis et rapports du Conseil économique et social n° 2 du 17 janvier 1979, p. 53.
[278] Le groupe CGC déposera un amendement au projet d'avis du CES en ce sens, demandant à ce que le projet de loi soit amendé « afin que la responsabilité sur les biens propres du ou des cadres administrateurs soit limitée en cas de règlement judiciaire ou de liquidation de biens ou faute de gestion qu'ils auraient pu commettre » (*ibid*., p. 50). L'amendement sera rejeté.
[279] Proposition de loi n° 1167 relative à l'intéressement des travailleurs au capital, aux fruits de l'expansion et à la gestion des entreprises, déposée à l'Assemblée nationale le 19 juin 1979.
[280] Propos de François Ceyrac, président du CNPF, repris dans *Le Figaro* du 22 avril 1980. La position sera réitérée à l'occasion des Etats généraux des entreprises françaises de 1982 : « Associons l'encadrement aux prises de décisions, au capital de l'entreprise, et élargissons sa place dans les conseils d'administration » (cité par Scat, 1986, p. 34).
[281] Le gouvernement ne ferme toutefois pas totalement la porte à une telle extension qu'il déclare pouvoir envisager uniquement sur les bases d'une évaluation de l'institutionnalisation des administrateurs salariés représentant l'encadrement. « Il semble au gouvernement que cette extension ne devra être prévue que lorsque

arguant que la mesure laisse intacte la structure et la nature privée de l'entreprise, qu'elle nie le rôle des syndicats (les administrateurs salariés ayant vocation à être directement élus par le personnel, sans parrainage syndical) et qu'elle discrimine les salariés hors encadrement aura donc été vaine. Deux positions s'affrontent ensuite en première lecture au Sénat. Le rapporteur de la commission des affaires sociales, le sénateur gaulliste Jean Chérioux, propose une refonte complète des dispositions relatives aux administrateurs salariés dans la lignée de la position défendue quinze ans plus tôt par Capitant et Le Douarec. La présence d'administrateurs salariés serait facultative dans les entreprises à structure moniste et obligatoire dans les entreprises de plus de 500 salariés à structure dualiste dont le CS compterait deux représentants du personnel, l'un élu par l'encadrement, l'autre par les autres catégories de salariés. Pour que la réforme ait néanmoins une portée significative, Jean Chérioux suggère que toutes les entreprises de plus de 1 500 salariés adoptent obligatoirement la structure dualiste. En cas de refus, la représentation des cadres au CA serait néanmoins instaurée. De son côté, le rapporteur de la commission des lois, le sénateur Etienne Dailly, propose la suppression pure et simple des dispositions relatives à la représentation de l'encadrement au CA ou CS au triple motif de sa supposée inconstitutionnalité[282], de sa supposée inutilité puisque des membres du CE assistent déjà aux réunions du CA ou CS et de son caractère discriminatoire vis-à-vis des autres administrateurs dont la responsabilité n'est, elle, pas atténuée. C'est cette position que retiendra le Sénat en adoptant un texte où ne figure plus aucune mention des administrateurs salariés. Les dispositions seront néanmoins réintroduites dans le texte commun de la commission mixte paritaire dans une version de compromis qui suit plutôt la ligne de Jean Chérioux puisque l'obligation a vocation à s'appliquer uniquement aux sociétés de plus de 500 salariés à structure dualiste dont le CS devrait compter deux administrateurs salariés dont un élu de l'encadrement. Le ministre du Travail demandera pourtant aux deux Assemblées de s'écarter du texte de la commission mixte paritaire pour revenir à l'esprit du projet de loi de 1978[283]. L'Assemblée nationale suivra le mot d'ordre gouvernemental à l'inverse du Sénat attaché à défendre le texte de la commission mixte paritaire. Devant le désaccord des deux chambres, le Premier ministre demande à l'Assemblée nationale de procéder à une nouvelle lecture sur la base du texte adopté en première lecture par le Sénat où ne figurent plus les administrateurs salariés. Si l'amendement du gouvernement visant à revenir au texte du projet de loi de 1978 est rejeté, l'Assemblée adopte en revanche celui du député Philippe Séguin, gaulliste de gauche, qui reprend les dispositions de la commission mixte paritaire que le Sénat défend.

---

l'on pourra juger des résultats de l'application des dispositions actuelles, en les adaptant éventuellement » (JO Débats parlementaires AN n° 17 du 24 avril 1980, p. 668).

[282] Puisque le préambule de la Constitution stipule que « tout travailleur », et non seulement l'encadrement, participe à la gestion des entreprises.

[283] Représentation de l'encadrement uniquement au CA ou CS des sociétés anonymes de plus de 500 salariés.

Autrement dit, à ce moment précis, nous sommes le 30 juin 1980, Assemblée nationale et Sénat sont tous deux d'accord pour introduire en droit français l'obligation pour les sociétés à structure dualiste de plus de 500 salariés de compter deux administrateurs salariés au CS, l'un étant élu par l'encadrement. La position du gouvernement coupera court à tout espoir. La navette parlementaire se poursuit en effet au Sénat où le gouvernement mobilise la procédure du vote bloqué en demandant aux parlementaires de se prononcer en une seule fois sur un texte qui, sur la question des administrateurs salariés, n'est pas celui de la commission mixte paritaire que les sénateurs défendent mais un retour au projet de loi de 1978. Sans surprise, le Sénat rejette l'ensemble du texte. A ce stade de la procédure législative, la Constitution offre la possibilité au gouvernement de donner le dernier mot à l'Assemblée nationale, possibilité dont le gouvernement ne se saisira pas ce qui, avec l'arrivée des vacances parlementaires, vient clore, par l'échec, les débats parlementaires qui s'étaient ouverts pour la première fois sous la V$^{e}$ République sur la question précise des administrateurs salariés. Les propositions de loi déposées les mois suivants par des parlementaires centristes (de centre gauche tels le sénateur Jean Béranger[284] et le député Michel Crépeau[285] membres du MRG[286] ou de centre droit tel Paul Séramy[287] sénateur étiqueté Union centriste) et le député RPR Claude Labbé[288] lui-même et qui reprenaient, sur la question des administrateurs salariés, tantôt les dispositions du projet de loi de 1978, tantôt celles de la proposition de loi de Claude Labbé, tantôt celles de la commission mixte paritaire, n'y ont rien changé puisque toutes sont restées sans suite. La concrétisation législative du dérivé de la cosurveillance dans les entreprises privées formulée par le comité Sudreau échoue donc à se réaliser, tout comme la majeure partie des recommandations du comité à l'exception notable de celle relative à l'établissement du bilan social (Barrau, 2001). Il faudra attendre l'arrivée de la gauche au pouvoir en 1981 pour que la question de l'institutionnalisation de la représentation des travailleurs avec droit de vote au CA ou CS réapparaisse sur la scène parlementaire mais circonscrite, cette fois, aux seules entreprises publiques.

## 3. La généralisation des administrateurs salariés dans les entreprises publiques en 1983

Héritier des nationalisations réalisées à la Libération, le projet d'étendre la présence d'administrateurs salariés à un nombre plus grand d'entreprises publiques ne naît pas avec

[284] Auteur principal de la proposition de loi n° 160 relative à la participation de l'encadrement et des autres salariés aux conseils d'administration et de surveillance des entreprises, déposée au Sénat le 11 décembre 1980.
[285] Auteur principal de la proposition de loi n° 2187 relative à la participation de l'encadrement et des autres salariés aux conseils d'administration et de surveillance des entreprises, déposée à l'Assemblée nationale le 18 décembre 1980.
[286] Mouvements des Radicaux de Gauche, aujourd'hui Parti Radical de Gauche.
[287] Auteur principal de la Proposition de loi n° 149 tendant à prévoir l'intéressement des travailleurs au capital, aux fruits de l'expansion et à la gestion des entreprises, déposée le 5 décembre 1980 au Sénat.
[288] Auteur principal de la Proposition de loi n° 432 relative à l'intéressement des travailleurs au capital, aux fruits de l'expansion et à la gestion des entreprises, déposée à l'Assemblée nationale le 1er octobre 1981.

l'élection de François Mitterrand à la Présidence de la République mais lui précède. Il est en effet présent dès le début des années 1970 dans le programme politique du parti socialiste mais aussi dans celui du parti communiste peu avant la signature du Programme commun (3.1). Il ne trouvera toutefois à se concrétiser qu'une fois la gauche arrivée au pouvoir avec l'adoption, un an après la loi de nationalisations, de la loi DSP du 26 juillet 1983 (3.2). Là où les tentatives d'institutionnalisation des administrateurs salariés dans le secteur privé ont échoué, l'initiative du gouvernement socialiste aboutit à un succès en raison d'un positionnement cette fois favorable de la CGT et de la CFDT à la participation des travailleurs aux décisions stratégiques dès lors qu'elle ne s'applique qu'au seul secteur public.

## 3.1 Le Programme commun et la gestion des entreprises publiques

Le parti communiste inscrit les nationalisations et la participation des travailleurs à leur gestion dans son projet politique dès son 17e congrès de 1964 où il appelle déjà à l'union de la gauche (Asselain, 1983). Son « manifeste de Champigny » de 1968 en réitère l'attachement avant que le parti n'en présente le détail dans son programme politique « Changer de cap » de 1971. S'inspirant des revendications que la CGT développe en parallèle[289], le PCF envisage, dans les entreprises publiques, une extension des droits des travailleurs et des organisations syndicales notamment par la généralisation des administrateurs salariés siégeant dans un CA dont les attributions seraient renforcées puisque désormais responsable, à la place de l'Etat, de la désignation de la direction générale. La ligne politique défendue par le PS au lendemain du congrès fondateur d'Epinay suit sensiblement la même voie sur cette question. Le programme socialiste « Changer la vie » de 1972 inclut l'ambition de réaliser de larges nationalisations, le mode de gestion de ces nouvelles entreprises publiques s'inspirant de celui en vigueur dans les entreprises nationalisées à la Libération. Les CA seraient ainsi tripartites, composés à majorité d'administrateurs salariés et représentants des collectivités publiques autres que l'Etat. Les entreprises publiques bénéficieraient d'une plus grande autonomie de gestion par la mise en place de contrats de plan et l'attribution au CA du pouvoir de nomination des présidents (Parti socialiste, 1972).

Si le Progamme commun que PS, PCF et radicaux de gauche signent le 27 juin 1972 enregistre le désaccord politique entre les deux premiers partis sur l'application des idées autogestionnaires dans les entreprises publiques par l'instauration d'une participation directe des travailleurs que soutiennent les socialistes (Berstein, 2003), l'entente sur ce que devrait être le mode de gestion des entreprises issues du programme de nationalisations se traduit en revanche par l'adoption commune du passage suivant :

> « Responsable de l'orientation, de la direction et de la gestion, le conseil d'administration des entreprises nationales sera constitué de représentants élus des

[289] Voir par exemple la plateforme revendicative « Thèmes de réflexion sur les perspectives du socialisme pour la France et le rôle des syndicats » adoptée par la commission exécutive de la CGT en mars 1971.

travailleurs, de certaines catégories d'usagers (syndicats, collectivités publiques, grandes entreprises nationales) et de représentants désignés par le nouveau pouvoir démocratique. Ces derniers ne pourront être majoritaires. Le conseil d'administration élira son président et désignera la direction générale de l'entreprise » (*ibid*. : 293).

CA tripartite, administrateurs salariés élus et non plus désignés par les organisations syndicales, pouvoir de nomination de la direction générale : voici affichés les points clés défendus tant par le PS que le PCF et que des parlementaires communistes s'attacheront à porter au débat législatif en reprenant tel quel ce passage dans trois propositions de loi déposées en 1974[290], 1975 et 1976[291] qui n'atteindront toutefois pas le but escompté puisqu'elles sont restées sans suite.

Parce qu'il reflète son triptyque revendicatif « nationalisations – planification – gestion démocratique » élaboré dès 1969 et qu'il répond à son appel, émis lors de son congrès confédéral d'avril 1972, à une union des partis de gauche sur un programme conjoint, la CGT affiche son soutien officiel au Progamme commun (Narritsens, 2007). La centrale y retrouve en effet sa vision d'une « gestion démocratique » des futures entreprises publiques[292] qui ne signifie pas cogestion syndicale pour la CGT qui insiste sur l'importance du nouveau mode de désignation des administrateurs salariés qui ne seraient plus directement désignés par les organisations syndicales mais « élus au suffrage universel direct et proportionnel sur des listes présentées par les organisations syndicales représentatives » (CGT, 1973, p. 23). La CFDT, en revanche, prône une « autonomie [politique] engagée » qui lui permet de prendre ses distances avec un programme sur lequel l'empreinte du PCF est trop forte à ses yeux (Groux, 1991).

La signature du Programme commun n'empêche pas la conduite de réflexions politiques séparées. Il en va ainsi de l'autogestion qui est consacrée, deux ans plus tard, en tant que référence idéologique du PS bien que son acception diffère selon les courants internes qui la portent, du CERES[293] de Jean-Pierre-Chevènement à la partie du PSU[294] de Michel Rocard qui rallie le parti socialiste au congrès de 1974 (Hatzfeld, 2007; Tracol, 2009, 2011). Les

[290] Proposition de loi n° 1450 tendant à la démocratisation et à l'extension du secteur public dans l'industrie, déposée à l'Assemblée nationale le 19 décembre 1974 par le député Louis Baillot.

[291] Propositions de loi n° 2029 (déposée à l'Assemblée nationale le 3 décembre 1975 par Georges Marchais) et n° 331 (déposée au Sénat le 2 juin 1976 par Marie-Thérèse Goutmann) tendant à favoriser l'intervention des travailleurs sur la marche des entreprises. Ces textes ne portaient pas uniquement sur les administrateurs salariés mais englobaient différentes dispositions visant l'extension des droits et attributions des IRP (CE, délégués du personnel, section syndicale) et la création d'une nouvelle instance, le comité de groupe. Les propositions de loi relatives « aux droits nouveaux des salariés » déposées par des parlementaires communistes au printemps 1980 (cf. *infra*) y ajouteront des éléments de participation directe avec la création des conseils d'atelier ou de service.

[292] Qui ne se limite pas à la question des administrateurs salariés mais englobe également celle du champ de la négociation, des droits syndicaux, des attributions du CE et, pour ce qui a trait à la participation directe, de la gestion collective au niveau des ateliers et de l'expression directe des travailleurs. La CGT reformulera ces deux derniers points avec la revendication, proche de la CFDT, de « conseils d'atelier » lors de son congrès de 1978 (Asselain, 1983; Tallard et Vincent, 2008).

[293] Centre d'Etudes, de Recherches et d'Education Socialistes.

[294] Parti Socialiste Unifié.

« Quinze thèses sur l'autogestion » adoptées par la convention nationale du PS des 21 et 22 juin 1975 revisitent notamment les modalités de gestion des futures entreprises publiques qui pourraient désormais suivre l'une des trois options suivantes : un CA tripartite au sein duquel les proportions de sièges attribués à chaque catégorie (travailleurs, Etat, usagers) pourraient évoluer jusqu'à tendre à une majorité d'administrateurs salariés ; un conseil de gestion élu par les travailleurs sur le mode des SCOP ; ou la coexistence d'un tel conseil de gestion et d'un CS composé de représentants de l'Etat et des collectivités locales. Face à la prégnance de la doctrine autogestionnaire au PS et en vue de désamorcer ce point de contentieux alors qu'il appelle à la réouverture des négociations sur l'actualisation du Programme commun en situation de perte de vitesse électorale, le PCF commence à intégrer le vocabulaire autogestionnaire dans son discours dès mars 1977 (Dandé, 2003). Ce ralliement tardif n'empêchera pas aux négociations d'achopper en particulier sur la question du volume des nationalisations à entreprendre. La rupture est consommée en septembre 1977 qui marque la fin du Programme commun.

Si le Programme commun n'est plus d'actualité, les projets de nationalisations et de participation des travailleurs à la gestion et aux décisions stratégiques des entreprises nationalisées lui survivront dans le monde syndical et politique. La CGT maintient ainsi son attachement au projet de « nationalisations démocratiques ». En juin 1977, la CFDT s'engage également dans une revendication relative aux « Plan et nationalisations », en appliquant sa doctrine autogestionnaire aux entreprises qui seraient alors nationalisées (CFDT, 1978). Des structures de gestion décentralisées devraient y être créées sous la forme de conseils d'atelier[295] aux côtés d'une structure centrale, le « conseil d'entreprise ». Chargé de définir la politique générale de l'entreprise, de négocier le contrat de Plan et de nommer la direction, le conseil d'entreprise serait composé exclusivement de travailleurs élus par un collège composé des conseils d'établissement et d'atelier. Le cas échéant, un « organe de contrôle externe » composé de représentants de l'Etat, du Plan, des collectivités territoriales et des usagers serait institué, ce qui dessine au final un modèle proche de la troisième option développée dans les « Quinze thèses sur l'autogestion ». Tout comme dans l'entreprise autogérée, l'organisation syndicale ne participe pas directement à la gestion de l'entreprise publique et conserve son rôle extérieur de négociation et de soutien aux revendications[296]. Le « recentrage » que la CFDT opère à partir de 1978[297] en se concentrant sur l'action syndicale plutôt que politique par la faveur accordée, dans une optique de plus en plus réformiste, à la négociation collective plutôt qu'à la grève, n'a pas pour conséquence immédiate de remettre en cause ses

[295] Revendication que la CGT partage à ce moment-là.
[296] La plateforme revendicative cédétiste précise ainsi que « l'organisation syndicale ne doit pas avoir de responsabilités de gestion. Le syndicat remplit quatre fonctions dans l'entreprise nationalisée : la conduite de l'action revendicative ; la négociation de l'ensemble des éléments qui concernent les conditions de vie et de travail ; le contrôle de la politique économique et sociale de l'entreprise ; l'organisation du débat démocratique dans l'entreprise » (CFDT, 1978, pp. 48-49).
[297] Et que ses congrès de 1979 et 1982 confirmeront.

revendications quant à l'application de l'autogestion dans les entreprises nationalisées. La doctrine autogestionnaire survit en effet, dans un premier temps, à la stratégie de recentrage avant d'être progressivement délaissée jusqu'à son abandon définitif en 1988 au congrès de Strasbourg (Defaud, 2009; Groux, 2012).

A l'instar de la CGT, le PCF reste fidèle à son programme de nationalisations et de gestion démocratique de ce que seront les nouvelles entreprises publiques. De telle sorte que les propositions de loi relatives aux « droits nouveaux des salariés » que déposeront au printemps 1980 Georges Marchais à l'Assemblée nationale et Hector Viron au Sénat[298], et qui resteront sans suite, incluent les éléments qui étaient présents dans le Programme commun en précisant toutefois que les CA tripartites seraient composés pour un tiers au moins d'administrateurs salariés. Le PS maintient également les idées qu'il avait développées sur les nationalisations dans son programme de 1972, mais les revisite légèrement dans le cadre de son « Projet socialiste pour la France des années 1980 » en supprimant le pouvoir de nomination du directeur général par le CA au profit du gouvernement dans un premier temps, et en incluant la revendication cédétiste de mise en place de conseils d'atelier dans les entreprises nationalisées (Asselain, 1983). François Mitterrand s'en inspire librement pour son programme électoral de 1981. Parmi ses « 110 propositions pour la France », le point n° 62, qui intègre également la troisième option de gestion des entreprises publiques présentée dans les « Quinze thèses pour l'autogestion », annonce, sur la base d'un projet de nationalisations, que

> « La gestion du secteur public sera largement décentralisée. Les instances de direction des entreprises seront, soit tripartites (collectivités publiques, travailleurs, usagers), soit formées par coexistence d'un conseil de gestion élu par les travailleurs et d'un conseil de surveillance. Les représentants des travailleurs seront élus directement à la proportionnelle et à la plus forte moyenne. Des conseils d'unité et d'atelier élus par les travailleurs seront instaurés ».

Les administrateurs salariés sont ainsi inscrits au programme du candidat qui sortira victorieux des élections présidentielles de 1981 et qui s'emploiera, avec son gouvernement, à leur institutionnalisation par la présentation du projet de loi relatif à la démocratisation du secteur public.

## 3.2 La gauche au pouvoir et la loi de Démocratisation du secteur public

Pour comprendre en quoi les conditions sont cette fois réunies pour qu'une initiative législative portant notamment sur les administrateurs salariés aboutisse à un succès, il faut revenir sur la logique qui a présidé au projet de loi socialiste (3.2.1) ainsi que sur l'accueil que

[298] Propositions de loi n° 1743 (déposée à l'Assemblée nationale le 28 mai 1980) et n° 303 (déposée au Sénat le 10 juin 1980) tendant à donner des droits nouveaux aux salariés et à leurs représentants et à favoriser leur intervention dans la marche des entreprises.

lui ont réservé tant les organisations syndicales et patronale (3.2.2) que les parlementaires eux-mêmes (3.2.3). Nous mettrons également en avant les points de tension et désaccords entre les différentes familles politiques sur la question précise de la participation des travailleurs aux décisions stratégiques dans la mesure où ils éclairent les développements qui suivront l'année 1983 et que nous aborderons au chapitre 3.

### 3.2.1 La logique du projet de loi

L'application du programme socialiste s'accomplit, jusqu'au « tournant de la rigueur » de mars 1983, dès la prise de fonction de François Mitterrand. La loi de nationalisation annoncée à son programme électoral est adoptée le 11 février 1982[299]. Elle prévoit l'adoption à venir d'une seconde loi réglant l'organisation « démocratique » des nouvelles entreprises publiques. Une procédure en deux temps est ainsi privilégiée que le gouvernement explique officiellement par son souci de prendre en compte le cas des entreprises publiques préexistantes à qui du temps doit être laissé pour adapter leur structure, mais qui masque officieusement la difficulté à dépasser certains désaccords internes[300] et la volonté d'avancer d'abord le dossier des lois Auroux (Asselain, 1983; Tracol, 2011). En attendant la loi DSP, la loi de nationalisation contient des dispositions transitoires sur la composition des CA inspirées des règles institutionnalisées à la Libération. Six administrateurs salariés, désignés sur proposition des organisations syndicales représentatives au plan national, sont appelés à siéger au CA des nouvelles entreprises nationalisées aux côtés de sept représentants de l'Etat et de cinq personnalités qualifiées. C'est en revanche sans attendre que l'opposition agit pour contrecarrer les plans gouvernementaux avec le dépôt par le sénateur RPR Jean Chérioux en mai 1982 d'une proposition de loi[301] qui, sur la base du texte adopté en commission mixte paritaire en juin 1980 (cf. *supra*), propose que toutes les filiales des entreprises nationalisées par la loi de 1982 adoptent la structure dualiste et que leur personnel élise deux administrateurs salariés au CS dont un représentant de l'encadrement. Cet effort sera vain, aucune suite parlementaire n'y étant donnée.

Ce n'est finalement que le 17 janvier 1983 que le gouvernement dépose à l'Assemblée nationale son projet de loi relatif à la « démocratisation du secteur public »[302]. En plus de réaliser le programme politique du PS, sa justification, telle que présentée par le

[299] Loi n° 82-155 opérant le transfert au secteur public de cinq sociétés industrielles (la compagnie générale d'électricité, la compagnie de Saint-Gobain, Pechiney-Ugine-Kuhlmann, Rhône-Poulenc et Thomson-Brandt), de 39 banques et de deux compagnies financières (la compagnie financière de Paris et des Pays-Bas, connue sous le nom de Paribas, et la compagnie financière de Suez).
[300] En plus de désaccords sur la question des conseils d'atelier, certains membres du PS estimaient que l'avant-projet de loi DSP ne reflétait pas suffisamment la teneur du programme électoral qui avait conduit à la victoire de François Mitterrand (Tracol, 2011).
[301] Proposition de loi n° 315 relative à la participation des travailleurs à l'exercice de la responsabilité dans les filiales des sociétés mentionnées aux articles premier, 12 et 29 de la loi de nationalisation n° 82-155 du 11/02/1982, déposée le 4 mai 1982 au Sénat.
[302] Projet de loi n° 1375.

gouvernement, relève à la fois de l'argument démocratique et de l'argument instrumental. Au même titre que les lois Auroux (Lallement, 2011), il s'agit de faire des salariés des « citoyens » dans l'entreprise avec l'ambition que la refonte des relations professionnelles dans les entreprises publiques, plus profonde que celles résultant des lois Auroux notamment au regard de la participation des travailleurs aux décisions stratégiques, joue un rôle pilote avant d'essaimer à terme dans le secteur privé[303]. De la même manière que l'impératif économique expliquait en grande partie les nationalisations de 1982 envisagées comme l'une des modalités de sortie de crise (Barreau, 1990), le gouvernement attendait de leur démocratisation qu'elle contribue à l'amélioration des performances économiques[304].

Trois volets composent le projet de loi DSP en vue réaliser ces deux objectifs : la généralisation des administrateurs salariés[305] ; l'instauration de conseils d'atelier ; l'extension des droits syndicaux et des droits du CE. Concernant le premier volet, sur lequel nous nous concentrons exclusivement, le texte s'inspire des règles adoptées à la Libération mais s'en démarque sur sept points. Premièrement, les administrateurs salariés peuvent être amenés à siéger à un CS, le projet de loi ouvrant aux entreprises publiques l'option de la structure dualiste[306]. Deuxièmement, la variété de situations quant à la proportion de représentants du personnel siégeant au CA fait place à une harmonisation par la règle générale d'un tiers d'administrateurs salariés. Troisièmement, en application de la proposition n° 63 du programme électoral de François Mitterrand[307] et en réponse aux amendements déposés en ce sens par l'opposition lors des débats sur la loi de nationalisation (Asselain, 1983), un des sièges occupés par les administrateurs salariés est réservé aux cadres. Contrairement aux autres administrateurs salariés, ce représentant des cadres est appelé à être désigné par les élus du CE appartenant à cette catégorie[308]. Les autres administrateurs salariés, et c'est la quatrième différence, seront désignés selon une modalité unique qui n'est plus la nomination syndicale mais l'élection sous parrainage « afin d'associer, au-delà des organisations

[303] L'exposé des motifs du projet de loi précise ainsi que « La démocratisation s'appliquera *d'abord* [nous soulignons] à la gestion des entreprises du secteur public ».
[304] C'est ainsi que Pierre Bérégovoy qui, à la suite de Jean Auroux, porte le projet de loi DSP en tant que ministre des Affaires sociales et de la Solidarité nationale présente le texte devant l'Assemblée nationale : « ce projet répond à une conviction : il faut démocratiser le secteur public parce qu'il faut responsabiliser les travailleurs. C'est là une des conditions de l'efficacité économique » (JO Débats parlementaires AN n° 18 du 29 avril 1983, p. 747).
[305] La seconde option présente à la proposition n° 62 du programme électoral de François Mitterrand (coexistence d'un conseil de gestion élu par les travailleurs et d'un CS représentant la puissance publique) a été écartée de manière, selon Tracol (2011), à ne pas trop singulariser les structures des entreprises du secteur public par rapport à celles du privé pour ne pas compliquer le transfert possible de l'un à l'autre.
[306] Contrairement d'ailleurs au texte de la loi de nationalisation de 1982 qui n'évoque que le cas du CA.
[307] « La participation effective des cadres (ITC) sera assurée et leur rôle reconnu au sein des organismes représentants de l'ensemble des salariés : comités d'entreprises, comités de groupes et de holding dans les entreprises de droit privé, conseil d'administration tripartites, conseils d'unité ou d'atelier dans le secteur public ».
[308] Qui recouvre les ingénieurs, chefs de service, cadres administratifs, commerciaux ou techniques et assimilés.

syndicales, l'ensemble des travailleurs à la gestion »[309] mais aussi d'asseoir démocratiquement « la légitimité d'un pouvoir »[310]. Pour être recevables, les listes de candidats doivent remplir deux conditions majeures. La première consiste à élaborer un programme électoral sous la forme d'« un ensemble de propositions d'orientation pour l'administration ou la surveillance de la gestion ». Selon la seconde, les listes de candidats doivent recueillir la signature soit d'une organisation syndicale représentative au plan national, soit d'une organisation syndicale représentative au niveau de l'entreprise[311], soit d'au moins 10 % des représentants élus du personnel[312]. La désignation par les organisations syndicales tout comme le monopole syndical de présentation des candidatures sont écartés en réponse aux confédérations syndicales, la CFDT particulièrement, qui ne souhaitent pas voir le syndicat être directement impliqué au CA[313]. Pour le gouvernement en effet,

> « il ne doit pas y avoir non plus confusion avec le rôle du syndicat. Un administrateur représentant les salariés doit administrer, gérer à part entière, et ne pas confondre cette tâche avec les fonctions de revendication, de défense des intérêts des salariés à l'intérieur de l'entreprise »[314].

C'est la même raison qui motive, cinquième différence, la règle d'incompatibilité des mandats[315], déjà présente dans les dispositions transitoires stipulées à la loi de nationalisation qui exposaient qu'un administrateur salarié ne pouvait détenir simultanément un mandat de délégué syndical, de délégué du personnel, de membre du CE ou du CHSCT. Le projet de loi complète la liste des incompatibilités en y ajoutant le mandat de conseiller prud'homal et de permanent syndical. Sixièmement, le mandat d'administrateur salarié devient gratuit de manière à induire une responsabilité juridique atténuée. Enfin, des règles fixent pour la première fois les moyens à disposition des administrateurs salariés en termes de temps de détachement (au minimum 30 heures par trimestre, un mi-temps au maximum), de droit à la formation, de protection contre le licenciement abusif et contre la discrimination dans le déroulement de carrière.

La réception du projet de loi par les acteurs des relations professionnelles sera globalement positive, ce qui tient notamment mais non uniquement au processus d'élaboration du texte qui

[309] Déclaration du ministre des Affaires sociales à l'Assemblée nationale (JO Débats parlementaires AN n° 16 du 27 avril 1983, p. 578).
[310] Déclaration du ministre des Affaires sociales au Sénat (JO Débats parlementaires Sénat n° 36 du 7 juin 1983, p. 1397).
[311] C'est ainsi que nous traduisons la disposition selon laquelle pourrait parrainer une liste de candidats une organisation syndicale ayant recueilli au moins 10 % des suffrages aux dernières élections du CE.
[312] Délégués du personnel et membres du CE.
[313] L'exposé des motifs du projet de loi précise qu' « ayant à assurer en permanence la défense des intérêts des salariés, les organisations syndicales n'ont pas à être directement responsables de la gestion des entreprises, et les représentants des salariés aux conseils d'administration peuvent ne pas être d'origine syndicale ».
[314] Déclaration du ministre des Affaires sociales à l'Assemblée nationale (JO Débats parlementaires AN n° 16 du 27 avril 1983, p. 570).
[315] Dont l'idée n'est pas neuve en soi puisqu'il en était déjà question dans les propositions de loi RPR de juin 1979 (signée Claude Labbé) et de mai 1982 (signée Jean Chérioux) mais aussi dans les propositions de loi centristes déposées en décembre 1980 (cf. *supra*).

a fait l'objet de consultations préalables avec les partenaires sociaux sur le même mode que celui qui avait été adopté pour les lois Auroux.

### 3.2.2 La réception du projet par les organisations syndicales et le patronat

La CFDT affiche « une appréciation positive sur la ligne générale du projet de loi » (CFDT, 1983, p. 11). Une position qui ne doit pas étonner pour deux raisons principales. La première tient à l'influence cédétiste sur les politiques du travail du gouvernement Mauroy, ne serait-ce que par l'entremise de Bernard Brunhes, militant cédétiste et conseiller pour les affaires sociales du Premier ministre, et de Jeannette Laot, ancienne secrétaire nationale de la CFDT et conseillère chargée du travail et de l'emploi à l'Elysée (Dagnaud et Mehl, 1982; Tracol, 2009, 2011). L'influence de la CFDT au gouvernement est telle que, s'agissant des lois Auroux mais l'on peut imaginer qu'il en est allé de même pour la loi DSP, le Goff évoque un « coinvestissement intellectuel » au point d'arriver à une « coécriture législative à l'encre sympathique » (Le Goff, 2008; souligné par Tracol, 2009, p. 21). La seconde raison tient au respect par le projet de loi de deux dispositions chères au cœur de la centrale : l'instauration de conseils d'ateliers tels que la CFDT le revendiquait dans sa plateforme « Plan et nationalisations » de 1977 ; la mise à distance de l'organisation syndicale par rapport au CA grâce au choix de l'élection comme modalité de désignation et la règle d'incompatibilité des mandats qui permettent, selon la CFDT, de « distinguer clairement le mandat de gestion confié aux représentants des travailleurs de ces entreprises du mandat syndical de revendication »[316]. La confédération soulève néanmoins trois points critiques à ses yeux : le fait que la procédure séparée de désignation du représentant des cadres puisse consacrer de fait le monopole de la CFE-CGC sur ce siège réservé ; le fait que le régime d'incompatibilité soit étendu à la tenue de mandats externes, principalement celui de conseiller prud'homal ; le fait que le crédit d'heure maximal équivaille à un mi-temps plutôt qu'à un temps plein.

La CGT réserve également un accueil favorable au projet de loi qui répond en grande partie à ses propres revendications relatives aux entreprises publiques concernant la participation des travailleurs aux décisions stratégiques via les administrateurs salariés et leur participation directe aux décisions via les conseils d'atelier[317]. Si la centrale approuve les lignes essentielles du texte, elle ne manque toutefois pas de faire connaître ses deux principales critiques (Barberis, 1983). La première porte sur le régime d'incompatibilité des mandats jugé nécessaire pour les mêmes raisons que la CFDT mais trop restrictif au regard des mandats de délégué syndical et de conseiller prud'homal en ce qu'il risque de poser des difficultés dans la recherche de candidats. La CGT estime par ailleurs que c'est à l'organisation syndicale d'apprécier les cas où le cumul avec le mandat de représentant syndical pourrait poser

[316] Déclaration du groupe CFDT sur l'avis du CES sur le projet de loi DSP (JO Avis et rapports du Conseil économique et social n° 9 du 25 mars 1983, p. 9).
[317] Voir la déclaration du groupe CGT au CES (*ibid*. p. 10).

problème. La seconde critique porte sur la possibilité de parrainage des candidats par des élus du personnel ce qui revient, pour la CGT, à ouvrir l'élection à des candidatures libres « qui ne pourraient dans la réalité des faits qu'être la couverture de listes émanant de la droite et du patronat » (Barberis, 1983, p. 17). La CGT oppose à cette disposition celle du monopole syndical de présentation des listes de candidat.

Si la CFE-CGC et la CFTC se déclarent satisfaites de la généralisation de la participation des salariés aux décisions stratégiques dans les entreprises publiques, elles soulignent néanmoins leur préférence pour la structure dualiste et la présence d'administrateurs salariés au CS plutôt qu'au CA[318]. La désignation des administrateurs salariés non par l'élection mais par nomination directe des organisations syndicales recueille également leur préférence, les deux confédérations y voyant là l'assurance de ne pas être exclues des conseils (Prétot, 1984)[319]. La position de FO est identique sur ce point alors qu'elle craint que l'élection des administrateurs salariés ne conduise à la perte des sièges qu'elle détenait jusque-là dans les entreprises publiques (Barreau, 1995). La CGT-FO partage avec la CGT et la CFDT l'opposition à une conception trop large du régime d'incompatibilité qui englobe le non-cumul avec le mandat de conseiller aux prud'hommes. A lire ces critiques que l'on retrouve détaillées dans le compte-rendu de l'audition de Marc Blondel devant la commission des affaires sociales de l'Assemblée nationale au cours de laquelle il déclara que « FO, qui n'est pas favorable à la cogestion et qui est beaucoup plus attachée au principe du contrôle ouvrier de la gestion, trouve cette formule [des administrateurs salariés] bonne mais émet des objections sur les modalités de son application[320] », l'on pourrait conclure à un soutien mesuré de la confédération. Ce serait occulter l'existence d'un double discours, FO réitérant en parallèle son opposition officielle à toute intégration du syndicalisme qui ne saurait « exercer à la fois le pouvoir et le contre-pouvoir »[321]. FO critique ainsi simultanément ce qu'elle perçoit comme une dérive « corporatiste » qui ne pourrait être évitée, pour la confédération, qu'à la condition que les administrateurs salariés représentent l'ensemble des travailleurs français dans le souci de l'intérêt général et non seulement les travailleurs de l'entreprise concernée (Barreau, 1990).

Seul le patronat se déclare « fondamentalement » opposé au projet de loi DSP pour trois principales raisons : le champ d'application lui apparaît trop vaste et ne devrait couvrir que les très grandes entreprises de plus de 2 000 salariés ; les administrateurs, salariés inclus, pourraient siéger dans un CA et non uniquement dans un CS alors que le CNPF marque sa

[318] Voir les déclarations des groupes CFE-CGC et CFTC au CES (*ibid*. p. 9-10).
[319] La crainte d'être mises à l'écart des CA ou CS « démocratisés » est telle que la CFTC demandera, lors de son audition par la commission des affaires culturelles, familiales et sociales à l'Assemblée nationale qu'en cas de maintien de l'élection comme modalité de désignation toutes les organisations syndicales puissent néanmoins être présentes au CA ou CS à titre consultatif ou de censeur.
[320] Que nous venons de mentionner.
[321] Déclaration du groupe CGT-FO au CES (*ibid*., p. 10).

faveur pour la structure dualiste ; l'organisation d'élections sur la base de programmes électoraux nuirait au « bon fonctionnement » des entreprises et ouvrirait à une « politisation » que la désignation directe par les organisations syndicales, à défaut d'élections fondées uniquement sur des candidatures totalement libres, permettrait d'éviter[322].

L'hostilité patronale et le double jeu FO mis à part, la concrétisation du projet de loi qui reçoit le soutien de la majorité des organisations syndicales se présente ainsi sous de bons auspices à l'ouverture des débats parlementaires.

### 3.2.3 La confrontation des projets politiques lors des débats parlementaires

Passé le remaniement gouvernemental de mars 1983 qui voit le dossier du projet de loi DSP passer des mains de Jean Auroux au nouveau ministre des Affaires sociales et de la Solidarité nationale Pierre Bérégovoy, les débats parlementaires s'ouvrent à l'Assemblée nationale le 26 avril. Ils se concluront trois mois plus tard après que l'ensemble du processus législatif a été mobilisé du fait d'un désaccord entre les deux chambres. Il faudra attendre encore l'avis du Conseil constitutionnel, saisi par les rangs de l'opposition, pour que la loi DSP voie le jour le 26 juillet 1983.

La première lecture à l'Assemblée nationale, toute acquise au projet gouvernemental puisque composée à majorité de députés socialistes[323], consiste principalement pour Pierre Bérégovoy à revoir la copie initiale sur la base des quelques critiques émises par les organisations syndicales et les parlementaires de gauche. Le gouvernement dépose ainsi plusieurs amendements, tous adoptés, qui conduisent : à la suppression de l'incompatibilité du mandat d'administrateur salarié avec celui de conseiller prud'homal[324] ; à la suppression, à la demande des députés communistes, de la possibilité de parrainage des candidatures par des organisations syndicales représentatives au niveau de l'entreprise ; ainsi qu'au changement de modalité de désignation de l'administrateur salarié représentant les cadres. Ce dernier n'a plus vocation à être désigné par les représentants des cadres au CE mais à être élu par les salariés, le siège cadre devant être attribué à la liste ayant obtenu le plus de voix dans cette catégorie sous réserve qu'elle comporte au moins un candidat cadre. L'adoption d'amendements déposés, cette fois, par des députés socialistes contribue également à modifier le texte initial sur plusieurs points concernant, directement ou indirectement, les administrateurs salariés. Un

[322] Voir l'audition du CNPF par la commission des affaires culturelles, familiales et sociales à l'Assemblée nationale et la déclaration du groupe des entreprises privées au CES qui expose que « par ailleurs, la désignation [des administrateurs salariés par les organisations syndicales] éliminera l'un des aspects les plus inacceptables de ce projet de loi : la présentation d'un programme de gestion de l'entreprise par les candidats, comme s'il s'agissait d'une élection politique » (*ibid*., p. 9).

[323] 285 sur 491 élus, ce qui ne laissera aucune chance aux 150 amendements (dont des demandes de suppression d'articles) déposés par l'opposition RPR et UDF, à l'exception de 6 amendements rédactionnels adoptés par l'Assemblée.

[324] Ce qui répond non seulement aux critiques de la CFDT, de la CGT et de FO mais aussi du groupe communiste. La demande de ce dernier d'introduire une période transitoire de deux ans avant l'effectivité du régime d'incompatibilité ne sera en revanche pas satisfaite.

article précise dorénavant les attributions du CA ou CS des entreprises publiques qui consistent à délibérer sur les grandes orientations stratégiques de l'entreprise dans le cadre du contrat de plan. Un nouvel article est introduit qui précise les moyens à disposition de tous les administrateurs, salariés inclus, parmi lesquels un local doté de matériels, des moyens de secrétariat et l'accès aux établissements de l'entreprise. La situation spécifique des administrateurs salariés est également adressée avec la révision du temps minimal de détachement à 15 heures par mois en alignement avec les dispositions prévalant pour les délégués du personnel et les membres du CE. A la suite de la CFDT, des députés communistes demandent la suppression de la limite maximale de détachement à un mi-temps de manière à laisser la porte ouverte à des détachements à temps plein. Le gouvernement rejettera cette demande au motif qu'« ils [les administrateurs salariés] doivent aussi continuer à travailler dans l'entreprise pour être au contact de la réalité quotidienne de la situation des salariés, de leurs perspectives, bref, de ce qu'ils désirent apporter comme contribution aux choix qui intéressent l'entreprise et aux grandes décisions qui la concernent »[325].

Le texte modifié par l'Assemblée nationale est ensuite soumis en première lecture au Sénat où l'opposition de droite, majoritaire[326], annonce d'emblée son opposition au texte. Jean Chérioux, qui a été nommé rapporteur de la commission spéciale au Sénat, entame une entreprise de démolition en déposant 16 amendements de suppression d'articles sur les 34 que compte le texte initial. Ces amendements adoptés par la Chambre haute, le sénateur gaulliste lui soumet son contre-projet de participation des travailleurs. Celui-ci consiste à opter pour le statu quo dans les entreprises nationalisées depuis la Libération, dont la structure et la composition des instances de gestion et d'administration ne changeraient pas, et à convertir les dispositions transitoires prévues à la loi de nationalisation de 1982 en dispositions permanentes. Jean Chérioux reprend ensuite, une fois encore, l'esprit du texte adopté en commission mixte paritaire lors des débats parlementaires de juin 1980 et propose que soit accordée jusqu'au 31 décembre 1984 la possibilité pour les entreprises publiques d'adopter la structure dualiste et d'accueillir au CS, de manière obligatoire pour celles de plus de 500 salariés, deux administrateurs élus par le personnel sur candidatures libres, dont un représentant de l'encadrement. Pierre Bérégovoy s'oppose à cette vision réductrice du projet gouvernemental[327], ce qui n'empêche pas le Sénat de l'adopter. Commence alors une situation de blocage puisque, en deuxième lecture, l'Assemblée nationale rétablit le texte qu'elle a initialement adopté avant que le Sénat ne se prononce une nouvelle fois en faveur du projet

[325] Déclaration du ministre des Affaires sociales (JO Débat Parlementaires AN n° 18 du 29 avril 1983, p. 692).
[326] RPR et UDF comptent 160 sénateurs, dont les rapporteurs des deux commissions saisies sur le texte, sur un total de 310 élus.
[327] « Outre le fait que la formule "conseil de surveillance et directoire" a été peu appliquée dans nos entreprises, je pense qu'il serait erroné de limiter le rôle des représentants des salariés à une fonction de contrôle. Ce serait les éloigner des responsabilités que nous entendons leur voir assumer de plus en plus » (JO Débats parlementaires Sénat n° 36 du 7 juin 1983, p. 1398).

porté par Jean Chérioux[328]. La réunion de la commission mixte paritaire qui suit conclut rapidement et à l'unanimité à l'impossibilité de parvenir à un accord. Le désaccord entre les deux chambres se confirme en troisième lecture au cours de laquelle députés et sénateurs campent sur leur position. Cette fois-ci, et contrairement à l'épisode parlementaire de 1980, le gouvernement demande à l'Assemblée nationale de statuer en dernier ressort, ce qu'elle fera en faveur du projet gouvernemental qui devient en juillet 1983 la loi DSP.

Au-delà du seul projet porté par Jean Chérioux, les débats parlementaires de même que la saisine du Conseil constitutionnel par 120 sénateurs et 70 députés RPR et UDF[329] informent de la position plus large de la droite française du début des années 1980 sur la représentation des travailleurs au CA ou CS avec voix délibérative qui perdurera les années suivantes (cf. chapitre 3). Les parlementaires de l'opposition insisteront ainsi particulièrement sur ce qui apparaît comme cinq points de tension avec l'optique socialiste. Le champ de la loi DSP en constitue un premier puisqu'en ne couvrant pas uniquement les entreprises détenues à 100 % par l'Etat et en incluant les filiales des entreprises publiques, la « démocratisation » des CA ou CS peut s'appliquer à des entreprises dont une partie du capital est détenu par des acteurs privés. L'opposition y voit une tentative de nationalisations « rampantes » alors qu'elle s'était déjà opposée à la loi de nationalisation de 1982 ainsi qu'un risque, effectivement recherché par le gouvernement, de « contamination » des mesures au secteur privé. La droite parlementaire se saisit par ailleurs de ce point pour nourrir son argumentation sur le deuxième élément de désaccord qui est la présence même, avec force d'obligation, d'administrateurs salariés au CA ou CS. Arguant que, dans les entreprises publiques dont une partie du capital est de nature privée, les actionnaires privés seraient « expropriés », sans indemnisation, de leur droit de nomination d'une partie du CA au profit des salariés, l'opposition estime que la disposition viole le droit de propriété et la liberté d'entreprendre. Si cette argumentation n'a aucune valeur juridique, ce que confirmera le Conseil constitutionnel, elle reflète une dimension de la doctrine libérale déjà mentionnée selon laquelle seule la propriété du capital confère la légitimité à prendre part aux décisions stratégiques. C'est pourquoi l'UDF en particulier opposera à la généralisation des administrateurs salariés dans les entreprises publiques son projet d'actionnariat salarié, souhaitant « faire entrer les salariés au conseil d'administration par la grande porte, comme porteurs d'action »[330].

A défaut de poids politique suffisant pour contrer le principe d'une représentation des travailleurs au CA ou CS, l'opposition s'emploiera à en critiquer les modalités de mise en

[328] La position du Sénat est si ferme que la deuxième lecture sur le volet relatif aux administrateurs salariés ne comptera que trois prises de parole, toutes à l'origine de Jean Chérioux (contre 184 lors de la première lecture). C'est que dès le début des discussions, Pierre Bérégovoy annonce son opposition à tous les amendements présentés par la commission spéciale, ce à quoi Jean Chérioux, les maintenant, réplique qu'il lui est inutile de les défendre puisqu'il s'agit simplement de revenir au texte initial du Sénat.
[329] Soit un nombre total de parlementaires trois fois supérieur à celui requis par l'article 61 de la Constitution pour procéder à une saisine du Conseil constitutionnel.
[330] Propos d'Alain Madelin, député UDF (JO Débats parlementaires AN n° 17 du 28 avril 1983, p. 643).

œuvre. Nous avons évoqué le contre-projet de Jean Chérioux auquel il convient d'ajouter les trois derniers points de tension identifiés. L'un d'eux porte sur l'implication des organisations syndicales dans le dispositif alors qu'elles ne sauraient, pour l'opposition, être « à la fois le pouvoir, une partie du pouvoir et le contre-pouvoir »[331]. Le régime d'incompatibilité des mandats que le gouvernement présente comme garantie à la non-confusion des rôles d'administrateur et de porteur des revendications ne convainc pas à droite. « S'il [l'administrateur salarié] se comporte en militant syndical, il ne sera que le porte-parole du syndicat au sein du conseil d'administration, non un administrateur. S'il se conduit, au contraire, en administrateur, il sera en porte-à-faux vis-à-vis du syndicat »[332]. La crainte d'une intrusion syndicale dans les débats du CA ou CS se double de celle d'une « social-corporatisation », selon les députés UDF, par la prétendue proximité politique et idéologique qui existerait entre certaines organisations syndicales et le parti au pouvoir présent au CA par le biais des représentants de l'Etat. Se faisant le relai du point de vue patronal, l'opposition a alors demandé qu'à défaut d'élection sur candidatures totalement libres, les administrateurs salariés soient désignés par les organisations syndicales afin d'éviter la « désorganisation » et la « politisation » des entreprises à laquelle conduirait l'organisation d'élections. Une autre ligne de fracture apparaît sur la question des moyens des administrateurs salariés, les parlementaires UDF et RPR estimant que le droit à une formation dédiée et à une responsabilité sur les biens propres atténuée constituaient tant un « privilège exorbitant »[333] qu'une discrimination par rapport aux administrateurs. A cela, ils opposent l'égalité de traitement sur la base de droits des administrateurs que le CA ou CS fixerait lui-même par son règlement intérieur. En revanche, l'opposition exclut le droit commun à tous les administrateurs prévu à la loi DSP quant à la possibilité de pouvoir circuler librement dans l'entreprise en ayant accès à tous ses établissements. Prenant appui sur l'argument d'égalité de droits et de devoirs entre administrateurs, l'opposition rappelle à plusieurs reprises, et c'est le dernier principal point de césure entre les deux projets, que les administrateurs salariés ne sauraient se soustraire au respect du devoir de confidentialité. La question ne figure effectivement ni dans le projet de loi ni dans la loi DSP, ce que le gouvernement explique par l'inutilité de répéter l'article correspondant du Code de commerce[334] qui s'applique en tout état de cause aux entreprises publiques. A défaut de mention explicite, l'opposition craint une

[331] Propos d'Alain Madelin, député UDF (JO Débats parlementaires, AN n° 16 du 27 avril 1983 p. 590).
[332] Propos d'Alain Madelin, député UDF (JO Débats parlementaires AN n° 17 du 28 avril 1983, p. 631).
[333] Selon le texte de la saisine du Conseil constitutionnel.
[334] Selon lequel « les administrateurs, ainsi que toute personne appelée à assister aux réunions du conseil d'administration, sont tenus à la discrétion à l'égard des informations présentant un caractère confidentiel et données comme telles par le président du conseil d'administration » (aujourd'hui C. com. art. L225-37).

dilution du principe de discrétion alors qu'il lui semble que la gauche cherche à mettre à mal la notion de secret commercial[335].

Plusieurs de ces points de tension seront évoqués à nouveau dans le texte que rédige l'opposition dans le cadre de sa saisine du Conseil constitutionnel. La décision que rend ce dernier le 20 juillet 1983[336] en rejette la grande majorité et déclare constitutionnelle la représentation des travailleurs au CA ou CS avec voix délibérative. Sous réserve de modifications mineures que cette décision requiert[337], la loi DSP est promulguée le 26 juillet 1983 et s'applique à 643 entreprises comptabilisant un total de plus de 2,2 millions de travailleurs (Haut Conseil du secteur public, 1984).

***

Par-delà la variété des intitulés, marqueurs identitaires des différentes doctrines qu'il s'agisse de l'« association capital-travail » puis, à partir de 1968, de la « participation » pour le Général et les gaullistes de gauche, de la « cosurveillance » pour le comité Sudreau, de l'« autogestion » pour la CFDT et le PSU avant son adoption par le PS et plus tardivement par le PCF, ou de la « gestion démocratique » pour la CGT et le PCF, une vision commune se dégage qui accorde une place de premier ordre à la participation des travailleurs aux décisions stratégiques. Les projets portés par les différents acteurs des relations professionnelles en France sur la période considérée ne sont toutefois pas en tous points identiques mais se démarquent singulièrement sur la base de quatre éléments. La question de l'unicité de la direction de l'entreprise en constitue un premier. Les projets du général de Gaulle, des gaullistes René Capitant, François Le Douarec et Jean Chérioux, de François Bloch Lainé, de la CFTC ainsi que de la CGC dans un second temps insistent tous sur la volonté de conserver l'autorité unique du chef d'entreprise et de son collège de directeurs sur la gestion. A l'exception de la posture marginale qu'adopte la frange la plus à gauche du gaullisme en proposant l'entrée de représentants du personnel au directoire[338], cette intention se traduit dans ces projets par la limitation de la représentation des travailleurs au seul CS dans la structure dualiste. Ce même accent mis sur l'unicité de direction explique également l'opposition du CNPF à toute disposition qui introduirait, au CA comme au CS, des administrateurs salariés sauf, dans les années 1980, à ce qu'ils représentent uniquement l'encadrement et mettent ainsi moins à mal une vision consensuelle de la conduite de l'entreprise. Un deuxième élément de différenciation des projets porte sur le lien entre droit de

[335] C'est ainsi que le présente Alain Madelin quand il déclare que « toute une littérature socialiste de l'avant-10 mai nous a expliqué qu'il fallait mettre fin au secret commercial » (JO Débats parlementaires AN n° 17 du 28 avril 1983, p. 638).
[336] Décision n° 83-162.
[337] Et que la loi rectificative n° 84-403 du 16 février 1984 applique.
[338] Se référer à la proposition de loi déposée par le général Billotte et soutenue par le Mouvement pour le Socialisme par la Participation.

propriété et représentation au CA ou CS. Pour le CNPF et la droite libérale-conservatrice il existe une relation causale selon laquelle seuls les propriétaires d'actions disposent du droit de nommer les membres du CA ou CS, de telle sorte que si les salariés actionnaires peuvent être admis dans ces cénacles, les salariés « simples » apporteurs de travail en sont exclus. Une vision qui ne trouve aucun écho à gauche[339]. L'implication des organisations syndicales dans les institutions de participation aux décisions stratégiques constitue un troisième élément distinctif. Les syndicats en sont volontairement exclus dans les projets participatifs portés par les gaullistes et le patronat progressiste au sein desquels les représentants des travailleurs ont vocation à être élus par le personnel sur candidatures libres. Ils n'ont pas non plus à intégrer directement la sphère de la gestion et des décisions stratégiques de l'entreprise selon FO et la CFDT qui prônent une extériorité de l'organisation syndicale qui doit conserver son rôle de contre-pouvoir. C'est la ligne que suivra le gouvernement socialiste en maintenant cette distance dans la loi DSP par le recours à l'élection des administrateurs salariés et à l'incompatibilité de ce mandat avec d'autres fonctions de représentation du personnel. Un dernier élément de césure repose enfin sur la nature du capital de l'entreprise. La partie du mouvement ouvrier et du paysage politique à gauche qui met en avant la nature conflictuelle des rapports de pouvoir dans l'entreprise privée au prisme notamment de la lutte des classes n'envisage de représentation des travailleurs au CA ou CS que dans les entreprises dont le capital est public (la CGT, le PS et le PCF à la veille, lors et à la suite du Progamme commun) ou social (la CFDT dans la doctrine autogestionnaire). A l'inverse, lorsque la grille de lecture ne repose pas sur un antagonisme fondamental entre travail et capital (à la CFTC et à la CFE-CGC), les administrateurs salariés peuvent être envisagés dans le secteur privé. Nous verrons au chapitre suivant en quoi le changement de position des acteurs au regard de l'un ou l'autre de ces éléments explique l'évolution des projets jusqu'à l'accord sur l'introduction obligatoire d'administrateurs salariés dans les entreprises privées.

Concernant la problématique posée en introduction de ce chapitre, le retour historique sur la période qui court de la Libération à l'année 1983 permet déjà de disqualifier deux des trois propositions théoriques cherchant à l'expliquer la temporalité et la nature saccadée de l'institutionnalisation de la participation des travailleurs aux décisions stratégiques dans l'entreprise. La théorie de la contingence politique, comme nous l'avons intitulée, qui postule que seuls les partis socialistes et sociaux-démocrates seraient porteurs d'un tel projet ne résiste pas à la réalité de l'histoire française puisque l'on en trouve trace également à la droite de l'échiquier politique[340]. L'action de René Capitant et François Le Douarec lors des débats

[339] Lors des débats parlementaires sur la loi DSP, Pierre Bérégovoy rappela ainsi la position socialiste : « nous considérons, quant à nous, que l'apporteur du travail a autant de droits que l'apporteur du capital et qu'il n'a pas besoin pour se voir reconnaître ses droits d'être titulaire d'une action » (JO Débats parlementaires AN n° 17 du 28 avril 1983, p. 681

[340] Elle ne résiste pas plus à l'histoire allemande, Jackson (2005) rappelant que la première loi de codétermination adoptée en 1951 l'a été par un gouvernement conservateur mené par les chrétiens démocrates de la CDU.

sur la loi de 1966 relative aux sociétés commerciales, le projet de loi du gouvernement Raymond Barre en 1978 sous la présidence giscardienne, les contre-projets parlementaires du sénateur RPR Jean Chérioux en sont les meilleures illustrations. Elles ne signifient pas pour autant le partage d'une posture consensuelle sur la question des administrateurs salariés à droite. L'épisode des débats parlementaires de 1980 sur la proposition de loi de Claude Labbé révèle au contraire l'hétérogénéité des pensées politiques et la relative marginalité à droite des partisans de la représentation des travailleurs au CA ou CS puisqu'ils se sont conclus par l'échec alors même que la droite française était en majorité à la fois à l'Assemblée nationale et au Sénat. Il n'en demeure pas moins qu'il serait extrêmement réducteur, dans le contexte français, d'attribuer la défense de la participation des salariés aux décisions stratégiques aux seuls partis de gauche. La théorie du déterminisme technologique qui naît au début des années 1960 et explique l'intérêt nouveau du mouvement ouvrier pour la direction des entreprises suite aux changements technologiques ne résiste pas plus à l'épreuve des faits historiques. D'abord parce que l'intérêt des organisations syndicales pour les questions de participation aux décisions stratégiques est plus ancien et qu'il est déconnecté des évolutions techniques, pour preuve la revendication cégétiste de « nationalisations industrialisées » en 1919 où l'angle participatif du programme du CNR auquel la CGT et la CFTC ont participé. Reste alors l'explication avancée par la théorie des cycles de contrôle selon laquelle la participation des travailleurs dans l'entreprise reviendrait à l'agenda des acteurs des relations professionnelles à la faveur des périodes historiques au cours desquelles le mouvement ouvrier bénéficie d'un rapport de force qui lui est favorable. Au regard des critères utilisés par l'auteur de cette théorie pour qualifier de favorable au mouvement ouvrier un tel rapport de force (un marché du travail caractérisé par le plein emploi, un taux de syndicalisation élevé, un taux de grève élevé, ou l'accès d'un parti de gauche au pouvoir), la théorie semble s'appliquer au cas français pour la période considérée ici. Des corrélations se font effectivement jour : des administrateurs salariés sont instaurés dans les entreprises nationalisées à la Libération alors que le taux de syndicalisation est élevé et que les pouvoirs publics sont tributaires de l'engagement des travailleurs en vue de maintenir l'effort de guerre puis d'œuvrer à la reconstruction. L'optique poursuivie par Capitant, Le Douarec et Bloch-Lainé au début des années 1960 prend place en période de plein emploi. La proposition de cosurveillance du comité Sudreau et son prolongement au Parlement dans les années 1975-1980 s'inscrivent dans une période de fortes mobilisations collectives si l'on en croit les statistiques de jours de grève de l'inspection du travail (Carlier, 2008). La loi DSP voit le jour avec l'arrivée de la gauche au pouvoir. Mais corrélation ne veut pas dire causalité et il faut encore faire la lumière sur les développements historiques de 1983 à nos jours pour consolider le test de validité de la théorie des cycles de contrôle, ce que propose le chapitre suivant.

# Chapitre 3. L'institutionnalisation des administrateurs salariés : une histoire française (1983-2013)

Avec l'adoption de la loi DSP en 1983, le chapitre de la représentation des travailleurs au conseil d'administration [CA] ou de surveillance [CS] des entreprises publiques est clos puisqu'aucun des changements ultérieurs du texte[341] n'en modifiera la substance. Par ailleurs, les tentatives d'altération des dispositions de la loi DSP relatives aux administrateurs salariés se solderont toutes par l'échec. Les différentes propositions de loi déposées par des parlementaires communistes en 1985[342], 1987[343], 1988[344] et 1993[345] visant notamment à instaurer une présence majoritaire d'administrateurs salariés élus avec monopole syndical de présentation des candidatures resteront sans suite. Les recommandations de réduction du nombre d'administrateurs salariés voire de leur disparition par alignement avec les dispositions du Code de commerce soutenues par les deux rapports de 2003 sur la gestion et le gouvernement des entreprises publiques, le rapport Barbier de La Serre (2003) et le rapport Douste-Blazy (2003), ne seront pas suivies. Les organisations syndicales, qui avaient accueilli favorablement l'institutionnalisation des administrateurs salariés dans les entreprises publiques, ne se prononceront plus sur la question pendant presque 20 ans, à l'exception de quelques rappels de la revendication d'instauration de ces mandats dans les entreprises privées de préférence à structure dualiste par la CFTC (par exemple Bornard, 1990) et la CFE-CGC (par exemple CFE-CGC, 1993).

Sur la période courant des années 1983 à 2013, la question de la participation des travailleurs aux décisions stratégiques du CA ou CS se pose donc exclusivement au regard du cas du secteur privé, de manière différenciée selon les acteurs mais aussi selon la modalité de régulation. La ligne de démarcation des projets n'est plus définie par la distinction entre secteur privé et secteur public mais par la nature de la règle orchestrant la composition des conseils selon que la faveur est accordée à une régulation contraignante par le droit ou à l'autorégulation. C'est pourquoi la structure de ce chapitre, comme le précédent, ne suit pas

[341] Par l'intégration notamment des dispositions relatives à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des CA ou CS en application de la loi Copé-Zimmermann de janvier 2011.
[342] Proposition de loi n° 3002 tendant à la démocratisation des entreprises publiques, déposée à l'Assemblée nationale par la députée PCF Colette Goeuriot le 17 octobre 1985.
[343] Propositions de loi n° 991 et 114 tendant à instituer des droits nouveaux en matière d'information et d'intervention des travailleurs dans l'entreprise et à garantir l'exercice de la citoyenneté, déposées à l'Assemblée nationale par l'élu PCF André Lajoinie le 20 octobre 1987 et au Sénat par l'élu PCF Hélène Luc le 30 novembre 1987.
[344] Proposition de loi n° 44 tendant à instituer des droits nouveaux en matière d'information et d'intervention des travailleurs dans l'entreprise et à garantir l'exercice de la citoyenneté, déposée à l'Assemblée nationale par André Lajoinie le 6 juillet 1988.
[345] Proposition de loi n° 172 tendant à instituer des droits nouveaux en matière d'information et d'intervention des travailleurs dans l'entreprise et à garantir l'exercice de la citoyenneté, déposée à l'Assemblée nationale par l'élu PCF Jean-Claude Gayssot le 11 mai 1993.

un ordre strictement chronologique mais met l'accent sur la place spécifique qu'occupe le sujet des administrateurs salariés en droit dur d'une part et en droit souple d'autre part. Nous suivons ici la perspective défendue par le Conseil d'Etat qui, dans son étude annuelle de 2013, a souhaité clarifier les termes d'un long débat quant à la transcription française des concepts anglophones de *hard law* et de *soft law*. Le droit dur comprend ainsi l'ensemble des instruments qui créent des droits et des obligations pour leurs destinataires et dont le respect est imposé par la contrainte[346]. A l'inverse, le droit souple recouvre « l'ensemble des instruments réunissant trois conditions cumulatives : ils ont pour objet de modifier ou d'orienter les comportements de leurs destinataires en suscitant, dans la mesure du possible, leur adhésion ; ils ne créent pas par eux-mêmes de droits ou d'obligations pour leurs destinataires ; ils présentent, par leur contenu et leur mode d'élaboration, un degré de formalisation et de structuration qui les apparente aux règles de droit » (Conseil d'Etat, 2013, p. 61). En ce sens, si le droit dur a pour fonction de « permettre, de défendre ou d'ordonner », le droit souple, quant à lui, « a une fonction différente d'inspiration et d'orientation » (*ibid.* p.134). Les lois relèvent ainsi du domaine du droit dur quand celui du droit souple englobe des instruments de régulation tels que les recommandations, les chartes, les guides de « bonne pratique » ou encore les codes de « bonne conduite » (Chatzistavrou, 2005).

C'est avec l'introduction par l'acteur patronal au milieu des années 1990 du thème du « gouvernement d'entreprise » que le droit souple a pris de l'importance dans les débats jusqu'à constituer, aujourd'hui encore, le mode dominant de régulation du pouvoir au plus haut niveau de l'entreprise. A quelques exceptions près toutefois, à l'image de la loi sur les nouvelles régulations économiques [loi NRE] de 2001 et, pour ce qui intéresse plus directement notre objet d'étude, la loi de sécurisation de l'emploi de juin 2013, toutes deux adoptées sous un gouvernement socialiste. Il ne faudrait toutefois pas en conclure de manière simpliste que la gauche politique serait toute partisane d'une institutionnalisation des administrateurs salariés par le droit dur quand la droite de l'échiquier politique prônerait uniquement l'autorégulation. Le chapitre précédent nous a déjà appris que les positions pouvaient être hétérogènes au sein d'une même famille politique et qu'il est des partisans à droite, parmi les gaullistes sociaux tout particulièrement, qui se montrent favorables à une certaine participation des travailleurs aux décisions stratégiques. L'histoire que nous nous apprêtons à retracer dans le présent chapitre confirmera qu'il convient de dépasser cette lecture manichéenne, l'introduction des administrateurs salariés dans les entreprises privatisées, de manière certes flexible, étant largement à mettre au crédit de gouvernements et

[346] A l'inverse de la définition précédemment défendue par nombre de juristes (voir par exemple Moreau, 2006), le Conseil d'Etat a fait le choix de ne pas retenir l'attribut de la sanction comme critère de distinction entre droit dur et droit souple. Partant en effet du constat que nombre de règles de droit dur ne sont pas assorties de sanction mais seulement de voies de recours, le Conseil d'Etat a estimé que « le critère d'obligation paraît devoir être préféré à celui de l'absence de sanction » (Conseil d'Etat, 2013, p. 61).

parlementaires de droite quand une certaine frange de la gauche, socialiste particulièrement, s'est montrée frileuse à leur généralisation dans le secteur privé.

La première section ce chapitre explore ainsi la place qu'a occupée, en droit dur, la question des administrateurs salariés du lendemain de la loi DSP jusqu'à 2011, date des derniers débats parlementaires au cours desquels elle a été évoquée avant ceux relatifs à la loi de sécurisation de l'emploi (1.). La deuxième section s'attache à répéter la même exploration mais au regard cette fois du droit souple, sur la même période de temps (2.). La troisième et dernière section de ce chapitre se centre sur le tournant des années 2012-2013 qui a conduit à généraliser la présence obligatoire d'administrateurs salariés dans les grandes entreprises privées en vertu de l'article 9 de la loi de sécurisation de l'emploi (3.). Nous conclurons en exposant en quoi l'épisode historique des trente dernières années éclaire notre problématique de départ et fournit de nouvelles pistes d'explication à l'institutionnalisation par à-coups des administrateurs salariés en France.

# 1. Les administrateurs salariés en droit dur : faveur à la flexibilité dans les secteurs privé et privatisé (1986-2011)

Trois ans après l'adoption de la loi DSP, la question de la représentation des travailleurs au CA ou CS des entreprises revient sur le devant de la scène à la faveur de la première vague de privatisations. A partir de 1986 en effet, l'attention du législateur se centrera particulièrement sur l'ouverture des conseils des entreprises privatisées aux administrateurs salariés de manière à sécuriser, de manière toutefois relative, les acquis de la loi DSP (1.1.), tandis que de timides avancées, puisque de nature facultative, sont réalisées en parallèle au regard de la situation des entreprises privées (1.2).

## 1.1 Une sécurisation relative des droits dans les entreprises privatisées

Trois ans après le « tournant de la rigueur », la crise économique et sociale ne faiblit pas et conduit le gouvernement de la première cohabitation emmené par le Premier ministre Jacques Chirac à revenir sur la loi de nationalisation de 1982 en proposant la réalisation d'une grande vague de privatisations. Le projet de loi correspondant est déposé en avril 1986[347]. En plus du programme de privatisation proprement dit, celui-ci contient l'annonce de mesures à venir « en vue d'accroître la participation des salariés aux conseils d'administration ou de surveillance des sociétés anonymes », parmi lesquelles l'ouverture de la possibilité pour les assemblées générales d'actionnaires de décider d'élargir le CA ou CS à la présence d'administrateurs salariés. Les débats parlementaires s'ouvrent sur un texte retravaillé par le gouvernement, notamment par le ministre des Affaires sociales et de l'Emploi, le gaulliste

[347] Projet de loi n° 7 déposé à l'Assemblée nationale le 9 avril 1986 par le Premier ministre, Jacques Chirac, et le ministre de l'Economie, des Finances et de la Privatisation, Edouard Balladur.

social Philippe Séguin. En plus de prévoir l'entrée facultative d'administrateurs salariés au CA ou CS des entreprises privées, le texte prévoit désormais de contraindre les entreprises privatisées à conserver, dans un premier temps, un tiers d'administrateurs salariés dans la lignée de la loi DSP avant de ne les laisser libres de choisir, une fois leur transfert au secteur privé achevé, de conserver ou non ces mandats. Si les parlementaires socialistes, au Sénat particulièrement, œuvreront à rendre la présence d'administrateurs salariés obligatoire dans toutes les entreprises par le dépôt de nombreux amendements, la majorité gouvernementale s'opposera à toutes mesures ayant force contraignante. L'opposition est telle dans les rangs de la majorité que le texte finalement adopté après que le gouvernement a eu recours à l'article 49-3 de la Constitution[348] ne contient plus aucune disposition touchant au cas des entreprises privatisées. N'y figure plus que l'annonce d'une modification du droit des sociétés à venir en vue d'introduire la possibilité, et non l'obligation, pour les sociétés anonymes d'accueillir des administrateurs salariés. Ce sera chose faite avec la promulgation de l'ordonnance n° 86-1135 du 21 octobre 1986. Celle-ci limite toutefois la liberté de choix des entreprises en précisant que le nombre d'administrateurs salariés, introduits volontairement donc, ne peut être supérieur à quatre ni dépasser le tiers du nombre des autres administrateurs (soit un quart du conseil)[349]. Bien que la disposition ne vise pas spécifiquement les entreprises privatisées, ces dernières s'en saisiront pour maintenir à leur conseil des représentants des salariés en nombre toutefois plus réduit. Telle fut la pratique mise en œuvre à Saint-Gobain et à la Banque Paribas dont les nouveaux statuts prévoyaient la présence respective de deux et trois administrateurs salariés (Daigre, 1987). Rares seront en revanche les entreprises privées à avoir fait usage de cette faculté (Savatier, 1989), comme nous le verrons au chapitre 4.

La question du maintien des mandats d'administrateur salarié dans les entreprises privatisées se pose une nouvelle fois à la suite de la seconde grande vague de privatisations de 1993. En février 1994, le gouvernement de la deuxième cohabitation dépose un projet de loi, cosigné du Premier ministre Edouard Balladur et du ministre du Travail Michel Giraud, « relatif à l'amélioration de la participation des salariés dans l'entreprise »[350] centré sur la dimension financière et la représentation au CA ou CS des seuls salariés actionnaires. L'on doit aux députés Jacques Godfrain, auteur un an plus tôt d'un rapport au Premier ministre qui inspira largement le projet de loi (Godfrain, 1994), et Daniel Garrigue, tous deux gaullistes de gauche, d'avoir introduit le sujet de la participation des travailleurs aux décisions stratégiques des entreprises privatisées à l'appui d'un amendement aux débats parlementaires. Ce dernier prévoyait l'obligation pour les entreprises transférées au secteur privé de réunir une assemblée générale extraordinaire afin de fixer la modalité de désignation et le nombre d'administrateurs salariés au nouveau CA ou CS, ce nombre ne pouvant être inférieur à deux dans les conseils

[348] La loi n° 86-793 du 2 juillet 1986 autorisant le gouvernement à prendre diverses mesures d'ordre économique et social.
[349] Aujourd'hui C. com. art. L225-27.
[350] Projet de loi n° 1007, déposé à l'Assemblée nationale le 9 février 1994.

de moins de 15 membres et à trois dans les autres cas[351]. Jacques Godfrain exposait ainsi la motivation de cet amendement :

> « Je veux rendre hommage aux effets d'une loi d'il y a un peu plus de dix ans, que je n'ai pas votée, que je crois même avoir combattue : la loi sur le fonctionnement des entreprises publiques [la loi DSP]. Je veux saluer tous les représentants élus du personnel, qu'ils aient eu une affiliation syndicale ou non, qui ont siégé dans les conseils d'administration de ces entreprises. Au cours du travail que j'ai accompli avec mes collègues, j'ai beaucoup interrogé ces élus ainsi que les directeurs des relations humaines. Je puis témoigner que ces salariés élus dans les conseils d'administration ont parfaitement joué le jeu de leur entreprise et qu'ils l'ont considérée comme un lieu privilégié de partenariat. Il m'aurait semblé contre nature qu'au moment de la privatisation l'on dise à ces salariés : vous n'avez plus le droit de participer au conseil d'administration. Je remercie le Gouvernement d'avoir compris ce besoin qu'exprime l'amendement déposé par M. Garrigue et moi-même. En effet, il serait regrettable que ce capital humain, ces sommes de compréhension, d'intelligence et de militantisme économique et social, soient abandonnés à l'occasion des privatisations »[352].

L'amendement, que le gouvernement soutient, est adopté en première lecture à l'Assemblée nationale, sous réserve d'ajustement « rédactionnels » dont se charge ensuite le Sénat. L'utilisation des guillemets vise à souligner que ces ajustements ne seront pas tant rédactionnels que de fond. Alors que l'amendement Godfrain-Garrigue couvre l'ensemble des entreprises privatisées, la reformulation du Sénat limite son champ aux seules entreprises privatisées en application de la loi de privatisation de 1993, hors donc celles qui le sont et le seront en application de la loi de privatisation de 1986. Il n'est pas certain que les députés gaullistes aient eu pleinement conscience de la nuance ainsi introduite puisqu'ils se rallieront sans plus de manière à la nouvelle rédaction lors de la deuxième lecture à l'Assemblée nationale. C'est ainsi que l'article premier de la loi Giraud adoptée le 25 juillet 1994[353] stipule que les entreprises transférées au secteur privé en application de la loi de privatisation de 1993 sont tenues de réunir une assemblée générale extraordinaire avant ce transfert afin d'inscrire aux statuts de la société que le CA ou CS comprend deux administrateurs salariés si le conseil compte moins de 15 membres et trois dans les autres cas[354]. Cette obligation de maintien des mandats d'administrateur salarié n'est toutefois que temporaire, rien n'empêchant à l'entreprise d'organiser un changement ultérieur des statuts de manière à revenir, en toute légalité, sur cette obligation (Savatier, 1995). Le gouvernement et les parlementaires de la majorité l'ont eux-mêmes reconnu qui comptaient alors sur l'autodiscipline des entreprises pour qu'il n'en aille pas ainsi. « Mais qui oserait imaginer qu'une telle configuration, possible

[351] L'amendement prévoyait également la désignation obligatoire, en supplément, d'au moins un représentant des salariés actionnaires quelle que soit la taille du conseil.
[352] JO Débats parlementaires AN n° 23 [1] du 27 avril 1994, p. 1130.
[353] Loi n° 94-640 relative à l'amélioration de la participation des salariés dans l'entreprise.
[354] En supplément, une nouvelle fois, de la présence d'un représentant des salariés actionnaires dans tous les cas.

en droit, se réalise dans les faits ? »[355], s'exclamait Michel Giraud. Nous verrons au chapitre 4 que l'avenir donna tort au ministre du Travail et qu'il y eut quelques réalisations « dans les faits », sans que la pratique ne soit toutefois massive et dominante. Ces débats parlementaires furent également l'occasion pour l'opposition de gauche, et particulièrement pour les élus socialistes, d'exprimer leur volonté d'une généralisation des dispositions de la loi DSP à l'ensemble des entreprises du secteur privé en rendant obligatoire la présence d'au moins un tiers d'administrateurs salariés au CA ou CS. Aucun des amendements déposés en ce sens ne sera adopté par le Parlement dominé par la majorité gouvernementale.

Laissé en suspens, le cas des entreprises privatisées en application de la loi de privatisation de 1986 sera finalement considéré lors des débats parlementaires relatifs à la loi de 2006 « pour le développement de la participation et de l'actionnariat salarié » alors que certaines d'entre elles réduisent le nombre d'administrateurs salariés à leur conseil, à l'instar du choix de la Société Générale et de BNP Paribas en février 2005. Edouard Balladur saisit en effet l'occasion offerte par la discussion de ce texte[356], centré quasi exclusivement sur la dimension financière de la participation et la représentation des seuls salariés actionnaires au CA ou CS, pour soumettre un amendement qui reprend l'un des éléments de la proposition de loi qu'il avait initialement déposée quelques jours plus tôt[357]. Motivé par le fait qu'il lui « apparaît utile de prévoir expressément que ces sociétés ne puissent aujourd'hui s'affranchir de cette condition [de présence d'administrateurs salariés] au motif que la composition de leurs instances dirigeantes viendrait, pour quelle que raison que ce soit, à être modifiée »[358], Edouard Balladur propose que les entreprises privatisées en application de la loi de 1986 et qui ont volontairement conservé au moins deux administrateurs salariés ou représentants des salariés actionnaires à leur CA ou CS, ne puissent plus modifier leur statut de manière à réduire ce nombre à moins de deux. L'amendement sera retravaillé par la commission des affaires sociales à l'Assemblée nationale qui réduira quelque peu ses ambitions en précisant que ce nombre ne peut être réduit à moins d'un dans les conseils de moins de 15 membres et deux dans les autres cas. Adoptée par un Parlement composé à majorité d'élus de la droite politique, la disposition figurera au final en tant qu'article 33 de la nouvelle loi n° 2006-1770 du 31 décembre 2006. Si elle semble mieux sécuriser les droits que la loi de 1994 en limitant la possibilité pour une entreprise privatisée de modifier à loisir ces statuts pour supprimer ces mandats, la disposition n'en est toutefois pas de même teneur. En premier lieu, celle-ci ne s'applique pas à toutes les entreprises privatisées en vertu de la loi de 1986 mais uniquement à celles, condition cumulative, qui ont fait le choix antérieur et sans contrainte de conserver des

[355] JO Débats parlementaires AN n° 48 du 14 juin 1994, p. 2895.
[356] Le projet de loi n° 3175 pour le développement de la participation et de l'actionnariat salarié, déposé par Jean-Louis Borloo, ministre de l'Emploi et Thierry Breton, ministre de l'Economie, à l'Assemblée nationale le 21 juin 2006.
[357] Proposition de loi n° 3234 relative aux administrateurs salariés et aux options de souscription d'action, déposée à l'Assemblée nationale le 28 juin 2006.
[358] Exposé des motifs de la proposition de loi n° 3234.

administrateurs salariés. Ensuite, le texte n'opère aucune distinction entre les représentants des salariés actionnaires et ceux élus du personnel de telle sorte que l'obligation de conserver au moins un ou deux de ces mandats indifférenciés peut se réaliser aux dépens des mandats d'administrateur salarié et au profit exclusif de ceux d'administrateur représentant les salariés actionnaires. Il est donc toujours possible à une entreprise privatisée de s'exonérer de la participation des travailleurs aux décisions du CA ou CS.

Tout comme en 1994, les parlementaires de l'opposition – socialistes, écologistes et communistes – ont profité des débats sur ce texte pour avancer leurs projets de rendre obligatoire la présence d'administrateurs salariés dans les entreprises privées. Les amendements déposés par les groupes socialistes à l'Assemblée nationale et au Sénat proposaient, dans chaque CA ou CS où seraient représentés les salariés actionnaires, qu'un administrateur salarié soit désigné en supplément. Les amendements déposés par les sénateurs écologistes et les élus communistes dans les deux Chambres visaient respectivement à modifier le Code du travail pour accorder voix délibérative aux représentants du CE au CA ou CS et à modifier le Code de commerce pour rendre obligatoire la présence d'au moins un tiers d'administrateurs salariés au CA ou CS de toutes les sociétés anonymes. Le député gaulliste François Guillaume sera également à l'origine d'une initiative isolée dans les rangs de la majorité en déposant un amendement proposant de rendre obligatoires pour les entreprises de plus de 200 salariés les dispositions, facultatives à l'origine, introduites par l'ordonnance de 1986[359]. Tous ces amendements furent repoussés par le gouvernement et finalement rejetés par le Parlement au motif que les dispositions existantes (la délégation du CE au CA ou CS, la possibilité pour les entreprises privées qui le souhaitent d'accueillir des administrateurs salariés) assuraient déjà la reconnaissance de la participation des travailleurs aux décisions stratégiques. Il ne s'agit toutefois pas, là comme en 1994, des seules tentatives de parlementaires, de droite ou de gauche, pour avancer la cause d'une extension de l'institutionnalisation des administrateurs salariés dans les entreprises privées comme nous proposons de le voir à présent.

## 1.2 Tentatives manquées et timide avancée concernant le secteur privé

Du début des années 1990 à 2011, le résultat de ces initiatives sera toutefois maigre, la quasi-totalité d'entre elles n'étant, au final, pas traduite en loi quand une timide avancée, incitative plutôt qu'obligatoire, verra le jour à l'occasion de l'adoption de la loi Fabius sur l'épargne salariale en 2001.

C'est une nouvelle fois au sénateur gaulliste Jean Chérioux que l'on doit la première tentative d'extension de l'obligation de présence d'administrateurs salariés au CA ou CS des

[359] Le député suivait en cela la proposition qu'il avait formulée quelques mois plus tôt dans un rapport d'information sur la participation des salariés dans l'Union européenne (Guillaume, 2006).

entreprises privées depuis le vote de la loi DSP. En juin 1991, il dépose en effet une proposition de loi « relative à la participation des salariés à la gestion de l'entreprise »[360] dont l'unique article porte sur la représentation des travailleurs au conseil. Il y reprend le projet qu'il défend depuis les débats parlementaires de 1980 (cf. chapitre précédent) consistant à contraindre les entreprises de plus de 500 salariés à structure dualiste d'accueillir des administrateurs salariés à leur CS. S'inspirant de l'ordonnance de 1986, l'article précise que leur nombre ne peut être supérieur à quatre ni excéder le quart du CS et qu'un siège doit être réservé aux cadres dès lors qu'au moins deux administrateurs salariés sont à désigner. Restée sans suite, Jean Chérioux déposera un texte révisé en 1993[361] où il n'est plus question d'imposer la composition du CS des entreprises de plus de 500 salariés mais de les obliger à convoquer une assemblée générale extraordinaire devant se prononcer sur l'introduction ou non d'administrateurs salariés. Cette proposition n'ouvrira également à aucun débat au Parlement, tout comme son nouveau dépôt en avril 1995.

Cinq ans s'écoulent avant que la question de la représentation des travailleurs au CA ou CS des entreprises du secteur privé ne réapparaisse dans des discussions parlementaires. L'occasion en sera fournie fin 2000 avec les débats tenus lors de la plus grande réforme depuis 1966 des dispositions du Code de commerce relatives au CA ou CS des sociétés anonymes que le gouvernement socialiste de la troisième cohabitation soumet au Parlement sous l'intitulé de « nouvelles régulations économiques » [NRE]. Si le projet de loi du gouvernement Jospin, dans son volet « régulation de l'entreprise », met l'accent sur différents éléments de structure des conseils (en particulier la limitation du cumul de mandats d'administrateur et la possibilité de séparer les fonctions de président du CA et de directeur général), il ne touche pas un mot de la représentation des travailleurs (ou même des salariés actionnaires) au CA ou CS[362]. Le gouvernement s'en défend en estimant que « cette association à la stratégie de l'entreprise est refusée par tous les syndicats français sans exception, car ils ne veulent pas être associés à une démarche que je vais connoter de manière peut-être un peu rapide – ce n'est pas dans mes habitudes – en la qualifiant de capitaliste »[363]. Hormis le fait que le gouvernement néglige ainsi les positionnements favorables de la CFTC et de la CFE-CGC à cette période, cette posture révèle une scission interne au PS entre les partisans de cette modalité de participation des travailleurs aux décisions stratégiques et ceux, au gouvernement, qui lui préfèrent l'extension des attributions économiques du CE à laquelle la loi NRE de mai 2001[364] contribuera effectivement[365]. L'existence de ce double courant

[360] Proposition de loi n° 392 déposée au Sénat le 18 juin 1991.
[361] Proposition de loi n° 429 relative à la participation des salariés à l'exercice des responsabilités dans l'entreprise, déposée au Sénat le 20 juillet 1993.
[362] Voir le projet de loi n° 2250 déposé à l'Assemblée nationale le 15 mars 2000.
[363] Propos de Christian Pierret, secrétaire d'Etat à l'industrie, devant l'Assemblée nationale (JO Débats parlementaires AN n° 34 [2] du 27 avril 2000, p. 3360).
[364] Loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques.

interne est visible au travers des dépôts d'amendements visant à rendre obligatoire la présence d'administrateurs salariés dans toutes les sociétés anonymes non seulement par des parlementaires communistes et écologistes mais aussi par des députés socialistes, à contre-courant donc de la ligne gouvernementale. Le gouvernement s'y opposera en exposant que la question sera traitée dans un texte ultérieur, celui sur l'épargne salariale.

En réalité, le projet de loi sur l'épargne salariale[366] est muet sur la représentation des travailleurs au CA ou CS, ne traitant que de celle des salariés actionnaires. Ce n'est donc pas à l'initiative du gouvernement mais du rapporteur de la commission des finances, le député socialiste Jean-Pierre Balligand, que la question intègre les débats. En première lecture à l'Assemblée nationale, ce dernier dépose en effet un amendement, néanmoins soutenu par le gouvernement et adopté par le Palais Bourbon, visant à ce que les assemblées générales des sociétés anonymes invitées à nommer des représentants des salariés actionnaires au CA ou CS se prononcent en même temps sur l'introduction, facultative donc, d'administrateurs salariés. Le Sénat, à majorité de droite, vote en revanche la suppression de cette disposition contre l'avis du gouvernement. La vision libérale d'une majorité de sénateurs RPR et UDF l'emporte qui soutiennent que seul le droit de propriété confère le droit à participer aux décisions stratégiques et qu'à ce titre seuls des représentants des salariés actionnaires sont fondés à siéger au CA ou CS[367]. La disposition sera néanmoins réintroduite par l'Assemblée nationale, à majorité de gauche, appelée par le gouvernement à statuer en dernier ressort devant le désaccord des deux chambres. L'avancée est minime puisque l'introduction des administrateurs salariés est laissée au libre choix des actionnaires que l'article 24 de la loi n° 2001-152 du 19 février 2001 sur l'épargne salariale oblige néanmoins, pour la première fois, à se prononcer, dès lors qu'ils sont appelés à désigner des représentants des salariés actionnaires au CA ou CS « sur un projet de résolution prévoyant l'élection d'un ou plusieurs administrateurs par le personnel de la société et des filiales directes ou indirectes dont le siège social est fixé en France »[368].

Sept ans s'écoulent à nouveau avant qu'une nouvelle initiative parlementaire ne voie le jour à l'automne 2008. En octobre, le groupe parlementaire « socialistes et apparentés » au Sénat,

---

[365] La loi NRE crée en ce domaine quatre nouveaux droits (codifiées à l'article L2323-67 du Code du travail) : la capacité pour le CE de convoquer l'assemblée générale des actionnaires en cas d'urgence ; le droit pour deux membres du CE d'assister aux assemblées ; le droit, pour ces deux membres du CE, d'être entendus par l'assemblée générale lors de toutes délibérations requérant l'unanimité des associés ; enfin, le droit du CE à requérir l'inscription de projets de résolution à l'ordre du jour des assemblées générales d'actionnaires.

[366] Projet de loi n° 2560 déposé à l'Assemblée nationale le 1er août 2000.

[367] Une position présentée de manière explicite par le sénateur UDF Philippe Nogrix : « seuls les actionnaires peuvent s'exprimer sur la politique et sur la gouvernance de l'entreprise. Pourquoi vouloir imposer par voie législative que tout le monde puisse prendre part au débat sur les orientations ? Chacun peut être actionnaire. Dès lors, pourquoi ne pas essayer de responsabiliser un peu plus les salariés en leur demandant tout simplement de devenir actionnaires ? » (compte-rendu des débats de la séance au Sénat du 8 novembre 2000, en ligne à l'adresse http://www.senat.fr/seances/s200011/s20001108/s20001108_mono.html).

[368] Nouveaux alinéas 5 des articles L225-23 (pour le CA) et L225-71 (pour le CS) du Code de commerce.

qui compte des élus socialistes, divers gauche mais également écologistes, dépose une proposition de loi « visant à réformer le statut des dirigeants de sociétés et à encadrer leur rémunération »[369]. L'un des articles du texte prévoit la présence obligatoire d'un administrateur salarié au CA de toutes les sociétés anonymes. Le texte est étudié par la commission des lois du Sénat alors majoritairement colorée à droite. Celle-ci conclut au rejet du texte estimant qu'il convient, avant d'éventuellement légiférer, d'évaluer dans un premier temps l'application par les entreprises des nouvelles recommandations de l'AFEP-MEDEF concernant notamment la rémunération des dirigeants[370]. Elle suggère alors de voter le renvoi du texte à une étude ultérieure en commission, suggestion que suit le Sénat et qui porte par là-même un coup d'arrêt à la proposition de loi, ce renvoi n'ayant jamais eu lieu. L'année suivante témoigne d'une certaine, bien que relative, effervescence autour du projet de représentation des travailleurs au CA ou CS des entreprises privées puisque trois propositions de loi sont déposées sur le sujet à deux mois près. Le 17 février 2009, le député UMP Frédéric Lefebvre dépose à l'Assemblée nationale un texte au sein duquel est notamment inscrite l'introduction obligatoire de deux administrateurs salariés au CA ou CS des sociétés cotées[371]. Le même jour, les députés Jean-Jacques Candelier (PCF) et Maxime Gremetz (Divers gauche) font de même en déposant une proposition de loi entièrement consacrée aux administrateurs salariés dont les auteurs demandent à ce qu'ils composent un quart des CA ou CS de toutes les sociétés anonymes[372]. Un autre député communiste, Alain Bocquet, suit l'élan deux mois plus tard avec un texte qui prévoit, dans les sociétés par actions, la nomination d'administrateurs salariés par chacune des organisations syndicales représentatives[373]. La raison du calendrier de ces initiatives nous est inconnue. Toujours est-il qu'elles resteront toutes les trois sans suite et qu'elles constitueront les derniers textes abordant la question des administrateurs salariés à être déposés au Parlement avant celui du projet de loi de sécurisation de l'emploi en 2013.

Ce ne seront toutefois pas les dernières interventions d'élus du Parlement qui agiront en 2010 par voix d'amendements lors des discussions sur la proposition de loi Copé-Zimmermann relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au conseil. Des députés communistes profitent de l'attention portée par le texte à la composition des CA ou CS pour

[369] Proposition de loi n° 54 déposée au Sénat le 23 octobre 2008.
[370] Incluses dans la version du « code de gouvernement d'entreprise » de l'AFEP-MEDEF publiée en décembre 2008 (cf. *infra*).
[371] Proposition de loi n° 1457 visant à définir les modes de nomination et de rémunération des mandataires sociaux des sociétés cotées, à renforcer la présence des salariés au sein des conseils d'administration et de surveillance et à règlementer la composition des comités des rémunérations. Les motivations de cet élu, partisan d'un sarkozysme dont la doctrine rejette pourtant tout projet d'extension des administrateurs salariés au secteur privé, ne nous sont pas connues, nos sollicitations étant restées sans réponse.
[372] Proposition de loi n° 1469 tendant à développer la place et les droits des administrateurs salariés élus par le personnel au sein des conseils d'administration et de surveillance, déposée à l'Assemblée nationale le 17 février 2009.
[373] Proposition de loi n° 1572 déposée à l'Assemblée nationale le 1er avril 2009 visant à interdire les excès, comme les stock-options, bonus ou parachutes dorés du capitalisme financier et à donner de nouveaux pouvoirs d'intervention aux salariés.

soumettre une nouvelle fois leur projet d'extension au secteur privé de la présence obligatoire d'administrateurs salariés, en demandant à ce qu'ils composent un tiers des conseils de toutes les sociétés anonymes. La série d'amendements déposés en ce sens se complète de la proposition de leur accorder un droit de veto, les élus communistes demandant à ce que « les mesures de nature à affecter l'organisation économique ou juridique de l'entreprise et celles affectant le volume ou la structure des effectifs soient prises à l'unanimité »[374]. Alors que l'UMP, seule à l'Assemblée nationale et avec l'Union centriste au Sénat, détient la majorité au Parlement, chacune de ces propositions sera écartée en application de la doctrine libérale. Les propos de la rapporteure pour la commission des lois, Marie-Jo Zimmermann, qui mobilise l'argument controversé puisqu'invalidé par le Conseil constitutionnel en 1983 d'inconstitutionnalité de la représentation des travailleurs au CA ou CS (cf. chapitre précédent), sont éclairant sur ce point :

> « L'amendement présente un risque d'inconstitutionnalité au regard du principe de propriété posé par l'article 17 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen. En effet, seuls les représentants des détenteurs du capital social d'une société peuvent participer, avec voix délibérative, aux décisions du conseil d'administration et de surveillance. Par voie de conséquence, seuls les représentants des salariés actionnaires sont susceptibles de se voir accorder ce droit »[375].

A contre-courant de l'initiative d'octobre 2008, les parlementaires socialistes ne saisiront pas l'occasion présentée par ces débats pour suivre leurs homologues communistes. Ils resteront silencieux sur la question de la généralisation des administrateurs salariés en France, un silence persistant puisque ce point n'apparaîtra dans aucune des deux propositions de loi touchant pourtant à la composition des CA ou CS que le groupe socialiste au Sénat dépose en février 2010[376] et mars 2011[377].

Les différentes initiatives parlementaires que nous venons de retracer connaîtront donc l'échec pour la grande majorité d'entre elles. Ce résultat est non seulement le fait d'opposition au projet de représentation des travailleurs au CA ou CS dans les rangs alors majoritaires du Parlement ou au sein du gouvernement mais aussi de la faveur accordée à une autre modalité de régulation que le droit dur. A l'exception des lois NRE en 2001, de sécurité financière en 2003[378], Copé-Zimmermann en 2011 et de sécurisation de l'emploi en 2013[379], la régulation

---

[374] Amendements n° 68 et n° 69 rectifié, et n° 36 et n° 37 déposés à l'Assemblée nationale respectivement en première et deuxième lecture.

[375] JO Débats parlementaires AN n° 5 du 21 janvier 2010, p. 265.

[376] Proposition de loi n° 291 déposée le 16 février 2010 relative aux règles de cumul et d'incompatibilité des mandats sociaux dans les sociétés anonymes et à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance.

[377] Proposition de loi n° 376 déposée le 24 mars 2011 relative aux règles de cumul et d'incompatibilité des mandats sociaux dans les sociétés anonymes.

[378] Loi n° 2003-706 du 1er août 2003 qui a notamment introduit l'obligation pour le président du CA ou CS de rendre compte des conditions et de l'organisation du travail du conseil aux assemblées générales d'actionnaires.

de la structure, de la composition et du fonctionnement des CA ou CS passe en priorité, depuis le milieu des années 1990, par le droit souple. Pour être complète, notre rétrospective historique se doit donc de questionner la place qu'y occupent les administrateurs salariés, ce que propose la section suivante.

## 2. Les administrateurs salariés en droit souple : effervescence autour du « gouvernement d'entreprise » (1995-2011)

La régulation par le droit souple prend de l'importance jusqu'à devenir le mode de régulation dominant des institutions que sont le CA et le CS à partir du moment où l'acteur patronal introduit dans les débats français la thématique anglo-saxonne de la *corporate governance*. Le « gouvernement d'entreprise », sa traduction française, désigne alors « l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui 'gouvernent' leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire » (Charreaux, 1997a, p. 421)[380], parmi lesquels donc le CA ou CS. La Commission des Opérations de Bourse note dès 1993 l'attention croissante que le monde économique porte sur l'évolution des structures de gouvernement d'entreprise (Charreaux, 1994) et qui se concrétise en 1995 par la publication des premières recommandations patronales en la matière. Mieux connu sous le nom de « rapport Vienot I », du patronyme du président du groupe de travail constitué par le CNPF et l'AFEP[381] commanditaires et signataires du rapport, la publication y livre leurs préconisations quant à la composition, aux attributions et aux modes de fonctionnement des CA et CS des sociétés cotées (AFEP et CNPF, 1995). Comment comprendre cet intérêt soudain du monde patronal pour le « gouvernement d'entreprise » dont les institutions n'ont pourtant rien de neuf, la création du CA étant consubstantielle de celles des sociétés anonymes réglementées pour la première fois par le Code de commerce de 1807 ? C'est que l'initiative patronale répond à deux préoccupations principales.

La première est celle d'éviter toute régulation par le droit dur en lui substituant le principe d'autorégulation dans un domaine que le patronat estime être son pré carré et qui est alors

[379] Ces quatre lois sont en effet celles qui ont modifié le plus en profondeur les dispositions du Code de commerce relatives au CA depuis les années 2000. Ainsi, sur les 48 articles qui forment ces dispositions au 1er septembre 2013 (de l'article L225-17 à L225-56), la loi NRE en a créé ou modifié 41, la loi sur la sécurisation de l'emploi 12, la loi Coppé-Zimmerman 8 et la loi de sécurité financière 5 (source : legifrance.gouv.fr). Les autres actes législatifs intervenus pour modifier ces dispositions depuis 2000 ne l'ont fait, quantitativement, qu'à la marge, en créant ou modifiant trois articles au maximum.

[380] Il existe une foultitude de définitions du concept de « gouvernement d'entreprise » (Aguilera et Jackson, 2010). Nous choisissons celle de Charreaux car elle présente l'avantage de la neutralité axiologique, étant descriptive et non normative à l'inverse de nombre de définitions proposées particulièrement par les tenants de la théorie de l'agence (cf. *infra*) et qui mettent l'accent sur ce que le gouvernement d'entreprise devrait être (au service des actionnaires) plutôt que sur ce qu'il est (par exemple Shleifer et Vishny, 1997).

[381] Association française des entreprises privées, qui annonce représenter plus de cent des plus grands groupes privés français et constitue à ce titre l'un des think tanks et lobbies économiques les plus puissants de France.

menacé d'une intervention publique à l'aune de la multiplication des affaires qui secouent le monde des entreprises au début des années 1990. Le patronat tire ainsi les enseignements de la « pédagogie des scandales » (Gomez et Korine, 2009) et des crises économiques et financières qui, à travers l'histoire, se sont vus à plusieurs reprises régulés par une intervention étatique. Le krach boursier de 1929 a donné lieu à l'adoption en 1934 du *Securities Exchange Act* aux Etats-Unis qui a créé la SEC[382]. Aux Etats-Unis encore, les faillites conjuguées d'Enron et WorldCom au début des années 2000 seront d'une ampleur telle[383] qu'elles conduiront une nouvelle fois à recourir à une règle de droit, la loi Sarbanes-Oxley[384], pour réguler des pratiques autrefois régies par la seule règle du marché. C'est ainsi pour éviter que l'histoire ne se répète qu'apparaissent que se multiplient les publications vantant les mérites de la régulation par le droit moi. Le premier code de « bonnes pratiques » de *corporate governance* publié en 1992 et connu sous le nom de rapport Cadbury (Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, 1992) naît ainsi à la suite du scandale Maxwell au Royaume-Uni en substitution à l'intervention d'une règle de droit dur. En France, la faillite alors programmée du Crédit Lyonnais en 1993 n'est pas sans rapport avec le calendrier de publication du rapport Vienot I. La crise financière asiatique de 1997 impulse un mouvement similaire à l'OCDE qui publie en 1999 ses premiers principes de gouvernement d'entreprise (OCDE, 1999). C'est notamment en vue d'éviter une contagion de la régulation par le droit dur à la suite des scandales Enron et WorldCom que l'OCDE révise ses principes et en publie une nouvelle version en 2004 (OCDE, 2004).

La satisfaction des attentes des nouveaux types d'actionnaires arrivés à l'actionnariat des entreprises françaises sous le double effet de la financiarisation et de la mondialisation de l'économie constitue la seconde préoccupation des associations patronales. Dans les années 1980 aux États-Unis, l'essor du « marché de prise de contrôle des entreprises » (*market for corporate control*) favorisé par la dérégulation des marchés financiers a mis fin à la toute-puissance des directions d'entreprise qui caractérisait jusqu'alors un capitalisme managérial (Berle et Means, 1932) pour ouvrir à une reconquête du contrôle des sociétés par les actionnaires. Ce passage d'un capitalisme managérial à un capitalisme actionnarial porte en lui une nouvelle logique, celle de la primeur accordée dans les stratégies d'entreprise à la maximisation de valeur pour l'actionnaire que les investisseurs institutionnels[385] portent au pinacle. Or, ces investisseurs institutionnels sont entrés progressivement dans le paysage français à la faveur des vagues de privatisations, de la libéralisation des marchés sous

[382] La *Securities and Exchange Commission* dont l'équivalent français serait aujourd'hui l'Autorité des Marchés Financiers [AMF].
[383] Leur coût pour l'économie américaine sera évalué à 37 milliards de dollars soit l'équivalent du budget annuel national pour la sécurité intérieure aux Etats-Unis (Graham, Litan, et Sukhtankar, 2003).
[384] Loi américaine portant réforme de la comptabilité des entreprises cotées et des règles de protection des investisseurs pour une meilleure transparence des informations financières, votée dans l'urgence en 2002 à la suite de ces deux scandales.
[385] Tels les fonds de pension (*pension funds*), les fonds spéculatifs (*hedge funds*), les fonds mutuels (*mutual funds*) ou les compagnies d'assurance.

impulsion européenne et des réformes de la place financière de Paris ouvrant à son internationalisation (Djelic et Zarlowski, 2005). C'est ainsi qu'au milieu des années 1990, une transformation du capitalisme français s'est opérée, passant d'un capitalisme de « cœur financier » caractérisé par une forte concentration de l'actionnariat sous la forme de participations croisées à un capitalisme ouvert aux investisseurs institutionnels principalement étrangers (Morin et Rigamonti, 2002; Carlin, 2009; Goyer et Jung, 2011). Ces derniers constituent de nos jours pas moins de 43 % de la capitalisation boursière des entreprises du CAC 40 (Le Roux, 2012). Or, ces actionnaires dits « non-résidents » ont transféré leur vision de l'entreprise à leur arrivée au capital des sociétés françaises en requérant l'application des « bonnes pratiques » de gouvernement d'entreprise en vigueur dans leur pays d'origine, telle leur demande d'une plus grande part d'administrateurs indépendants au CA ou CS[386], et en important leur exigence de stratégies d'entreprise tournées vers la seule création de valeur pour l'actionnaire sur la base principale du critère d'EVA[387]. C'est à ce niveau qu'il faut comprendre l'une des raisons expliquant la diffusion de la thématique du gouvernement d'entreprise en France (Jeffers et Plihon, 2001; Montagne, 2001; Caby, 2002; Couret, 2002; Goyer, 2006).

Or cette thématique recouvre en réalité une pluralité de conceptions et nous pouvons distinguer trois approches théoriques du gouvernement d'entreprise qui accordent une place différenciée à la représentation des travailleurs au CA ou CS (2.1). Bien qu'il soit le premier à investir la scène, l'acteur patronal ne sera toutefois pas le seul à développer des recommandations de « bonnes pratiques » de gouvernement d'entreprise. Aussi proposons-nous de passer en revue cette production de règles « molles » au regard des trois conceptions que nous aurons explicitées afin d'y révéler la place qu'y occupe la question des administrateurs salariés (2.2). Si cette place y est minime, l'effervescence autour du gouvernement d'entreprise réveillera en revanche au début des années 2000 l'intérêt des organisations syndicales pour ces mandats de représentation du personnel, les conduisant à renouveler leurs revendications en la matière (2.3).

## 2.1 Les trois approches théoriques du gouvernement d'entreprise

Au fondement de chacune de ces approches se trouvent les travaux séminaux de Berle et Means (1932) qui, observant l'évolution du capitalisme américain au début du XX$^{e}$ siècle vers une plus grande dispersion de l'actionnariat, concluent à la séparation des fonctions de

[386] On peut citer l'exemple de Calpers, l'un des plus grands fonds de pension américains, qui soumettait son entrée au marché financier français en 1997 à la condition de meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise en France (Les Echos du 28 mars 1997).

[387] *Economic Value Added* qui mesure la différence entre la rentabilité économique après impôt (le retour sur capital investi) et le coût moyen pondéré du capital.

propriété (des actions) et de contrôle (de la stratégie des entreprises)[388]. Les auteurs posent alors la question des régulations à instaurer dans la conduite des entreprises de manière à éviter que ces dernières ne se retrouvent sous l'emprise des dirigeants, managers professionnels, dont les intérêts[389] ne seraient pas naturellement alignés sur ceux des propriétaires[390]. Trois principales réponses ont été apportées à cette question qui fondent ainsi les trois grandes familles théoriques du gouvernement d'entreprise identifiées par Gospel et Jackson (2006). L'une, l'approche actionnariale, met l'accent sur des règles de gouvernement d'entreprise au service exclusif de l'intérêt financier des actionnaires. Une autre, l'approche par les parties prenantes que nous qualifions de généraliste reconnaît et intègre à son paradigme la défense des intérêts d'autres acteurs impliqués dans les affaires de la société sans que cela ne conduise à leur reconnaître une place dans les institutions du gouvernement d'entreprise que sont principalement le CA ou CS et l'assemblée générale. La dernière, l'approche par les parties prenantes que nous qualifions de spécifique adopte la même vision communautaire de l'entreprise mais accorde une importance particulière aux salariés parmi les différentes parties prenantes justifiant leur représentation au CA ou CS.

L'approche théorique par la valeur actionnariale se centre exclusivement sur la relation qui prévaut entre actionnaires et dirigeants appelée alors relation d'agence par les tenants du courant dominant de cette approche (Jensen et Meckling, 1976; Fama, 1980; Fama et Jensen, 1983b; Fama et Jensen, 1983a; Jensen, 1983; Klein, 1983; Fama et Jensen, 1985; Jensen, 1986). Dans une vision de l'entreprise comme « nœud de contrats », la relation entre l'agent (le dirigeant) et le principal (l'actionnaire) est source de coûts du fait d'intérêts distincts et de l'opportunisme de l'agent à poursuivre ses intérêts au détriment de ceux du principal (Ginglinger, 2002). La réponse de la théorie de l'agence au questionnement de Berle et Means consiste alors à affirmer que des mécanismes de régulation doivent être instaurés de manière à garantir le respect par le dirigeant de son devoir fiduciaire envers les seuls actionnaires. Ces mécanismes de réduction des coûts d'agence peuvent être incitatifs à l'instar des stock-options ou disciplinaires tels les mécanismes de régulation externe que sont les marchés

[388] « Ownership is so widely distributed that no one individual or small group [d'actionnaires] has even a minority interest large enough to dominate the affairs of the company » (*ibid.* p. 84).
[389] Qui peuvent se comprendre en termes de carrière, de prestige, ou de patrimoine personnel (Charreaux, 1994).
[390] Berle et Means ne sont toutefois pas les premiers à avoir conclu à une telle séparation des rôles au profit du pouvoir des dirigeants, ayant été précédés en cela par Adam Smith et Karl Marx (Jackson, 1977). Le premier relevait que « the directors of companies, however, being the managers rather of other people's money than of their own, it cannot well be expected that they should watch over or with the same anxious vigilance [que les apporteurs de capital] […] Negligence and profusion, therefore, must always prevail, more or less, in the management of the affairs of such a company » (Smith, 1776, p. 700). Pour le second, le développement des sociétés par action signait du même coup l'avènement d'un groupe de professionnels de la direction de l'entreprise de telle sorte qu'apparaîtrait « une foule de conseils d'administration et de direction pour qui l'administration et la direction ne sont, en fait, que prétextes à spolier les actionnaires et à amasser les richesses » (Marx, 1970, p. 1150).

financiers[391], les marchés des biens et des services, le marché du travail des cadres dirigeants et les mécanismes de régulation interne parmi lesquels l'assemblée générale et le CA ou CS dont les actionnaires doivent détenir la totalité des droits de contrôle[392]. Autrement dit, dans cette perspective, seule la propriété du capital en ce qu'elle serait synonyme de propriété de toute l'entreprise ouvre le droit à participer aux décisions stratégiques. Deux principaux mécanismes sont alors imaginés pour contrer la toute-puissance managériale : l'introduction au CA de la figure de l'administrateur dit « indépendant » car sans relation avec l'entreprise et les membres de la direction générale ; l'éclatement de la figure du PDG par la séparation des fonctions de président du CA et de directeur général. Cette conception singulière du gouvernement d'entreprise conduit ainsi certains à conclure que l'idéologie libérale y a trouvé là sa justification théorique (Lazonick et O'Sullivan, 2000). A l'évidence, cette famille théorique fait peu de cas des autres acteurs de l'entreprise. Ses partisans ne manqueront pas d'arguments pour s'opposer à toute ingérence des parties prenantes au motif que leur participation aux institutions du gouvernement d'entreprise, dont le CA ou CS : porterait atteinte au sacro-saint droit de propriété ; serait inutile puisque les intérêts de ces acteurs seraient déjà protégés par d'autres mécanismes de régulation tels le droit du travail et par ailleurs servis par la recherche de la maximisation de la valeur pour l'actionnaire qui, en assurant la performance financière de l'entreprise, bénéficierait *in fine* à l'ensemble de la société ; serait, enfin, source de nouveaux coûts d'agence du fait d'un allongement du temps de décision et d'une diminution de la qualité de ces dernières en raison de la supposée incompétence gestionnaire de ces acteurs autres (Jensen, 2000; Sternberg, 2001). Les principales figures de la théorie de l'agence s'attaqueront même frontalement à l'institution de la codétermination allemande en arguant que la nécessité de recourir à la loi pour contraindre les entreprises à accueillir des administrateurs salariés à leur CS sans quoi elles ne le feraient pas volontairement, démontrerait l'inefficience de l'institution (Jensen et Meckling, 1979). L'argument instrumental prévaut puisque Jensen et Meckling ponctuent leur article en critiquant l'incapacité des défenseurs de la codétermination allemande à démontrer sa contribution à l'efficience économique et financière qui seule aurait éventuellement pu justifier l'introduction des administrateurs salariés à leurs yeux.

A l'opposé de cette première école, l'approche partenariale généraliste considère l'ensemble des acteurs en relation avec l'entreprise dits « parties prenantes » et définies comme « any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organisation's objectives » (Freeman, 1984, p. 46). L'argument central de l'approche actionnariale selon lequel l'intérêt des actionnaires prime sur tous les autres en vertu du concept de propriété est contré sur la base d'une analyse juridique fine qui rappelle que les actionnaires ne peuvent

[391] C'est ainsi que la maximisation de valeur pour l'actionnaire à l'aune notamment de l'EVA devient le critère roi d'évaluation de la performance des sociétés cotées (Fama, 1980).
[392] Par la nomination des administrateurs.

être considérés comme propriétaires de l'entreprise en tant que telle[393] puisqu'ils ne le sont que de leurs actions (Robé, 1999, 2001; Clerc, 2009; Robé, 2011; Chassagnon et Hollandts, 2014). A la vision contractualiste de l'entreprise se substitue celle d'une entreprise conçue comme une communauté, comme une institution collective[394] dont il découle que son activité doit s'orienter vers la satisfaction des intérêts des différentes parties prenantes (apporteurs de capitaux, salariés, clients, fournisseurs, créditeurs, société civile au sens large) et non seulement des actionnaires. Pour s'assurer de cette orientation, les auteurs préconisent non pas la représentation de ces différents acteurs aux institutions du gouvernement de l'entreprise mais la redéfinition de sa finalité et du devoir fiduciaire de la direction et des administrateurs envers un intérêt commun, celui de l'entreprise personne morale. Telle était la proposition formulée par Berle et Means eux-mêmes dans le dernier chapitre de leur ouvrage plaidant pour un « new concept of corporation » (*op. cit.* 1932) lorsqu'ils envisageaient que direction et CA agissent comme une « technocratie neutre » au service de l'intérêt public « on the basis of public policy rather than private cupidity » (*ibid.*, p. 312). Telle est également la position de Freeman et Reed (1983) qui plaident pour que la finalité de l'entreprise soit redéfinie notamment en droit afin de prendre en compte les intérêts de chacune des parties prenantes et non uniquement des associés. Telle est aussi, comme le rappelle Rebérioux (2005), l'optique défendue par Rajan et Zingales (1998) et Blair et Stout (1999) dans leur reprise du concept initialement développé par Alchian et Demsetz (1972) d'entreprise comme « équipe de production ». A la lumière du postulat d'incomplétude des contrats (Williamson, 1985), ces auteurs font la démonstration d'un risque de mise en place, par les différentes parties prenantes, de stratégies de sous-optimisation de leur « investissement spécifique » à l'entreprise[395], risque évitable à la condition de confier la direction de l'entreprise à un tiers indépendant, le CA, agissant dans l'intérêt de tous puisque dans celui unique de la personne morale qu'est l'entreprise. Si Blair et Stout ne spécifient pas la composition d'un tel CA, les différentes parties prenantes n'y sont toutefois pas bienvenues, les administrateurs, alors « hiérarques médiateurs » (Blair et Stout, 2011), devant être neutres et indépendants d'elles. Il n'est pas plus question de représentation des différents acteurs au CA dans le modèle de Rajan et Zingales qui attribuent toujours aux actionnaires la totalité des droits de contrôle sur l'entreprise. La traduction de cette approche en pratique ne passe donc pas par l'instauration d'administrateurs salariés notamment mais plutôt par la mise en œuvre de politiques de responsabilité sociale (ou sociétale) de l'entreprise (Sacconi, 2011) ou de promotion de

[393] Les actionnaires ne sont, par exemple, propriétaires ni du capital tangible (tel l'équipement productif) ni du capital intangible (la force de travail des salariés) qui appartiennent, en droit, à l'entreprise elle-même.
[394] Conception que l'on retrouve dès le milieu du XX$^{e}$ siècle en France dans les travaux des juristes Paul Durand (1948) ou Georges Ripert (1951) comme le rappelle Sauviat (2006). Plus près de nous, on la retrouve dans ceux de Segrestin et Hatchuel (2012) qui plaident pour l'avènement d'un véritable « droit de l'entreprise ».
[395] Que les auteurs entendent comme les investissements en capital financier ou humain par exemple qui ne sont pas transférables à une autre entreprise sans perte de valeur.

l'« enlightened shareholder approach » (Jensen, 2002; Pichet, 2009)[396]. Elle ne sera pas exempte de critiques, la plus récurrente étant que direction et administrateurs ne sauraient arbitrer les intérêts d'un nombre trop grand de parties prenantes qu'il conviendrait de traiter toutes avec le même égard. La multiplication de classifications cherchant à hiérarchiser les parties prenantes en fonction de l'importance à leur accorder dans la conduite de l'entreprise a, pour l'instant, échoué à apporter une réponse à cette critique à défaut de conception univoque (Pesqueux, 2006).

La troisième et dernière conception du gouvernement d'entreprise, celle de l'approche partenariale spécifique, tranche ce dilemme en estimant qu'il est aux côtés des actionnaires une autre partie prenante prédominante, les salariés, appelée à participer également à la prise de décisions stratégiques. Les arguments juridiques et économiques mobilisés par les tenants de cette conception reprennent ceux développés dans le cadre de l'approche partenariale généraliste pour en conclure non pas à une redéfinition de la finalité de l'entreprise vers la poursuite d'un bien commun et la consécration juridique de la personnalité morale de la société mais à une représentation des travailleurs au CA ou CS. Ainsi, la lecture institutionnaliste de l'entreprise en droit que propose notamment le courant de la *progressive corporate law* aux Etats-Unis (Mitchell, 1995; Greenfield, 1998, 2006) défend la participation des salariés à la prise de décision stratégique aux côtés des actionnaires. Les travaux qui s'inscrivent dans la perspective économique[397] s'inspirent notamment des démonstrations relatives à la conception de l'entreprise comme équipe de production. En soulignant que si les actionnaires engagent des investissements spécifiques à l'entreprise de type financier, les salariés en font tout autant au regard des compétences spécifiques à l'entreprise qu'ils développent (Blair, 1995, 1999; Kelly et Parkinson, 2000), la représentation des travailleurs au CA ou CS doit alors être assurée afin d'éviter qu'ils ne mettent en place des stratégies de sous-investissement (Kaufman et Englander, 2005). Par ailleurs, leur investissement spécifique en compétences les expose au risque de perte de valeur, en dehors de l'entreprise, de ce capital dit « humain ». Les actionnaires ne peuvent plus, en conséquence, être considérés comme les seuls porteurs de risques dans l'entreprise, partant comme les seuls créanciers résiduels auxquels l'ensemble des droits de contrôle doit être conféré. Rebérioux (2005, 2009) souligne même plutôt un phénomène de transfert de risques vers les travailleurs. Alors que différents dispositifs, tels l'EVA, limitent ceux portés par les actionnaires au point d'en faire des créanciers protégés, les salariés, eux, y seraient de plus en plus exposés aux

[396] Cette approche par la valeur actionnariale « éclairée » peut être définie comme une position de compromis entre l'approche actionnariale pure et l'approche partenariale généraliste dès lors qu'elle vise toujours la maximisation de valeur pour l'actionnaire mais en intégrant les intérêts des différentes parties prenantes. La réforme du droit des sociétés britannique de 2006 l'a épousée en stipulant désormais que les administrateurs ont l'obligation de défendre l'intérêt à long terme de l'entreprise en en prenant en considération les préférences d'un éventail plus large d'acteurs que les seuls actionnaires (Richard, 2012).

[397] Et dont on trouve trace en France, comme le rappelle Sauviat (2006), dans les travaux de l'économiste François Perroux (1938, 1947) qui rejetait la vision contractualiste de l'entreprise pour lui préférer celle de l'entreprise comme communauté de travail réunissant actionnaires et salariés.

vues des politiques d'individualisation des rémunérations et de leur principe de proportionnalité à la performance ou encore des politiques de flexibilisation des marchés du travail. L'intensité de cette prise de risque est telle que les salariés en deviennent des créanciers résiduels de l'entreprise fondés à participer au contrôle de la direction par leur représentation, avec voix délibérative, au CA ou CS de manière à pallier l'insuffisance du contrat de travail à protéger leurs intérêts (Van Wezel Stone, 1993; Defrance, 2001; Rebérioux, 2003). L'appel lancé par Aglietta et Rebérioux (2004b, 2004a) pour « une démocratie économique » va dans ce sens. Les auteurs soulignent par ailleurs que la présence d'administrateurs salariés contribue à répondre à la double préoccupation de l'indépendance et de la compétence des administrateurs du fait de leur distance vis-à-vis des intérêts et motivations des dirigeants et de la connaissance fine de l'entreprise et de ses métiers dont ils seraient les meilleurs détenteurs. Ce faisant ils rejoignent la perspective cognitiviste du gouvernement d'entreprise qui s'est développée ces dernières années. Considérant l'activité du CA ou CS comme relevant d'une dynamique de groupe, l'accent y est mis sur la compétence collective au service de la prise de décision. La diversification des profils des administrateurs est alors prônée d'une part parce que, dans la droite ligne de la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978), elle élargit le champ des perspectives et des ressources informationnelles au bénéfice de décisions plus informées et d'autre part parce qu'elle permet, selon une lecture behavioriste, d'éviter le biais cognitif de la « pensée de groupe » (Janis, 1972) dont souffrent les groupes endogames (Milliken et Martins, 1996; Forbes et Milliken, 1999). Cette diversité revêt un caractère multidimensionnel puisqu'elle se définit en termes à la fois démographiques (diversité d'âge, de genre, de nationalité) et cognitifs (diversité de compétences et d'expériences acquises au long de parcours professionnels et de formation différents) (Jackson, May, et Whitney, 1995; Engelen, van den Berg, et van der Laan, 2012). Si l'attention s'est surtout tournée vers la dimension démographique (par exemple Carter, Simkins, et Simpson, 2003; Adams et Ferreira, 2009), certains des travaux centrés sur la dimension cognitive concluent à l'intérêt d'une présence d'administrateurs internes à l'entreprise tels des représentants des salariés à l'instar de Charreaux qui rappelle qu'au moment de la crise du Crédit Lyonnais en 1993 « les administrateurs salariés avaient été les premiers et quasiment les seuls à alerter contre les risques associés à certaines décisions » (Charreaux, 2005, p. 227).

Des trois approches théoriques du gouvernement d'entreprise – actionnariale, partenariale généraliste et partenariale spécifique – seule la dernière plaide pour la généralisation des administrateurs salariés dans les entreprises privées. Nous proposons désormais d'étudier la place qu'elle a occupée dans le champ de la production de droit souple s'appliquant au cas français.

## 2.2. Place de l'approche partenariale spécifique dans la production de droit souple

Si l'AFEP et le MEDEF ont été précurseurs en matière de production de droit souple relatif au gouvernement d'entreprise, ces deux acteurs n'en constituent pour autant pas les seules sources. Sur la période ici couverte – du milieu des années 1990 à 2011 – d'autres acteurs se feront auteurs de publications normatives couvrant le périmètre français qu'il s'agisse de rapports, recommandations, principes ou codes portant sur le gouvernement d'entreprise ou le droit des sociétés. Parmi ces acteurs se trouvent des associations professionnelles (l'AFG[398], l'IFA[399], MiddleNext[400]), des *think tank* (l'institut Montaigne[401], l'IFGE[402]), des parlementaires ou personnalités civiles auteurs de rapports au Parlement ou au gouvernement (nous avons déjà cité en introduction les rapports Barbier de La Serre et Douste-Blazy de 2003 auxquels s'ajoutent ceux du député Pascal Clément la même année et du sénateur Philippe Marini en 1996), des institutions publiques française (le Conseil économique et social – CES) ou supranationale (l'OCDE). Ce sont les publications de ces acteurs que nous proposons de classer en fonction de l'approche du gouvernement d'entreprise qu'elles sous-tendent et donc de la place qu'elles accordent aux administrateurs salariés. Les différents textes européens centrés sur la thématique du gouvernement d'entreprise[403] sont en revanche exclus de notre analyse puisqu'étant plus descriptifs que normatifs. Alors que la Commission européenne s'est toujours refusée à élaborer un code européen de recommandations en matière de gouvernement d'entreprise laissant le champ libre aux Etats membres, les textes officiels de l'UE se bornent à constater l'existence de règles nationales instituant les

[398] L'association française de la gestion financière représente les professionnels de la gestion d'actifs dont le poids sur la place financière parisienne est considérable puisqu'à fin 2012 ils géraient un peu plus de 2 900 milliards d'euros d'actifs, soit plus d'une fois et demie le PIB de la France.

[399] Institut français des administrateurs créé en 2003 à l'initiative de la place financière de Paris (en particulier de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris, d'Ernst&Young, d'Euronext, de l'AFG, de l'association Paris-Europlace et du cabinet de conseil Boyden France) en réponse à la tentative de l'*Institute of Directors* britannique de s'implanter en France.

[400] Association professionnelle créée en 1987 qui promeut les intérêts des valeurs moyennes cotées en bourse.

[401] Créé en 2000 par Claude Bébéar, l'institut Montaigne rassemble des hauts-cadres d'entreprise, des hauts-fonctionnaires, des universitaires et des représentants de la société civile.

[402] L'institut français de gouvernement des entreprises a été créé en 2002 par Pierre-Yves Gomez, Professeur de sciences de gestion à l'EM-Lyon. Il s'agit tout à la fois d'un centre de recherches, d'un prestataire de formations, d'un lieu de réflexions et de l'auteur du code de gouvernement d'entreprise MiddleNext ciblant les sociétés cotées petites et moyennes.

[403] Que sont : le premier et le second plan d'action de la Commission européenne en matière de droit des sociétés et de gouvernement d'entreprise (Commission européenne, 2003, 2012) et la recommandation 2005/162/CE concernant le rôle des administrateurs non exécutifs et des membres du CS des sociétés cotées et les comités du CA ou CS. La Commission européenne a produit d'autres publications telles que des rapports d'experts (Winter et al., 2002; Antunes et al., 2011) ou des documents de base à ses consultations publiques sur le gouvernement d'entreprise (tel le Livre vert sur le cadre du gouvernement d'entreprise dans l'UE, Commission européenne, 2011). Elles ne peuvent être considérées ici car ne constituant pas des présentations de la position officielle défendue par l'Union européenne mais des documents alimentant sa réflexion.

administrateurs salariés[404] sans en promouvoir ni l'extension à d'autres pays, ni leur réduction ou disparition dans les pays où elles existent en application du principe « no export, no escape » (Davies, 2003, p. 87) consacré avec l'adoption du statut de Société européenne en 2001[405].

Notre classement résulte de l'analyse de contenu des sections consacrées aux recommandations ou propositions dans chacune des publications, hors donc les passages descriptifs relatifs à des présentations théoriques ou des constats de pratiques ou règles de droit. Nous considérons qu'une publication relève de l'approche actionnariale lorsqu'il y est souligné que la conduite de l'entreprise doit se réaliser dans le seul intérêt des actionnaires et que les parties prenantes en sont soit absentes soit explicitement exclues du domaine du gouvernement d'entreprise. Une publication relève de l'approche partenariale généraliste dès lors qu'elle souligne que la conduite de l'entreprise doit se réaliser en considérant les intérêts des diverses parties prenantes mais qu'elle exclut explicitement leur représentation, et particulièrement celle des salariés, au CA ou CS. Enfin, une publication relève de l'approche partenariale spécifique dès lors qu'elle promeut la présence d'administrateurs salariés au CA ou CS.

**Tableau 13.** Classement des productions de droit souple jusqu'en 2011 selon l'approche du gouvernement d'entreprise sous-tendue

| Approche actionnariale | Approche partenariale généraliste | Approche partenariale spécifique |
|---|---|---|
| Rapport Marini (1996) | Rapport Vienot I (AFEP et CNPF, 1995) | Principes de l'OCDE (1999, 2004, 2005) |
| Rapport Vienot II (AFEP et MEDEF, 1999) | Recommandations de l'Institut Montaigne (2003) | Avis du CES (2003b, 2003a) |
| Rapport Bouton (AFEP et MEDEF, 2002) | Rapport Barbier de la Serre (2003) | Recommandations de l'IFGE (2005) |
| Rapport Clément (2003) | Rapport Douste-Blazy (2003) | Recommandations de l'IFA (2005, 2006, 2010, 2011, 2013b) |
| Code AFEP-MEDEF (2003, 2008, 2010b) | | |
| Recommandations de l'AFG (de 1998 à; 2011), actualisées annuellement depuis 2006 | | |
| Code MiddleNext (2009) | | |

**Source :** analyse de l'auteur.

Le résultat de notre analyse présenté au tableau 13 montre que l'approche partenariale spécifique n'est pas absente des nombreuses productions de droit souple. Dès la première

[404] Ainsi, évoquant les bénéfices de la diversité des administrateurs dans son Livre vert de 2011, la Commission européenne relève en note de bas de page qu'« il convient de noter que certains Etats membres prévoient des régimes de participation des salariés au conseil d'administration » (Commission européenne, 2011, p. 6).

[405] Le principe du « no escape » selon lequel le droit communautaire ne doit pas conduire à un affaiblissement des droits nationaux à la représentation des travailleurs au CA ou CS est en réalité largement mis à mal depuis quelques années (cf. *infra*).

version des principes de l'OCDE en 1999, un chapitre spécifique est dédié au « rôle des différentes parties prenantes dans le gouvernement d'entreprise » dont les intérêts doivent être, aux côtés de ceux des actionnaires, « dûment pris en considération et loyalement servis » par le CA ou CS (OCDE, 1999, p. 27). Rappelant que la participation des salariés peut prendre la forme d'une représentation au CA ou CS avec voix délibérative, l'OCDE recommandait que le cadre régissant le gouvernement d'entreprise autorise « la participation des parties prenantes à la vie de l'entreprise » (*ibid*., p. 8). Le ton est encore plus explicite dans la version révisée de 2004 pour laquelle le TUAC[406] et ses affiliés se sont mobilisés (cf. *infra*). Elle précise ainsi qu'« il convient de permettre le développement des mécanismes de participation des salariés qui sont de nature à améliorer les performances » (OCDE, 2004, p. 21) par le biais, notamment, des administrateurs salariés. La même approche partenariale spécifique sera adoptée dans le cadre des principes de gouvernement d'entreprise applicables aux entreprises publiques (OCDE, 2005). Côté français, le CES appelle en 2003 à une « amélioration » du gouvernement des entreprises françaises par la représentation des salariés au conseil « sous des formes à définir » selon les termes de son avis relatif aux autorités de régulation financière (CES, 2003b, p. 14), et à la généralisation des administrateurs salariés aux « conseils de surveillance des grandes entreprises » selon ceux de son avis relatif à « la place du travail » (CES, 2003a, p. 25). Cette position n'est pas sans lien avec le renouvellement des revendications syndicales en faveur des mandats d'administrateur salarié au début des années 2000 (cf. *infra*). De leur côté, les deux instituts français centrés sur le gouvernement d'entreprise, l'IFGE et l'IFA, se prononceront en faveur de l'introduction d'administrateurs salariés dans les entreprises privées[407]. Cette faveur doit notamment à l'inclusion de certains de ces représentants du personnel dans leurs réflexions[408] et, pour l'IFA, à la figure de son président, Daniel Lebègue, énarque, administrateur de plusieurs sociétés, ancien haut-fonctionnaire et dirigeant de grandes entreprises, coloré à gauche pour avoir été conseiller technique auprès du cabinet de Pierre Mauroy en 1981 puis nommé par Jacques Delors à la direction du Trésor en 1984. Toutefois, ni l'IFGE ni l'IFA ne recommandent la généralisation des administrateurs salariés à toutes les entreprises. Parce

[406] Trade Union Advisory Committee, institution représentant auprès de l'OCDE et à titre consultatif les différentes organisations syndicales des pays membres de l'OCDE.

[407] Si les publications de l'IFA entretiennent volontairement une confusion entre les mandats d'administrateurs salariés et de représentants des salariés actionnaires, nous avons veillé à ne rendre compte ici que des positionnements relatifs aux premiers.

[408] Des administrateurs salariés de Renault, Aventis et Areva ainsi que des responsables syndicaux CFTC et CFDT ont ainsi été consultés par le groupe de travail de l'IFGE auteur de la publication de 2005. L'IFGE accordera par ailleurs une tribune libre à l'administrateur salarié CFE-CGC de Renault pour revendiquer la généralisation de la représentation des travailleurs au CA ou CS dans le cadre des recommandations de l'institut adressées aux candidats à l'élection présidentielle de 2007 (IFGE, 2007). Du côté de l'IFA, trois administrateurs salariés (deux CFE-CGC et un CFDT) ont participé au groupe de travail d'une dizaine de personnes qui sera à l'origine de la publication de 2006. Des administrateurs salariés continueront à participer aux groupes de travail ultérieurs de l'IFA (voir IFA, 2010, 2011, 2013b) soit en tant que membres soit en tant que personnalités auditionnées. Les administrateurs salariés CFE-CGC y sont particulièrement représentés, l'organisation syndicale ayant notamment signé en décembre 2007 une convention de partenariat avec l'IFA marquant l'engagement de collaborations communes (CFE-CGC, 2007).

qu'elle ne serait justifiée que lorsqu'elle contribue au meilleur fonctionnement et à l'« efficacité » du conseil dans la perspective de l'argument instrumental, la présence d'administrateurs salariés est conçue sous conditions : d'une forte dépendance de l'entreprise à son « capital humain »[409] ; d'une stratégie d'entreprise tournée vers la RSE pour l'IFA ; d'une particulière complexité de l'entreprise et de son environnement requérant, dans l'approche cognitiviste du gouvernement d'entreprise, une diversité des perspectives au conseil[410] ; de la compétence *ex ante* des administrateurs salariés à valoriser le « capital humain » et à représenter la « culture salariale » de l'entreprise pour l'IFGE. Le CA ou CS est alors invité par les deux instituts à régulièrement évaluer si les conditions sont réunies pour accueillir des administrateurs salariés et à rendre compte de cette évaluation et de la justification de leur absence ou présence au conseil dans le rapport annuel présenté à l'assemblée générale des actionnaires. Dans les deux cas, la mise à distance des administrateurs salariés d'avec les organisations syndicales et l'action revendicative est privilégiée, ce que l'IFA souligne en insistant sur le régime d'incompatibilité des mandats (IFA, 2006, 2013b) et que l'IFGE promeut en appelant à leur désignation par l'assemblée générale des actionnaires (IFGE, 2005). A l'inverse de l'IFGE, l'IFA maintiendra son intérêt pour les administrateurs salariés dans le temps, abandonnant progressivement la conditionnalité de sa recommandation pour afficher une position plus tranchée. S'agissant des conseils des entreprises publiques par exemple, l'institut considère « que l'existence de représentants des salariés dans les conseils d'administration est en soi une bonne chose » (IFA, 2011, p. 6). Lors du lancement en avril 2011 du « Club des administrateurs salariés de l'IFA » regroupant plus d'une quarantaine d'administrateurs salariés et d'administrateurs représentant les salariés actionnaires, L'IFA annonce « envisager de nouvelles pistes de réflexion afin de promouvoir la place de cette famille d'administrateurs dans l'entreprise et plus particulièrement au sein du conseil »[411]. Revenant sur le poids croissant de l'approche cognitiviste du gouvernement d'entreprise dans les débats appelant à une plus grande diversité des CA ou CS, Daniel Lebègue déclare que « la nomination d'administrateurs salariés en plus grand nombre peut y contribuer de manière déterminante » (Lebègue, 2012, p. 12). La

[409] A l'exemple, pour l'IFA, des « entreprises qui ne peuvent réussir sans les femmes et les hommes qui la composent en particulier dans les secteurs des services, de la distribution, du conseil ou de la recherche et développement […] Il serait donc logique d'observer une corrélation entre l'intensité du capital humain utilisée dans le projet d'entreprise et la présence d'administrateurs salariés » (IFA, 2006, p. 9). Argument qui sera réitéré dans les recommandations de l'IFA sur la prise en compte par le CA de l'« actif humain » (IFA, 2010). Pour l'IFGE, « plus la valorisation du capital humain est stratégiquement importante dans la création de valeur, plus la participation de salariés au gouvernement de l'entreprise est souhaitable » (IFGE, 2005, p. 6).

[410] « Plus l'entreprise évolue dans un environnement complexe, plus le contrôle par le conseil d'administration est nécessaire. La diversité des points de vue exprimés par les administrateurs est importante pour nourrir le débat indispensable au sein du conseil d'administration sur la stratégie retenue et sa mise en œuvre pratique. […] Ainsi, plus cette diversité devient nécessaire, plus la présence d'administrateurs salariés compétents est un atout » (IFA, 2006, pp. 8-9). « Leur présence [des administrateurs salariés], parce qu'elle augmente l'étendue des points de vue échangés, permet donc d'intégrer plus de complexité au niveau du pilotage de l'entreprise. Aussi, elle n'est nécessaire et souhaitable que si cette complexité est requise » (IFGE, 2005, pp. 9-10).

[411] Page internet du site de l'IFA : http://www.ifa-asso.com/actualites/actualites.php?actualite_id=295.

promotion des mandats d'administrateurs salariés doit ainsi particulièrement à l'IFA d'avoir été portée sur le devant de la scène ces dernières années. Le renouvellement de ses recommandations relatives à la présence d'administrateurs salariés dans les entreprises françaises en juillet 2013[412] venant en point d'orgue à cette promotion alors que, toujours dans la lignée cognitiviste, l'IFA estime que « les administrateurs salariés participent à la diversité des points de vue au sein du conseil et contribuent ainsi à la qualité du processus de décision par le conseil d'administration » (IFA, 2013b, p. 3).

Les quatre publications classées comme relevant de l'approche partenariale généraliste illustrent l'existence dans les rangs patronaux et de la droite politique de postures de compromis entre l'approche actionnariale pure et celle prônant la représentation des salariés au CA ou CS. Alors que les publications ultérieures de l'AFEP et du MEDEF s'inscrivent dans l'approche actionnariale, le premier rapport présenté par ces institutions, le rapport Vienot I, se démarque par la définition précise qu'il présente de l'intérêt – « social » dans la lignée du vocabulaire juridique – que les administrateurs doivent servir. Celui-ci est alors défini comme

> « l'intérêt supérieur de la personne morale elle-même, c'est-à-dire de l'entreprise considérée comme un agent économique autonome, poursuivant des fins propres, distinctes notamment de celles de ses actionnaires, de ses salariés, de ses créanciers dont le fisc, de ses fournisseurs et de ses clients, mais qui correspondent à leur intérêt général commun, qui est d'assurer la prospérité et la continuité de l'entreprise » (AFEP et CNPF, 1995, p. 8).

L'intérêt des parties prenantes est ainsi pris en compte mais leur représentation, dont celle des salariés, au CA ou CS formellement exclue au motif que « le conseil risquerait d'être le champ clos d'affrontements d'intérêts particuliers » alors qu'il ne devrait pas être « un agrégat disparate de représentants d'intérêts contradictoires » (*ibid*. p. 12 et 14). Les rapports AFEP-MEDEF suivants reprendront bien ces dernières lignes mais non la définition de l'« intérêt social », laissant ainsi la porte ouverte à des interprétations plus en ligne avec l'approche actionnariale (cf. *infra*). Alors que l'institut Montaigne est communément qualifié de *think tank* libéral, sa conception du gouvernement d'entreprise est ouverte aux parties prenantes puisqu'il le conçoit comme « tourné vers la valorisation à long terme de l'entreprise pour l'ensemble de ses actionnaires et attentif aux intérêts de chacun de ses partenaires, salariés, clients, créanciers, fournisseurs ou communauté d'implantation (*stakeholders*) » (Institut Montaigne, 2003, p. 14). Mais parce que l'institut considère que « le conseil d'administration, s'il ne doit pas être une chambre d'enregistrement, ne saurait pour autant être un forum où s'expriment publiquement les divergences d'appréciations quant à la gestion de l'entreprise » (*ibid*. p.37), les parties prenantes, salariés inclus, en sont une nouvelle fois exclues. Les rapports Barbier de La Serre et Douste-Blazy de 2003 sur le gouvernement des entreprises

[412] L'auteur de ces lignes ayant participé à titre d'expert au groupe de travail qui en est à l'origine.

publiques soulignent tous les deux la nécessité de « la satisfaction équilibrée des contraintes exprimées par leurs parties prenantes : clients, actionnaires, salariés » (Barbier de La Serre et al., 2003, p. 2). Toutefois, cette « satisfaction » ne passe pas pour ces auteurs par une représentation des travailleurs au CA ou CS arguant que « cet organe ne paraît pas en effet le plus adapté pour instaurer un dialogue avec les salariés » (Douste-Blazy, 2003, p. 38 tome II), les deux rapports recommandant plutôt un rapprochement à terme d'avec le droit commun des sociétés au sein duquel les mandats d'administrateurs salariés sont facultatifs.

Bien que le paysage français du droit souple compte des éléments relevant des approches partenariales du gouvernement d'entreprise, ceux-ci sont néanmoins supplantés quantitativement (par des publications en plus grand nombre) et qualitativement (par un effet prescripteur plus suivi en pratique) par les recommandations reflétant l'approche actionnariale. L'accent est en effet mis sur la défense exclusive des intérêts des actionnaires tant dans les rapports des parlementaires UMP Philippe Marini et Pascal Clément que dans ceux des associations professionnelles telles l'AFG et MiddleNext[413]. S'il peut y être fait référence à l'« *affectio societatis* » ou, comme dans les publications AFEP-MEDEF post-Vienot I, à l'« intérêt social » que devraient poursuivre les administrateurs, les auteurs se gardent bien d'en présenter une définition univoque de manière à laisser le champ libre à une interprétation consacrant la défense des intérêts des seuls actionnaires[414]. D'autres passages sont en revanche plus explicites quant à l'approche sous-tendue à l'image des instructions reprises dans chacun des différents rapports AFEP-MEDEF appelant à ce que les administrateurs soient « soucieux de l'intérêt de tous les actionnaires » (AFEP et MEDEF, 2002, p. 8) et qu'ils se considèrent « comme le représentant de l'ensemble des actionnaires et se comportent comme tel dans l'exercice de leur fonction » indépendamment de leur statut (AFEP et MEDEF, 2003, p. 8). La version de 2008 qui intègre la recommandation émise par l'AFEP-MEDEF au sujet de la rémunération des dirigeants des sociétés cotées précise notamment que « les options d'actions et les actions de performance ont pour objet de renforcer sur la durée la convergence d'intérêts des actionnaires et de la direction de l'entreprise » (AFEP et MEDEF, 2008, p. 24). S'il est vrai qu'à partir du rapport AFEP-MEDEF de 2003 apparaît la mention des droits en vigueur quant à la présence de membres du CE au CA ou CS avec voix consultative et à la représentation des salariés actionnaires, cette mention reste descriptive et s'accompagne du rappel de la position adoptée dans le rapport Vienot I selon laquelle

[413] Par exemple : « L'AFG considère que les intérêts des dirigeants de l'entreprise doivent être en ligne avec ceux des actionnaires » (AFG, 2007, p. 16) ; « le devoir de surveillance implique que les administrateurs veillent collégialement à la prise en compte et au respect des intérêts de tous les actionnaires » (MiddleNext, 2009, pp. 10-11).

[414] Deux interprétations s'opposent en effet pour définir, en droit, l'« intérêt social » de l'entreprise qui peut renvoyer tant à l'intérêt commun des seuls associés (actionnaires donc) qu'à l'intérêt de l'entreprise elle-même, entité autonome dotée de la qualité de personne morale. Ce débat doctrinal reste non tranché, la jurisprudence française ayant accordé du crédit à chacune de ces interprétations (Tchotourian et Rousseau, 2009). Cf. chapitre 8.

> « il n'est pas souhaitable de multiplier au sein du conseil des représentants de telle ou telle catégorie d'intérêts spécifiques […] le conseil risquerait d'être le champ clos d'affrontements d'intérêts particuliers au lieu de représenter collectivement l'ensemble des actionnaires » (AFEP et MEDEF, 2010b, p. 12).

Or, les recommandations de l'AFEP-MEDEF, plus que n'importe laquelle des autres publications listées au tableau 13, emportera une réelle force normative du fait de leur suivi en droit dur comme en pratique. Le législateur s'inspira ainsi largement des rapports Vienot et Bouton pour dessiner les grandes lignes des nouvelles normes de gouvernement d'entreprise inscrites dans les lois NRE de 2001 et de sécurité financière de 2003, entretenant par là-même une dialectique entre droit dur et droit souple (Pichet, 2009). En dehors de contraintes légales, les grandes entreprises commencent toutefois dès le début des années 2000 à appliquer massivement les prescriptions patronales de telle sorte que le nombre d'administrateurs indépendants ou de comités du conseil, points centraux des recommandations AFEP-MEDEF, double en l'espace de quelques années (Godard et Schatt, 2005). Dès 2003, l'Autorité des Marchés Financiers [AMF][415] appuie ce mouvement en invitant les sociétés cotées à mettre en œuvre les prescriptions du rapport Bouton et en s'y référant elle-même dans la formulation de ses prescriptions (COB, 2003). La même année, l'AFEP-MEDEF publie une version consolidée des rapports Vienot et Bouton anticipant la retranscription en droit communautaire d'une préconisation d'un groupe d'experts (Winter et al., 2002) appelant chaque Etat membre à désigner un code de gouvernement d'entreprise de référence auquel les entreprises devraient, en application du principe « *comply or explain* », soit se conformer soit expliquer les raisons pour lesquelles elles s'en distancient. En 2008, la transposition en droit français de la Directive européenne correspondante[416] consacre l'emprise du code AFEP-MEDEF sans le nommer explicitement mais en évoquant comme publication de référence « un code de gouvernement d'entreprise élaboré par les organisations représentatives des entreprises »[417]. Dès l'année suivante, 100 % des grandes sociétés cotées évaluées par l'AMF déclarent se référer au code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF (AMF, 2010). Si ce code ne relève pas du droit dur, sa force normative est indéniable et telle qu'elle peut conduire à lui attribuer la qualité de « juridicité » à la condition, comme le suggère Paclot (2011), de considérer que la juridicité ne réside ni dans la contrainte, ni dans l'existence d'une sanction.

S'il est donc une conception qui a longtemps prévalu dans le paysage économique français, c'est celle d'un gouvernement d'entreprise axé sur une vision actionnariale plutôt que partenariale et qui ne laisse que peu de place à la participation des salariés aux décisions stratégiques de leur entreprise. C'est en réaction à la domination de cette approche que les

[415] La Commission des Opérations de Bourse à l'époque.
[416] Directive 2006/46/CE du 14 juin 2006 transposée par l'article 26 de la loi n° 2008-649 portant diverses dispositions d'adaptation du droit des sociétés au droit communautaire.
[417] C. com. art. L225-37 (pour le CA) et L225-68 (pour le CS).

organisations syndicales reformuleront au début des années 2000 leur positionnement et revendication vis-à-vis des mandats d'administrateur salarié.

## 2.3 L'ébullition autour du gouvernement d'entreprise source du renouveau des revendications syndicales au début des années 2000

Comme cela a été mentionné en introduction, la CFTC et la CFE-CGC continueront, après l'adoption de la loi DSP, à soutenir leur revendication en faveur des administrateurs salariés en marquant leur préférence pour une représentation limitée au CS des seules entreprises à structure dualiste. La question de la représentation des travailleurs au CA ou CS avec voix délibérative quitte en revanche les programmes de la CFDT et de la CGT à partir de 1983 et reste marquée du sceau du silence à FO. En effet, le recentrage de la CFDT et l'adoption d'une politique réformiste consacrée lors de son congrès de 1985 n'ont pas pour conséquence d'appuyer la demande d'une généralisation de la participation des travailleurs aux décisions stratégiques via les mandats d'administrateur salarié. Si la centrale reconnaît l'existence d'une logique patronale différente qui n'empêche pas la rencontre des acteurs sur des intérêts communs tels la défense de l'entreprise, la mise en œuvre de la « coopération conflictuelle », selon l'expression d'Edmond Maire, ne doit pas être synonyme d'abandon du champ et des thèmes économiques aux seules mains de l'employeur (Groux, 2012). Mais parce que la CFDT considère que la prise de décision stratégique doit tout de même demeurer de sa seule responsabilité[418], l'action syndicale dans le domaine économique prend une forme autre que la représentation au CA ou CS : celle du traitement régulier des informations économiques par la section syndicale en lien avec les élus du CE de manière à pouvoir anticiper les choix de la direction et formuler des propositions sans attendre d'initiatives de sa part, le tout au service des revendications (CFDT, 1987). Telle sera la position défendue par la CFDT jusqu'au début des années 2000. Si la CGT n'évoque plus les administrateurs salariés au lendemain de la loi DSP, une partie de l'organisation continue à plaider pour l'ouverture de l'action syndicale aux questions économiques et trouve dans les « nouveaux critères de gestion » développés au PCF par l'économiste Paul Boccara (1985) l'outil pour ce faire (Groux et Mouriaux, 1992). S'élabore dans ce cadre un nouvel élément de langage cégétiste, celui de l'« intervention » dans la gestion. Par ce vocabulaire, ses partisans souhaitent souligner que si l'organisation syndicale doit peser sur les orientations économiques de l'entreprise cela doit se faire par une action autonome du syndicat, du « dehors » et non intégrée à la logique patronale sous la forme de mécanismes de « participation » ou de « cogestion » que la centrale, toujours teintée de marxisme, récuse (Magniadas, 1987; Lojkine, 1996). La revendication de « nouveaux critères de gestion » ne fera au final guère d'émules dans les rangs majoritaires de la CGT. Mais la centrale restera marquée par son vocabulaire tout comme par l'idée d'avancer vers un

[418] « Nier la fonction spécifique du chef d'entreprise conduit à une impasse […] La fonction du chef d'entreprise, fonction spécifique, légitime, permanente ne nous semble pas relever d'une large délibération collective. Les décisions stratégiques relèvent de sa seule fonction » (Maire, 1987; cité par Linhart, 1991, p. 59).

syndicalisme de proposition auquel prépare le « nouveau cours » qu'elle amorce au milieu des années 1990 (Andolfatto, 2013, p. 40). Après avoir pris ses distances avec le PCF et la grille de lecture marxiste que consacre la révision de ses statuts au congrès de 1995[419], celui de 1999 voit l'adoption d'une nouvelle orientation vers un syndicalisme toujours revendicatif mais faisant une plus large place aux propositions et négociations[420]. Voilà une raison, mais non l'unique, qui éclaire le changement de position de la CGT en faveur de la représentation des travailleurs au CA ou CS des entreprises privées à partir du début des années 2000.

L'autre raison qui explique, au-delà de la seule CGT, le renouvellement des revendications syndicales pour une généralisation des administrateurs salariés au secteur privé cette fois, est à chercher du côté de l'effervescence des débats autour du gouvernement d'entreprise. C'est ainsi que l'expose, pour la CFE-CGC, l'un des fondateurs du « Cercle des AdSa »[421] :

> « La médiatisation croissante du rôle de ces derniers [les CA], à l'éclairage de faits saillants (les fameuses "affaires" Enron ou Vivendi Universal par exemple), ont fait prendre conscience à nos organisations syndicales de l'importance qu'il y avait à s'investir sur ce thème nouveau venu du monde anglo-saxon : la *corporate governance*. La CFE-CGC, au début des années 2000, a donc manifesté le souhait de monter en puissance sur ce sujet » (Champigneux, 2009, p. 162).

L'écho est le même du côté de la CGT dont le directeur du centre confédéral d'études économiques et sociales [CCEES-CGT] expose que c'est le foisonnement de publications relatives aux « bonnes pratiques » de gouvernement d'entreprise et l'invitation de la CGT à se prononcer sur ces questions dans le cadre des avis du CES et des rapports Barbier de La Serre et Douste-Blazy en 2003 qui obligera « la CGT, tout comme les autres organisations syndicales, [à] se positionner dans les débats qu'ont suscités ces travaux » (Mansouri-Guilani, 2009, p. 145). Le responsable confédéral CFDT que nous avons interviewé ne dit pas autre chose lorsqu'il explique le regain d'intérêt de sa confédération pour les administrateurs salariés « parce qu'il y a eu les principes de gouvernement d'entreprise [de l'OCDE] et le TUAC a pris position donc nous on n'a pas freiné ». Au-delà des débats franco-français, le TUAC a effectivement sollicité ses organisations affiliées pour pousser à l'adoption de l'approche partenariale spécifique par les principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE dont les discussions sur la révision avaient commencé en mars 2003. C'est en appui au TUAC que les organisations syndicales françaises se sont saisies de la question en adressant un courrier en ce sens au gouvernement français[422] l'enjoignant à insister sur la reformulation du

[419] D'où disparaissent les mentions relatives à « la lutte pour la disparition du salariat et du patronat » et au projet de « socialisation des moyens de production et d'échange » (Bevort et Jobert, 2011; Andolfatto, 2013).
[420] Comme l'illustrent les propos de celui qui devient le nouveau secrétaire général de la confédération : « contestation, mobilisation, proposition, négociation, voilà ce qui pourrait être une devise pour la CGT » (Thibault, 1999, p. 28).
[421] Collectif national d'administrateurs salariés se réunissant deux fois par an (cf. introduction générale).
[422] Courrier commun signé par la CFDT, la CGT, l'UNSA, la CFE-CGC et la CFTC et envoyé le 3 mars 2004. FO fit de même, seule, deux jours plus tôt.

chapitre consacré aux parties prenantes pour y asseoir la reconnaissance du rôle spécifique des salariés. C'est ainsi l'ensemble des débats autour du gouvernement d'entreprise qui va conduire les organisations syndicales à revoir leur positionnement face à la représentation des travailleurs au CA ou CS dans les entreprises privées, à l'exception de FO. Force ouvrière n'aura en effet de cesse que de réitérer son opposition « au partage des décisions du pouvoir au niveau des conseils d'administration. Celui-ci doit demeurer de la responsabilité des employeurs, sauf à confondre négociation et cogestion » (CES, 2003a, p. 41), préférant aux mandats d'administrateur salarié un élargissement des attributions économiques du CE en matière de décisions stratégiques[423].

Au début des années 2000 donc, la CFTC et la CFE-CGC révisent leur revendication en faveur des administrateurs salariés pour l'ouvrir au cas des entreprises à structure moniste et à leur présence non plus seulement aux CS mais également aux CA. Dès 2001, la CFTC demande ainsi que les salariés élisent des représentants au CA ou CS de toutes les entreprises à hauteur d'un tiers des sièges (Régnier, 2001), demande qui se verra inscrite à la motion d'orientation de son 49e congrès confédéral de 2005 (CFTC, 2005). L'absence de mention similaire à son 50e congrès de 2008 ne signifie toutefois pas que la centrale s'y désintéresse puisque la revendication réapparaîtra au texte de son 51e congrès de 2011 : « La CFTC propose qu'un tiers des sièges [du CA ou CS] et droits de vote soient accordés aux représentants du personnel élus démocratiquement par l'ensemble des salariés du groupe » (CFTC, 2011, p. 55). Dès 2002, pour contrer la vague de scandales financiers et parce que la présence d'administrateurs salariés serait pour elle « le seul moyen d'alerter les actionnaires sur les dangers que certaines décisions font courir à l'entreprise » (CES, 2003b, p. 29), la CFE-CGC appelle à une représentation de l'encadrement au CS ou, nouveauté, au CA de toutes les entreprises (CFE-CGC, 2002). Trois ans plus tard, à l'occasion d'un colloque qu'elle organise spécifiquement sur la question des administrateurs salariés en avril 2005, la CFE-CGC ouvre sa revendication à une représentation de tout le personnel sur la base d'élections consacrant le monopole syndical au premier tour (CFE-CGC, 2005). La première réunion du « Cercle des AdSa » se tient en juin de la même année. Ce collectif d'administrateurs salariés CFE-CGC entend alors être non seulement un lieu d'échanges, mais aussi « le *think tank* sur la gouvernance de la CFE-CGC » agissant pour « que le statut d'administrateur salarié soit reconnu comme utile et que ce type de mandat se développe dans toutes nos entreprises européennes, pour leur plus grand bien » (Champigneux, 2009, p. 162 et 164). Ce rôle de *think tank* se joue à deux niveaux : en interne, en proposant à la confédération des prises de position élaborées par le groupe sur des sujets relatifs au

[423] Voir le positionnement défendu par Pascal Pavageau, secrétaire confédéral FO, lors des auditions conduites le 11 octobre 2012 par la commission des lois à l'Assemblée nationale dans le cadre de sa mission d'information sur la « transparence de la gouvernance des grandes entreprises » (Clément et Houillon, 2013).

gouvernement d'entreprise[424] ; en externe, en participant, comme nous l'avons vu, aux travaux de l'IFGE et, toujours aujourd'hui, de l'IFA. Le « Cercle des AdSa » constitue ainsi le moteur du positionnement revendicatif de la CFE-CGC, proposant par exemple en 2009 d'appliquer le principe « *comply or explain* » à la présence d'administrateurs salariés en demandant à ce que toutes les entreprises de plus de 500 salariés en accueillent ou exposent à l'assemblée générale pourquoi elles ne le font pas (Cercle des administrateurs salariés CFE-CGC, 2009; CFE-CGC, 2009). Il initie régulièrement le rappel de la revendication pour une présence généralisée des administrateurs salariés comme il a pu le faire en 2010 à l'appui de la publication de deux rapports allant dans ce sens, celui de l'IFA sur l'« actif humain » (IFA, 2010) et celui du Centre d'Analyse Stratégique sur la gouvernance d'entreprise et la participation des salariés (Benhamou, 2010), rappel émis sous forme d'un communiqué de presse du Cercle relayé dans le périodique confédéral (CFE-CGC, 2010). La position de la CFE-CGC portée par les membres du Cercle est sans ambages, comme l'exposait à l'automne 2012 l'un de ses cofondateurs : « nous disons que cette instance [le CA ou CS] est fondamentale. Elle est complémentaire d'un comité d'entreprise. Et elle est fondamentale puisque c'est le seul endroit où, autour de la table, nous sommes avec les représentants des actionnaires, ceux qui ont mis de l'argent dedans, ceux qui vont décider de la stratégie »[425].

La trajectoire suivie à la CGT ressemble étonnamment à celle de la CFE-CGC. Son revirement de position désormais en faveur d'une extension des administrateurs salariés au secteur privé, comme elle l'exprime en 2003 dans le cadre de l'un des avis du CES (CES, 2003b), doit en effet beaucoup au « groupe de travail administrateurs salariés CGT » créé en 2002 pour préparer les auditions aux rapports Barbier de La Serre et Douste-Blazy. D'*ad hoc*, celui-ci devient permanent alors que les administrateurs salariés réunis ressentent le besoin de se retrouver régulièrement pour échanger entre eux et porter en interne la promotion de cette forme de participation aux décisions stratégiques (Mansouri-Guilani, 2009), ce que le CCEES-CGT qui anime le collectif l'aidera à faire. Ce soutien prit notamment la forme de l'organisation d'un colloque interne en avril 2005 (soit au même moment que celui, externe, organisé par la CFE-CGC) réunissant une centaine de participants autour de la question des « enjeux de l'*intervention* [nous soulignons] syndicale dans la gouvernance des entreprises ». Ses comptes-rendus font apparaître une filiation avec le vocabulaire et les arguments

[424] Par exemple sur la régulation de la rémunération des dirigeants en 2009, le Cercle des Adsa CFE-CGC étant à l'origine d'un communiqué de presse confédéral (CFE-CGC, 2009). Ou sur le Livre vert de la Commission européenne relatif au gouvernement d'entreprise (Commission européenne, 2011), pour lequel le Cercle travailla à une réponse, portée au final par la confédération (accessible en ligne http://ec.europa.eu/internal_market/consultations/2011/corporate-governance-framework/individual-replies/cfe-cgc_fr.pdf).

[425] Propos de Jean-Frédéric Dreyfus, alors trésorier national de la CFE-CGC et administrateur salarié au Crédit Agricole CIB lors de la table ronde du 11 octobre 2012 organisée par la commission des lois à l'Assemblée nationale dans le cadre sa mission d'information sur la « transparence de la gouvernance des grandes entreprises ». Propos retranscrits sur la base de la vidéo en ligne accessible à l'adresse http://www.assemblee-nationale.tv/chaines.html?dossier=Commissions&commission=GOUVENTR#.

développés dans les années 1980 autour des « nouveaux critères de gestion ». Il y est en effet question d'une « intervention » dans les décisions stratégiques[426], « indissociable de la capacité de contestation », cherchant à dépasser « la coupure entre l'économique et le social que veulent nous imposer le patronat et les libéraux » (Mansouri-Guilani, 2005b, p. 41; 2005a, p. 29) et qui passerait désormais par la représentation des travailleurs, et non seulement des salariés actionnaires, avec voix délibérative au CA ou CS de toutes les entreprises publiques ou privées sur le modèle de la loi DSP (CCEES-CGT, 2006). Les travaux du groupe de travail « administrateurs salariés CGT » et du CCEES porteront jusqu'au niveau confédéral puisque le 48e congrès de 2006 adopte pour la première fois la revendication d'une généralisation des administrateurs salariés au secteur privé :

> « La place des administrateurs salariés dans les conseils d'administration nécessite d'être renforcée, identifiée comme telle, avec des droits spécifiques : en particulier, les salariés devraient pouvoir élire en leur sein des administrateurs salariés ayant voix délibérative dans toutes les sociétés disposant d'un conseil d'administration ou de surveillance » (CGT, 2006, p. 191).

L'année suivante, alors qu'il reprend à son compte les arguments théoriques de l'approche partenariale spécifique, le CCEES présente une « charte » des administrateurs salariés (CCEES-CGT, 2007), fruit de deux ans de réflexion au sein du groupe de travail. Il y réitère sa revendication d'une extension au secteur privé passant par une règle de droit dur ; précise ses attentes quant aux droits et moyens à accorder aux administrateurs salariés[427] en insistant particulièrement sur leur présence au sein des comités du conseil[428] ; et s'écarte finalement du modèle de la loi DSP par l'appel à l'abolition du siège réservé aux cadres. L'écoute de la confédération pour la position portée par le CCEES et le groupe de travail se maintient dans la durée avec la répétition de la revendication d'une présence d'administrateurs salariés dans toutes les entreprises lors des 49e et 50e congrès de 2009 et 2013 (CGT, 2010, 2013b).

Si la CFDT emprunte initialement la même voie que la CGT et la CFE-CGC, le chemin de la revendication au sein de la confédération cédétiste sera nettement moins linéaire. Les positions affichées au début des années 2000 semblent au premier abord signaler un changement d'optique. Les annonces se multiplient en effet – en réaction aux débats sur la loi NRE (Peillon, 2000) et de sécurité financière (Bonnand, 2003), lors des avis émis par le CES en 2003 (CES, 2003b) ou encore par les voix d'élus confédéraux, du nouveau secrétaire

[426] Dont les variantes se déclinent autour de l'intervention « dans la gestion » (CCEES-CGT, 2005, p. 12), « sur les choix de gestion » (Mansouri-Guilani, 2005b, p. 41), « sur les choix stratégiques des entreprises » ou « dans les gestions » (Mansouri-Guilani, 2005a, pp. 28-29)

[427] En termes de formation, de droit à communiquer avec les salariés, de droit de veto sur « les décisions ayant des conséquences sur les enjeux tels que l'emploi, la santé au travail, la sécurité industrielle » notamment.

[428] Point que le CCEES rappellera en 2009 dans le cadre de sa position au regard de la régulation de la rémunération des dirigeants (CCEES-CGT, 2009).

général[429] au secrétaire confédéral au service « économie et société »[430] – pour affirmer que la présence d'administrateurs salariés dans le secteur privé fait désormais partie du programme revendicatif de la CFDT. L'élan est tel que la confédération inscrit pour la première fois dans une résolution de congrès la revendication d'une représentation des salariés au CA ou CS de toutes les entreprises lors du 46e congrès confédéral de 2006 (CFDT, 2006, p. 70). Le responsable confédéral que nous avons rencontré en entretien nous révèlera toutefois avoir été surpris par l'inscription de cette motion qui « n'a pas été réellement débattue. Je peux difficilement en dire grand-chose parce que c'est un peu en débat, on n'a pas de position bien arrêtée ». C'est que l'affichage public du positionnement cédétiste masque en réalité des divergences internes. « Pour ceux qui sont les plus critiques, il est apparu que ça [les administrateurs salariés] ne servait à rien, que ça n'a pas servi à l'affirmation de stratégies syndicales » (responsable confédéral CFDT, 2006). Un argument d'inutilité qui s'accompagne de la crainte des conséquences qu'un positionnement jugé par trop réformiste pourrait avoir sur l'audience syndicale[431]. Toute une frange de l'organisation est ainsi, si ce n'est ouvertement réfractaire, en tout cas très réservée sur l'intérêt que représenterait une revendication appuyée[432]. A l'inverse, certaines sections de l'organisation appellent à une promotion par la confédération de la représentation des travailleurs au CA ou CS à l'instar de la CFDT Cadres et de la fédération de la métallurgie [la FGMM][433] toutes deux farouches partisanes d'une institutionnalisation des administrateurs salariés élargie aux entreprises privées[434]. La CFDT Cadres a ainsi « demandé à la confédération de prendre en charge la question de la gouvernance des entreprises et du rôle des administrateurs salariés » (Auberger-Barré et Bouchet, 2007, p. 39), quand la FGMM estime que « la question de la conception CFDT de l'administrateur et celle de sa légitimité restent à creuser » (FGMM-CFDT, 2009, p. 49). Le 47e congrès confédéral de 2010 adopte alors une version diluée de la revendication par

[429] Voir le discours de François Chérèque au rassemblement national CFDT de Bercy, le 15 octobre 2002 rapporté par Dupont (2005).

[430] Qui déclare de que la CFDT « souhaite que les salariés aient une place au conseil d'administration », propos rapporté dans Marchal et Cholet (2004, p. 4).

[431] Et le responsable confédéral interviewé de rappeler qu'« on ne refuse pas du tout de rentrer dans les logiques de gestion. Mais à chaque fois qu'on y est rentré, l'UNEDIC ou autre chose, ou les retraites ou machin, on apparaît à la solde [du patronat] ».

[432] Et le responsable confédéral de poursuivre en déclarant que « je me suis aperçu qu'on restait, même chez nous, dans une conception de l'entreprise où les salariés n'intervenaient pas dans la gestion. A l'occasion de la sortie de l'étude du CARIS pour la CFDT sur les administrateurs salariés en 2002 [l'étude de Bertin-Mourot et Lapôtre, cf. introduction générale], j'ai notamment découvert qu'on était loin d'être de farouches partisans des administrateurs salariés ».

[433] On peut également citer la CFDT-Banques qui, dans sa réponse à la consultation publique de la Commission européenne sur le gouvernement d'entreprise dans le secteur financier (Commission européenne, 2010), a souligné la « légitimité » des salariés à être représentés au CA (réponse accessible en ligne : https://circabc.europa.eu/sd/d/aa53b916-7b48-48e2-8e09-93f93fb83a46/CFDT_Banques_fr.pdf).

[434] Voir les prises de position que la FGMM publie en ce sens depuis le milieu des années 2000 (Gillier, 2007; FGMM-CFDT, 2008, 2009, 2010). L'actuel secrétaire général de la CFDT Cadres mentionnait dès 2003 son intérêt pour le mandat d'administrateur salarié (Bouchet, 2003) avant que l'organisation ne commande une étude qualitative à ce sujet dont elle a tiré en 2007 un « guide » de bonnes pratiques (Auberger-Barré et Bouchet, 2007). Depuis, la CFDT Cadres réitère régulièrement sa revendication pour une généralisation de la présence d'administrateurs salariés à toutes les entreprises (CFDT Cadres, 2010, 2012a, 2012b).

rapport à sa rédaction de 2006 qui, moins offensive, fait la part belle au compromis entre les différentes conceptions internes :

> « La présence de représentants des salariés au conseil d'administration de l'entreprise permet de disposer d'une meilleure vision stratégique de celle-ci. Les représentants des salariés doivent avoir un rôle délibératif. Toutefois, cette présence n'est pas le seul moyen de faire valoir l'ensemble des intérêts des salariés » (CFDT, 2010b, p. 10).

Une rédaction qui ni ne rejette ni ne revendique les administrateurs salariés, en ligne avec la politique confédérale accordant primeur à la négociation dans le jeu de la régulation sociale, négociation pour laquelle le CA ou CS ne constituerait pas un espace pertinent[435]. C'est ainsi une position en demi-teinte qu'affiche la centrale cédétiste au début des années 2010 comme l'illustrent les propos de celui qui était encore son secrétaire général :

> « Nous sommes favorables à la représentation des salariés au CA, mais ce serait une illusion de croire que cette présence suffirait à renforcer automatiquement le pouvoir des salariés […] Le débat sur la place, le rôle et le temps de l'intervention des IRP est un préalable. Et ce débat me semble prioritaire par rapport à la question de la présence des salariés au CA »[436].

Les cinq organisations syndicales représentatives au niveau national interprofessionnel[437] ne sont pas les seules à s'être dernièrement exprimées sur la représentation des travailleurs au CA ou CS des entreprises. Si nous n'avons pas trouvé trace de son évocation du côté de l'UNSA[438], Solidaires a en revanche construit progressivement une position favorable à la généralisation des administrateurs salariés. Alors que la responsable nationale de l'Union syndicale Solidaires que nous avons rencontrée en 2006 nous expliquait que l'organisation avait jusque-là adopté une approche pragmatique consistant à investir cet espace de régulation sociale lorsque l'occasion s'en présentait sans qu'il n'y ait toutefois eu de « réflexion collective, ça n'a jamais suscité de grosse réflexion d'un point de vue interprofessionnel, c'est clair », la position s'est progressivement affinée. Ainsi, le congrès de 2008 réitérant l'appel à des droits nouveaux notamment en matière économique a invité les syndicats affiliés à « réfléchir à un octroi, une extension des pouvoirs du comité d'entreprise et des comités techniques et à une plus grande place pour les représentants des salariés dans les conseils d'administration » (Union syndicale Solidaires, 2008 publié en ligne). Cette réflexion a abouti

[435] « Pour la CFDT, le conseil d'administration ne peut pas être le lieu de la confrontation de toutes les logiques ni celui où s'établissent des compromis […] Dans son action, la CFDT cherche à faire de la négociation sociale un véritable vecteur de la gouvernance d'entreprise. Elle doit cesser d'être instrumentalisée en fonction des intérêts et des objectifs du management. Elle doit être un lieu de confrontation, de négociation, de compromis en amont des décisions que doit prendre le CA ou l'AG des actionnaires » (CFDT, 2010a, pp. 33-34).

[436] Propos de François Chérèque recueillis par Duval et Jeanneau (2010, p. 74).

[437] Telles que reconnues par l'arrêté du 30 mai 2013 en vertu de l'application des nouvelles mesures de représentativité introduites par la loi n° 2008-789 du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale.

[438] Ce thème est absent des résolutions générales des congrès de 2005 et 2009, des informations diffusées par la lettre en ligne « Unsainfo » depuis novembre 2010 et du site internet de l'organisation, à l'exception de mentions relatives aux résultats d'élections d'administrateurs salariés dans quelques entreprises.

à l'adoption d'une position tranchée exprimée à l'automne 2012 lors de l'audition de Solidaires par la commission des lois à l'Assemblée nationale dans le cadre de sa mission d'information sur la « transparence de la gouvernance des grandes entreprises » :

> « En ce qui concerne la gouvernance des entreprises et la place des salariés et leur participation dans ces éléments-là : même si la question de la participation de salariés élus dans les conseils d'administration de grandes entreprises ne résout pas et ne va pas résoudre la totalité des problèmes, nous sommes favorables à la généralisation de cette pratique-là »[439].

Côté patronal, le MEDEF qui accepte l'entrée de représentants des salariés actionnaires au CA ou CS maintient en revanche son opposition à celle d'administrateurs élus du personnel, rappelant ainsi que la position favorable à une représentation de l'encadrement au CA ou CS affichée en 1980 ne constitua en vérité qu'une courte parenthèse dans son histoire doctrinale (cf. chapitre 2). Tous les grands capitaines d'industrie ne partagent pas cette lecture conservatrice et l'on retrouve en France ce que Paster (2012) décrit pour l'Allemagne avec la coexistence d'une opposition collective portée par les grandes associations patronales et la marque de sympathies individuelles pour les administrateurs salariés déclarées par exemple par Louis Schweitzer ancien président de Renault (Schweitzer, 2009), Louis Gallois ancien président de la SNCF et d'EADS (cf. *infra*) ou Jean-Louis Beffa, ancien PDG de Saint-Gobain (Beffa et Clerc, 2013). Toujours est-il que le MEDEF campe, jusqu'à la signature de l'accord national interprofessionnel [ANI] du 11 janvier 2013, sur ses positions en arguant de l'inutilité de l'introduction généralisée d'administrateurs salariés dans la mesure où « la présence déjà existante des représentants des salariés en conseil d'administration [via la représentation des salariés actionnaires ou la délégation du CE avec voix consultative] nous paraît suffisante pour qu'il y ait cette ouverture en direction des salariés »[440].

A l'aube des années 2010, le paysage des revendications syndicales quant à la représentation des travailleurs avec voix délibérative au CA ou CS a changé, à l'exception de l'opposition maintenue par FO. La CFTC et la CFE-CGC ne limitent plus leur revendication à la seule participation au CS mais demandent une présence généralisée d'administrateurs salariés dans tous les conseils. La CGT ne limite plus, comme jusqu'aux années 1980, sa revendication aux seules entreprises publiques mais l'a ouvert au cas des entreprises du secteur privé. Solidaires a rejoint les rangs de ces trois organisations syndicales quand la CFDT présente une position

[439] Propos de Mme Angeli, représentante de Solidaires et administratrice salariée à France Télécom retranscrits sur la base de la vidéo en ligne de l'audition qui s'est tenue le 11 octobre 2012 : http://www.assemblee-nationale.tv/chaines.html?dossier=Commissions&commission=GOUVENTR#.

[440] Propos de Robert Leblanc, alors président du comité d'éthique du MEDEF, auditionné le 26 septembre 2012 par la commission des lois à l'Assemblée nationale dans le cadre de sa mission d'information sur la « transparence de la gouvernance des grandes entreprises » et retranscrits sur la base de la vidéo accessible en ligne à l'adresse http://www.assemblee-nationale.tv/chaines.html?dossier=Commissions&commission=GOUVENTR#.

somme toute plus mesurée. Une majorité se dessine donc pour faire avancer ce projet et ouvre la voie au tournant des années 2012-2013.

# 3. Le tournant des années 2012-2013 : La gauche au pouvoir et la loi de sécurisation de l'emploi

Un regain d'intérêt identique se fait jour au début des années 2000 dans certains rangs du parti socialiste, marquant le début du chemin qui conduira à l'article 9 de la loi de sécurisation de l'emploi que nous proposons de retracer à présent. Nous appliquons la même grille d'analyse que celle mobilisée pour l'étude de la loi DSP en revenant dans un premier temps sur l'histoire du projet politique qui a conduit à demander aux organisations syndicales et patronales de négocier les modalités de la présence d'administrateurs salariés au conseil des grandes entreprises française inscrites au final à l'article 13 de l'ANI du 11 janvier 2013 « pour un nouveau modèle économique et social au service de la compétitivité des entreprises et de la sécurisation de l'emploi et des parcours professionnels des salariés » (3.1). Nous analyserons dans un second temps le chemin parcouru depuis cet article 13 jusqu'à sa retranscription en droit dur promise par le gouvernement et concrétisée à l'article 9 de la loi de sécurisation de l'emploi. Nous reviendrons ainsi sur la logique du projet de loi du gouvernement et les réactions que sa reprise de l'article 13 de l'ANI a pu susciter chez certaines organisations syndicales (3.2.1) avant de mettre en avant la confrontation des projets politiques auxquels les débats parlementaires ont donné lieu (3.2.2).

## 3.1 Du projet socialiste à l'ANI du 11 janvier 2013 : vers la présence obligatoire d'administrateurs salariés dans le secteur privé

Le retour historique sur le traitement de la représentation des travailleurs au CA ou CS en droit dur que nous avons opéré en première section de ce chapitre souligne l'existence de positionnements divergents au sein du parti socialiste. Toute une branche du PS écarte la question des administrateurs salariés au profit d'une participation aux décisions stratégiques passant plutôt par l'élargissement des attributions économiques du CE. Le texte du projet de loi NRE proposé par le gouvernement Jospin en est un exemple, tout comme le projet de loi Fabius sur l'épargne salariale initialement muet sur les administrateurs salariés, un même silence caractérisant les contre-propositions de loi au texte Copé-Zimmermann déposées par des parlementaires socialistes et touchant pourtant à l'agencement du gouvernement des entreprises. Les propos de Dominique Strauss-Kahn lors de son audition par la commission d'enquête parlementaire Douste-Blazy de 2003 résument parfaitement cette position :

> « Autant je pense qu'il est nécessaire, pas simplement dans les entreprises publiques, que les salariés soient le plus largement possible associés aux décisions qui évidemment

les concernent, autant il ne me paraît pas évident que ce soit au travers du conseil d'administration qu'il faille le faire » (Douste-Blazy, 2003, p. 39 tome II).

A l'inverse, le projet d'une généralisation des administrateurs salariés à toutes les entreprises est présent à l'esprit d'une minorité de socialistes. Nous avons vu que certains parlementaires PS ont poussé en ce sens par le dépôt d'amendements lors des discussions relatives à la sécurisation de ces mandats dans les entreprises privatisées et la présentation en octobre 2008 d'une proposition de loi prévoyant notamment la présence obligatoire d'un administrateur salarié au CA de toutes les sociétés anonymes. François Hollande fait partie de ceux-là.

La motion « Réussir ensemble » qu'il présente en 1997 au congrès de Brest, congrès qui va l'adopter et confirmer François Hollande dans ses fonctions de Premier secrétaire du parti, invite à

> « reprendre notre réflexion sur le pouvoir dans l'entreprise. Au fond, depuis les lois Auroux de 1982, nous ne l'avons plus fait. […] La cogestion ne fait pas partie de notre tradition sociale, il n'en demeure pas moins que la question d'un pouvoir partagé doit être posée et débattue avec les syndicats »[441].

Le résultat de cette réflexion sera l'inscription de « la présence – dans les grandes firmes – d'une forte représentation des salariés dans les organes de direction (conseils d'administration ou conseils de surveillance) » à la motion « Ensemble, réussir aujourd'hui pour convaincre demain » qu'il dépose au congrès suivant. L'adoption de cette motion à une large majorité par le congrès de Grenoble en 2000 ne signifie toutefois pas l'alignement de toutes les tendances socialistes sur ce projet. C'est ainsi une version largement diluée que présente Lionel Jospin dans son programme électoral à la présidentielle de 2002 dans lequel il annonce être « favorable à ce que les salariés soient représentés dans les conseils de surveillance », des seules sociétés à structure dualiste donc. François Hollande maintient toutefois sa vision d'une présence généralisée d'administrateurs salariés aux CA ou CS des grandes entreprises qu'il inscrit une nouvelle fois aux motions « Pour un grand parti socialiste » et « Socialistes, pour réussir à gauche : volonté, vérité, unité » qu'adoptent respectivement les congrès de Dijon en 2003 et du Mans en 2005. La candidate PS aux élections présidentielles de 2007, Ségolène Royal, sera fidèle à l'idée que défend le Premier secrétaire en étant la seule des douze candidats à l'élection à inscrire à son programme la représentation des travailleurs au CA ou CS avec voix délibérative :

> « Nous adopterons une loi pour que les salariés puissent participer à toutes les décisions qui relèvent de l'avenir de l'emploi et des salaires. Ainsi, les salariés auront, par l'intermédiaire de leurs représentants, le droit de vote dans les instances décisionnaires

[441] Les textes des motions présentées aux différents congrès du PS ainsi que les extraits des programmes électoraux que nous citons sont consultables en ligne sur le site http://miroirs.ironie.org/socialisme/www.psinfo.net/.

de l'entreprise (conseil d'administration ou conseil de surveillance) » (Parti socialiste, 2006, p. 83).

Le projet diffuse ainsi progressivement dans l'organisation jusqu'à apparaître dans les trois des six motions présentées au congrès de Reims de 2008 qui dépasseront les 25 % de vote[442]. Il se trouve également soutenu par différents *think tank* proches du PS qui en relaient l'idée au travers de diverses publications (Bianco, Fiterman, Thibault, et Yahiel, 2011; Deluzet, 2012). C'est ainsi sans surprise qu'il se retrouve inscrit au programme électoral de François Hollande pour les présidentielles de 2012, « Le changement c'est maintenant. Mes 60 engagements pour la France », sous son engagement n° 55 : « Je permettrai la présence des représentants des salariés dans les conseils d'administration et dans les comités de rémunération des grandes entreprises »[443].

La mise en œuvre de cet engagement et d'autres débute deux mois après l'élection de François Hollande à la tête de la République par l'organisation, à l'initiative du gouvernement, d'une « grande conférence sociale » réunissant les 9 et 10 juillet 2012 les différents acteurs des relations professionnelles autour des thématiques du travail et de l'emploi. A son issue, le gouvernement présente le 11 juillet sa « feuille de route sociale » pour les mois à venir qui contient deux annonces intéressant directement notre objet. La première est celle d'un projet de loi avant la fin 2012 relatif à la régulation des politiques de rémunération des dirigeants envisageant, notamment, la représentation des salariés dans les comités de rémunération des conseils, projet de loi qui ne verra au final jamais le jour (cf. *infra*). La seconde repose sur le souhait du gouvernement de voir s'ouvrir une concertation entre partenaires sociaux « sur la présence des salariés dans les conseils d'administration des entreprises » (Ministère du Travail, 2012, p. 5). Le même jour, le Premier ministre missionne Louis Gallois, nommé un mois plus tôt commissaire général à l'investissement, pour élaborer un « pacte productif », soit un ensemble de propositions visant à « restaurer durablement la compétitivité de nos entreprises », parmi lesquelles de nouvelles formes de « contribution des partenaires sociaux »[444]. Avec cette commande, l'argument instrumental s'invite dans les débats alors que les orientations présidentielles et gouvernementales restaient jusque-là

[442] En l'occurrence, les motions présentées par Bertrand Delanoë (que soutient François Hollande), Martine Aubry et le tandem Gérard Collomb – Ségolène Royal.

[443] A l'inverse de la présidentielle de 2007, le candidat socialiste n'est pas le seul à porter cette proposition que l'on retrouve au programme de trois autres des dix candidats. Pour Eva Joly, candidate EELV, « les représentants des salariés comme en Allemagne doivent être associés à la décision avec 50 % de représentants au conseil d'administration » (cf. son programme « Vivre mieux vers la société écologique »). François Bayrou, candidat du MoDem, souhaitait « ouvrir aux salariés les conseils d'administration et les comités de rémunération des entreprises, avec droit de vote » dans les entreprises de plus de 500 salariés (cf. son programme « La France solidaire »). Enfin, la 36e proposition du gaulliste Nicolas Dupont-Aignant visait à introduire « un tiers de représentants des salariés dans les conseils d'administration », des entreprises de plus de 50 salariés (cf. son programme « 37 propositions pour une France libre »).

[444] Voir la lettre de mission présentée en préambule au rapport Gallois (2012).

guidées uniquement par l'argument démocratique[445]. La généralisation des administrateurs salariés n'est plus seulement vue comme une fin en soi mais aussi comme un moyen au service d'une meilleure performance de l'économie française gravement touchée par la crise financière de 2008. La rhétorique instrumentale prévaut également dans deux initiatives parallèles qui recommanderont l'extension de la présence d'administrateurs salariés au secteur privé : les travaux du Conseil économique, social et environnemental sur la « performance et la gouvernance de l'entreprise »[446] et le rapport de la mission d'information de l'Assemblée nationale sur la « transparence de la gouvernance des grandes entreprises »[447].

Louis Gallois remet son rapport le 5 novembre 2012. La prévalence de l'argument instrumental est confirmée puisque c'est dans la partie consacrée à « assurer un environnement favorable à l'investissement en France » plutôt que celle traitant du dialogue social que Louis Gallois inscrit sa recommandation d'une présence obligatoire d'administrateurs salariés au CA ou CS des entreprises privées. Il préconise ainsi d'« introduire dans les conseils d'administration ou de surveillance des entreprises de plus de 5 000 salariés, au moins 4 représentants des salariés, sans dépasser le tiers des membres, avec voix délibérative, y compris dans les comités des conseils » (Gallois, 2012, p. 21). Apparaissent pour la première fois deux éléments de précision : la taille des entreprises appelées à être concernées et le nombre d'administrateurs salariés dont les chiffres respectifs étaient jusque-là absents du programme socialiste. Si le seuil d'application préconisé est, de loin, largement supérieur au plus haut seuil stipulé dans les 19 droits nationaux relatifs aux administrateurs salariés en Europe (de 1 000 salariés au Luxembourg et en Espagne), il traduit fidèlement, sur la base des nomenclatures statistiques de classification des entreprises selon leur taille, le projet de François Hollande de limiter l'obligation d'une présence d'administrateurs salariés aux seules « grandes entreprises »[448]. Il semble en revanche que Louis Gallois ait pris plus de liberté concernant le nombre d'administrateurs salariés puisque l'interprétation de son rapport par le « Pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi » que le gouvernement présente le 6 novembre avance un nombre différent. Ce « pacte » gouvernemental annonce un projet de loi à venir au premier trimestre 2013 visant

[445] A titre d'exemple, l'engagement n° 55 de François Hollande prenait place dans une partie de son programme électoral intitulée « je veux donner un nouvel élan à notre démocratie ». De la même manière, l'appel à l'ouverture d'une concertation des partenaires sociaux sur la généralisation des administrateurs salariés s'inscrivait dans un préambule à la « feuille de route sociale » titré « démocratie sociale ».

[446] Qui se sont conclus après plus d'un an de réflexions par un avis rendu en mai 2013 précisant, pour ce qui concerne les administrateurs salariés, que « l'implication du collectif de travail dans la vie d'une entreprise est un levier primordial de sa performance » (CESE, 2013, p. 41).

[447] Dont la recommandation d'une généralisation des administrateurs salariés visait très clairement à « mieux associer les salariés au processus décisionnel pour des entreprises plus compétitives », à « rendre les relations du travail plus productives en associant plus étroitement les salariés au processus décisionnel » dans la mesure où « une meilleure participation des salariés à la marche des entreprises constitue l'un des termes d'une action résolue en faveur de la compétitivité » (Clément et Houillon, 2013, pp. 51, 52 et 54).

[448] En effet, selon le décret n° 2008-1354 relatif aux critères permettant de déterminer la catégorie d'appartenance d'une entreprise pour les besoins de l'analyse statistique et économique, une « grande entreprise » se définit comme une entreprise de plus de 5 000 salariés.

notamment à « associer toutes les composantes de l'entreprise à sa stratégie en introduisant *au moins deux représentants des salariés* [nous soulignons] au sein du conseil d'administration ou de surveillance comme membres délibérants dans les grandes entreprises, selon des modalités à négocier par les partenaires sociaux » (Premier ministre, 2012, p. 6). Cette négociation « des modalités » intègre alors l'agenda de celle ouverte un mois plus tôt en application de la loi Larcher[449] et qui réunit organisations syndicales et patronales sur le thème d'une « meilleure sécurisation de l'emploi »[450].

Son produit apparaît à l'article 13 de l'ANI conclu le 11 janvier 2013 par les organisations patronales et trois des cinq organisations syndicales (la CFDT, la CFTC et la CFE-CGC) comme suit :

> « Afin de favoriser la prise en compte du point de vue des salariés sur la stratégie de l'entreprise, leur participation avec voix délibérative à l'organe de l'entreprise qui définit cette stratégie doit être assurée (avec les mêmes règles de confidentialité que celles appliquées aux autres participants) dans les entreprises dont les effectifs totaux, appréciés à l'échelle mondiale, sont au moins égaux à 10 000 salariés ou à 5 000 appréciés à l'échelle de la France.
>
> Les entreprises qui n'auraient pas déjà des salariés administrateurs disposeront de 26 mois pour mettre en place une telle représentation dont les modalités devront être au préalable approuvées par l'assemblée générale.
>
> Le nombre de représentants des salariés sera égal à deux dans les entreprises dont le nombre d'administrateurs est supérieur à douze et à un dans les autres cas.
>
> Les salariés administrateurs auront le même statut que les autres administrateurs. Leur fonction sera incompatible avec celle de membre du CE, du CHSCT, de délégué du personnel ou de délégué syndical ».

Le seuil d'application de 5 000 salariés préconisé par le rapport Gallois est repris pour ce qui est du périmètre français, l'article introduisant la prise en compte d'un second seuil, apprécié au niveau mondial, de 10 000 salariés. Le nombre d'administrateurs salariés est en revanche en deçà des recommandations du rapport Gallois et du Pacte gouvernemental puisqu'étant limité à un représentant des salariés dans les conseils de moins de 12 membres.

Il faut y voir là le résultat d'un compromis trouvé pour la première fois avec l'acteur patronal historiquement réticent à toute représentation au CA ou CS des travailleurs non actionnaires. Ce dernier explique ainsi que le faible nombre d'administrateurs salariés prévu à l'article 13 de l'ANI résulte en particulier de sa volonté d'éviter un effet inflationniste sur la taille des

[449] Loi n° 2007-130 de modernisation sociale qui introduit le principe de l'ouverture systématique de concertations avec les partenaires sociaux avant tout projet de loi portant sur « les relations individuelles et collectives du travail, l'emploi et la formation professionnelle » (art. 1). Les organisations syndicales et patronales sont alors libres de choisir d'ouvrir des négociations sur le thème de la concertation dont le résultat sera alors traduit en projet de texte de loi par le gouvernement.

[450] Selon l'intitulé du document d'orientation transmis le 7 septembre 2012 par le ministère du travail.

conseils qui devraient par ailleurs conserver la même proportion d'administrateurs dits « indépendants » (Commission des affaires sociales, 2013c, p. 106). A l'inverse, l'accord de la CFTC et de la CFE-CGC sur cet article ne surprend pas puisqu'étant en ligne avec la revendication que les deux organisations portent depuis longtemps (CFTC, 2013; Van Craeynest, 2013). De la même manière, l'absence d'accord de FO est à mettre en miroir de son opposition à ce qu'elle estime relever de la cogestion (CGT-FO, 2013) et, plus largement, à un texte qui consacre selon elle la flexibilisation du marché du travail. Si la CGT émet la même critique sur l'ensemble de l'ANI et justifie sa non-signature en ce qu'il traduirait un recul des droits des travailleurs, elle soulignera néanmoins qu'elle n'aura cessé de revendiquer tout au long des quatre mois de négociation « la généralisation de la présence des représentants des salariés dans les conseils d'administration et de surveillance avec voix délibérative » (CGT, 2013a), la CGT trouvant la disposition contenue à l'article 13 par trop timide, tout comme Solidaires qui n'a pas participé aux négociations (Union syndicale Solidaires, 2013). L'assentiment de la CFDT pour la mesure prévue à l'article 13 marque en revanche un changement de posture. A l'automne 2012 encore, Marcel Grignard, secrétaire national de la confédération rappelait la position mitigée de la CFDT lorsqu'il exposait qu'« autant nous sommes attachés à la présence de représentants des salariés dans le conseil d'administration, autant nous n'en faisons pas l'alpha et l'oméga »[451]. Ce revirement vers une position plus nettement favorable à l'extension de la présence d'administrateurs salariés serait à porter au crédit de deux facteurs. Le premier repose sur la satisfaction de demandes cédétistes plus prioritaires aux yeux de la confédération telles que l'élargissement des attributions économiques du CE appelé dorénavant à se prononcer sur les orientations stratégiques adoptées en CA ou CS (article 12 de l'ANI). Le second est l'action de lobbying menée en interne par les sections de l'organisation favorables à cette institutionnalisation. La CFDT Cadres, satisfaite de voir sa revendication inscrite au texte de l'ANI qu'elle juge toutefois timide, se félicite ainsi d'avoir « contribué à faire évoluer le positionnement de la confédération sur la participation des élus aux conseils d'administration avec voix délibérative » (CFDT Cadres, 2013, p. 27). Les appels répétés en interne auraient donc porté leurs fruits au point qu'un groupe de travail confédéral a été créé au lendemain de la signature de l'ANI pour réfléchir à la construction d'une position CFDT sur les questions de gouvernement d'entreprise ainsi que sur les chantiers à mettre en œuvre afin d'accompagner les actuels et futurs administrateurs salariés cédétistes. Du côté de l'UNSA, qui n'a pas été

[451] Et de poursuivre ainsi : « nous avons hélas beaucoup d'exemples qui montrent que la présence des salariés n'est pas la pierre philosophale qui règle tous les problèmes de gouvernance ; que l'institutionnalisation, hélas, de la représentation des salariés notamment dans les grandes entreprises, ne permet pas toujours, dans les faits, de faire en sorte que les représentants des salariés au CA soient ceux qu'on imagine sur le papier ». Propos émis lors de l'audition des organisations syndicales le 11 octobre 2012 par la mission d'information de l'Assemblée nationale sur la « transparence de la gouvernance des grandes entreprises », retranscrits sur la base de la vidéo en ligne accessible à l'adresse http://www.assemblee-nationale.tv/chaines.html?dossier=Commissions&commission=GOUVENTR#.

invitée à la table des négociations, l'accueil de l'article 13 est modéré puisque « sans exagérer l'importance de cette mesure, l'UNSA l'approuve » (UNSA, 2013, p. 13).

## 3.2 De l'article 13 de l'ANI à l'article 9 de la loi de sécurisation de l'emploi

Au lendemain du 11 janvier et fidèle à l'esprit de la loi Larcher[452], le gouvernement annonce son intention de présenter dans les plus brefs délais la traduction conforme de l'ANI en projet de loi. Ce sera chose faite le 6 mars 2013[453], le Parlement étant alors invité à adopter le texte sans en modifier ni les grandes ni les petites lignes. Nous allons voir à présent que si le travail gouvernemental et parlementaire a effectivement respecté l'esprit de l'article 13, il en a toutefois substantiellement modifier la lettre.

### 3.2.1 La logique du projet de loi

La rédaction de l'article 13 de l'ANI était insuffisamment précise pour permettre sa retranscription en l'état[454]. Toutefois, sa reprise légistique ne s'est pas limitée à un simple travail de traduction en termes juridiques précis mais a conduit le gouvernement à arbitrer, non sans conduite de nouvelles concertations informelles, en faveur de certaines des interprétations de détail que l'ANI avait laissées ouvertes. C'est ainsi que la rédaction du projet de loi gouvernemental présente des innovations telles qu'elle modifie principalement le champ de la disposition, la détermination du nombre d'administrateurs salariés, leurs modalités de désignation et leur profil.

Le projet de loi précise plus avant le champ d'application en le limitant aux cas des sociétés anonymes et des sociétés en commandite par actions. L'inclusion de ce second statut serait à rapporter à la présence de sociétés cotées ayant adopté cette forme juridique. Le gouvernement n'a visiblement pas suivi cette logique jusqu'au bout en préservant la flexibilité offerte par le statut de société par actions simplifié[455] exclu du dispositif, ce que regretta notamment la CGT au motif que « ce type de structure se développe de façon exponentielle dans les groupes » (Commission des affaires sociales, 2013a, p. 87). Contrairement aux législations relatives aux administrateurs salariés dans 10 des 19 pays européens[456], les SARL ne sont pas couvertes par l'obligation d'accueillir des représentants des travailleurs à leur CA

[452] Que le gouvernement Ayrault souhaite d'ailleurs voir prendre valeur constitutionnelle A l'heure où nous écrivons, le projet de loi constitutionnelle n° 813 relatif à la démocratie sociale déposé par le gouvernement le 14 mars 2013 n'a cependant toujours pas été discuté par le Parlement réuni en Congrès.
[453] Projet de loi n° 774 relatif à la sécurisation de l'emploi déposé à l'Assemblée nationale par Jean-Marc Ayrault, Premier ministre et Michel Sapin, ministre du Travail.
[454] Les questions de nature juridique qu'il posait étaient nombreuses : quelles « entreprises » sont concernées (les SA, les SARL, uniquement les sociétés cotées, autres) ? Les effectifs « totaux » sont-ils ceux de l'entreprise entité économique ou de la société entité juridique ? Quelles sont les « modalités » que les actionnaires auront à approuver ? L'intervention de l'assemblée générale des actionnaires signifie-t-elle que les « salariés administrateurs » puissent être des représentants des salariés actionnaires ? etc.
[455] Statut d'une grande souplesse puisque les contraintes relatives à l'organisation du gouvernement d'entreprise sont minimes, les SAS n'étant pas obligées de constituer un CA ni un CS.
[456] Autriche, Allemagne, Croatie, Danemark, Finlande, Hongrie, Pays-Bas, Norvège, Suède, Slovénie.

ou CS, ce qui peut se comprendre au regard de la spécificité de la composition du paysage économique français au sein duquel peu de grandes entreprises ont opté pour ce statut. Concernant la taille des entreprises justement, si le projet de loi reprend l'alternative d'un effectif consolidé de 5 000 salariés sur le périmètre français ou 10 000 salariés sur le périmètre mondial, il introduit deux éléments réduisant en réalité ce champ. Le premier repose sur l'introduction de la notion de salariés « permanents », notion aux contours juridiques tout à fait incertains puisque les deux seules occurrences de cette terminologie dans le Code du travail ne renvoient pas à une même définition[457] et pourrait signifier une lecture réduite de l'effectif à considérer. L'introduction d'une nouvelle condition d'effectif cumulative constitue le second élément. En stipulant qu'une société, au sens d'entité juridique, ne doit appliquer cette nouvelle disposition qu'à la condition supplémentaire d'avoir mis en place un CE, la nouvelle rédaction exclut les sociétés-mères de grands groupes qui compteraient à elles seules moins de 50 salariés. Dans un tel cas, et alors que le texte innove à nouveau en précisant que les filiales sont exclues du champ de l'obligation dès lors que cette dernière incombe à leur société-mère[458], l'obligation « descend » d'un rang organisationnel et s'applique à la ou les filiales remplissant les conditions d'effectifs. Si ces différentes innovations et précisions réduisent la portée de l'article 13 de l'ANI, le gouvernement a en revanche introduit une rédaction qui vise à l'élargir. Comme le prévoit l'article 13 de l'ANI, le projet de loi expose que les entreprises qui accueillent déjà des administrateurs salariés ne sont pas tenues d'appliquer la nouvelle mesure mais, et c'est une nouveauté, à la condition que le nombre d'administrateurs salariés soit au moins égal à celui que prévoit désormais le texte. Cette condition permet ainsi de mieux sécuriser la représentation des travailleurs au CA ou CS des entreprises privatisées qui auraient fait le choix de ne pas la conserver suite à leur privatisation (en application de la loi de 1986), de les supprimer une fois leur transfert au secteur privé réalisé (pour les entreprises ayant appliqué la loi de privatisation de 1993) ou de maintenir moins d'un ou deux administrateurs salariés selon la taille du conseil.

Le texte du projet de loi ne modifie en rien le nombre d'administrateurs salariés à devoir intégrer les CA ou CS des grandes entreprises privées qui continue à être déterminé par la taille du conseil, selon que celui-ci compte plus ou moins de 13 « membres ». Il réduit en revanche la possibilité qu'ils soient deux en précisant que les « membres » ici considérés ne sont que les administrateurs élus par l'assemblée générale des actionnaires. Ce faisant, le

[457] Les « salariés permanents » sont évoqués une première fois en rapport avec le calcul d'effectifs des entreprises de travail temporaire. Dans ce cadre, la notion de « salariés permanents » renvoie à la population constituée par les salariés en CDI à temps plein, les salariés en CDD, les salariés temporaires et à temps partiel (C. trav. art. L1111-2). La deuxième évocation est celle de l'« effectif permanent » dont doit rendre compte le bilan social, défini différemment puisque comprenant uniquement les salariés à temps plein titulaires d'un CDI (C. trav. art. R2323-17).

[458] Et ce, quand bien même ces filiales rempliraient à elles-seules les conditions d'effectifs (en étant par exemple elles-mêmes sociétés-mères d'un sous-groupe).

gouvernement exclut du calcul les représentants de l'Etat nommés par décret ou arrêté[459] ainsi que les représentants des salariés actionnaires dont la prise en compte aurait rendu plus fréquente la présence non pas d'un mais de deux administrateurs salariés.

La seule modification gouvernementale à être soulignée comme telle dans le projet de loi a trait aux différentes modalités de désignation des administrateurs salariés parmi lesquelles devront choisir les assemblées générales d'actionnaires. L'innovation est de taille puisque le texte ne prévoit pas moins de quatre modalités possibles là où les droits existants n'en consacrent qu'une, l'élection, et qu'aucune autre législation européenne n'offre un tel éventail de choix. Les actionnaires pourront ainsi décider que les administrateurs salariés sont soit : élus par le personnel lié par un contrat de travail avec la société ou une de ses filiales dont le siège social est situé en France, les organisations syndicales ayant le monopole de présentation des candidatures (et cette modalité s'appliquant à défaut d'accord de l'assemblée générale) ; désignés, selon le cas, par le comité de groupe, le comité central d'entreprise ou le CE ; désignés par les organisations syndicales arrivées première et deuxième aux élections professionnelles[460], de telle sorte que lorsque deux administrateurs salariés sont à désigner, ils ne peuvent appartenir au même syndicat ; désignés l'un selon l'une de ces trois modalités, l'autre par le comité d'entreprise européen ou l'organe de représentation/CE de la Société européenne. La CFDT accepte qu'en plus de l'élection, « la loi reprenne les trois possibilités actuelles » de désignation mais insiste pour que « l'assemblée générale des actionnaires, qui choisira parmi ces modalités de désignation, dispose de l'avis [consultatif] du comité d'entreprise et décide en connaissance de cause » (Commission des affaires sociales, 2013b, p. 62). La CGT et la CFE-CGC ne partagent pas cet avis. Pour la première qui estime que « ce n'est quand même pas à l'assemblée générale des actionnaires d'en décider [des modalités de désignation] ! » (Commission des affaires sociales, 2013a, p. 87), seule prévaut l'élection en ce qu'elle constituerait un gage de démocratie[461]. L'avis de la seconde, qui émet là sa seule réserve à l'encontre de la transposition de l'article 13 de l'ANI en projet de loi, est identique bien que motivé par un autre dessein, celui de préserver sa présence mise à mal par une autre précision de rédaction apportée par le gouvernement.

En effet, la reprise du texte par le gouvernement a également conduit à quelques changements relatifs au profil même des administrateurs salariés. Alors que l'article 13 de l'ANI entretenait

[459] Dans les entreprises privées dont l'Etat détient au moins 10 % du capital (art. 2 du décret-loi du 30 octobre 1935 organisant le contrôle de l'Etat sur les sociétés, syndicats et associations ou entreprises de toute nature ayant fait appel au concours financier de l'Etat).

[460] Le critère du résultat aux élections professionnelles ne reflète pas strictement la philosophie des nouvelles règles de représentativité. Rien n'empêche ici une organisation syndicale non représentative au niveau de l'entreprise (car ayant recueillie moins de 10 % des suffrages) de désigner un administrateur salarié dès lors qu'elle est arrivée deuxième aux élections.

[461] Après avoir affiné son positionnement à l'occasion des réflexions d'un groupe de travail confédéral mis en place à la suite de l'adoption de la loi de sécurisation de l'emploi, la CFDT se ravisera pour finalement épouser la même approche que la CGT et la CFE-CGC en déclarant que « le mode de désignation des administrateurs salariés privilégié par la CFDT doit être le mode électif » (CFDT, 2014a, p. 4).

le flou, le projet de loi stipule explicitement l'absence de siège réservé aux cadres tel qu'il existe dans les dispositions de la loi DSP et du Code de commerce applicables aux entreprises privatisées et de manière facultative aux entreprises privées. En soutenant la modalité unique de l'élection telle que prévue dans les dispositions existantes, la CFE-CGC espère conserver ce privilège dans la mesure où celles-ci prévoient que « lorsqu'il y a deux administrateurs, la diversité des catégories professionnelles est assurée à travers les collèges, que seule l'élection garantit » (CFE-CGC, 2013, p. 370). Le gouvernement a également éclairci une autre zone de flou en ne laissant plus aucun doute sur le fait que la disposition vise bien la présence d'administrateurs salariés et non de représentants des salariés actionnaires, au grand dam du MEDEF pour qui « l'absence de prise en compte des représentants des salariés actionnaires pour assurer la représentation des salariés dans les organes de gouvernance des grandes entreprises » (MEDEF, 2013, p. 408) constitue le second motif de désaccord d'avec la retranscription de l'ANI en projet de loi[462]. Par ailleurs, et contrairement à l'avant-projet de loi présenté en février 2013 qui reprenait les critères d'éligibilité du droit existant, le projet de loi définitif n'oblige plus à ce que le contrat de travail des administrateurs salariés les lie à une société dont le siège est situé sur le territoire français. Le texte sur lequel les parlementaires sont appelés à se prononcer ouvre ainsi la voie, quelle que soit la modalité de désignation, à la présence d'administrateurs salariés liés par contrat de travail avec une filiale située à l'étranger, éloignant le risque d'une interprétation discriminatoire de la mesure telle qu'elle a été formulée à l'égard du système allemand (cf. chapitre 1). C'est donc une version sensiblement modifiée de l'article 13 de l'ANI que le gouvernement présente au Parlement invité, dans l'esprit de la loi Larcher, à respecter cette traduction du compromis trouvé par les organisations syndicales et patronales.

### 3.2.2 La confrontation des projets politiques lors des débats parlementaires

Le gouvernement souhaite aller vite dans le passage de l'ANI à la loi et engage la procédure accélérée dès le dépôt de son projet[463]. Les débats parlementaires s'ouvrent à l'Assemblée nationale le 2 avril pour se clore sept jours plus tard après la discussion de près de 1 000 amendements à l'initiative, pour la majorité d'entre eux, du Front de gauche opposé au texte. Alors que les discussions s'annoncent aussi longues au Sénat, le gouvernement mobilise au cours des débats sur l'article 4 la procédure du vote bloqué, obligeant les sénateurs à se prononcer par un vote unique sur le reste du texte tel que modifié par les amendements présentés et acceptés par le gouvernement. Parce que le texte ainsi adopté par le Sénat diffère

[462] L'autre point de contentieux ayant trait à l'absence d'interdiction des clauses de désignation obligatoire des organismes assureurs garantissant la couverture complémentaire des frais de santé qui fera l'objet de l'un des points de la saisine du Conseil constitutionnel au sortir du vote de la loi par le Parlement.

[463] Procédure selon laquelle une commission mixte paritaire est réunie en cas de désaccord des deux chambres immédiatement après la première lecture.

de celui validé par l'Assemblée nationale[464], une commission mixte paritaire est convoquée le 23 avril qui arrive rapidement à un accord sur un texte commun que l'Assemblée nationale (le 24 avril) et le Sénat (le 14 mai) valideront en l'état. Il faudra encore attendre le rendu de la décision du Conseil constitutionnel, saisi sur des articles autres que celui relatif aux administrateurs salariés, pour que la loi de sécurisation de l'emploi soit finalement promulguée le 14 juin 2013.

Dès l'ouverture des débats, peu de doute plane quant à l'adoption du texte par le Parlement, le gouvernement socialiste disposant d'une majorité confortable à l'Assemblée nationale et de soutiens en dehors de ses rangs sur certaines des mesures prévues au texte. Certains parlementaires UDI[465], écologistes et radicaux de gauche souligneront ainsi leur accord pour la généralisation des administrateurs salariés aux grandes entreprises privées. C'est ainsi que les changements qui contribueront à former le texte final de l'article 9 de la loi de sécurisation de l'emploi seront quasi exclusivement le fait de parlementaires socialistes, et tout particulièrement des rapporteurs de la commission des affaires sociales saisie au fond à l'Assemblée nationale (le député Jean-Marc Germain) et des commissions des lois saisies pour avis dans les deux chambres (le député Jean-Michel Clément et le sénateur Gaëtan Gorce).

Les modifications introduites seront moins substantielles qu'à la marge tout en portant sur pas moins de six points de l'article. Le premier concerne le nombre d'administrateurs salariés qui, à l'initiative de Jean-Marc Germain et avec le soutien du gouvernement et de sénateurs PRG[466], est précisé comme étant d'« au moins » un ou deux selon la taille du conseil avec l'espoir que cette nuance rédactionnelle ait un effet incitatif pour que les entreprises aillent au-delà du minimum légal. Le deuxième point touche au mode de désignation des administrateurs salariés puisqu'est introduit la demande cédétiste de présentation à l'assemblée générale des actionnaires de l'avis, selon le cas, du CE, du comité central d'entreprise ou du comité de groupe sur la modalité de désignation préférée. A l'initiative d'un collectif de députés socialistes, des règles de respect de la parité sont par ailleurs introduites en cas de désignation des administrateurs salariés par l'élection, ce qui vaut alors non seulement pour les grandes entreprises privées mais également pour les autres entreprises soumises aux dispositions du Code de commerce[467]. Les dispositions de la loi Copé-Zimmermann deviennent d'application immédiate[468] et s'ajoute l'obligation que le candidat et son remplaçant soient de sexe différent. Le profil des administrateurs salariés constitue le

[464] Au regard de l'article 1 (relatif à la généralisation des couvertures complémentaires santé) et de l'article 4 (relatif à l'extension des attributions économiques du CE) que le Sénat a supprimé.
[465] Union des démocrates indépendants, parti centriste fondé en septembre 2012.
[466] Parti Radical de Gauche.
[467] Les entreprises privatisées ainsi que les entreprises privées accueillant volontairement des administrateurs salariés à leur CA ou CS.
[468] Ainsi, les listes de candidats doivent « être composées alternativement d'un candidate de chaque sexe » et « l'écart entre le nombre des candidats de chaque sexe ne peut être supérieur à un ».

troisième point sujet à modification par le Parlement. Alors que les deux chambres avaient suivi la ligne du projet de loi, la commission mixte paritaire est revenue sur les critères d'éligibilité des salariés, indépendamment de leur mode de désignation, en reprenant la lettre des dispositions existantes selon lesquelles seuls les salariés liés par un contrat de travail avec une société dont le siège social est situé sur le territoire français peuvent être amenés à siéger au CA ou CS. Une exception est toutefois introduite lorsque le comité d'entreprise européen ou l'organe de représentation/CE de la Société européenne intervient dans la désignation d'un administrateur salarié qui peut alors être salarié d'une filiale située à l'étranger. Un autre élément du profil des administrateurs salariés est modifié par l'extension du régime d'incompatibilité des mandats à ceux de membres du comité de groupe, du comité d'entreprise européen et de l'organe de représentation/CE de la Société européenne, extension qui s'applique non seulement au cas des grandes entreprise privées mais qui révise également les règles s'appliquant aux autres entreprises soumises aux dispositions du Code de commerce. Le quatrième point de travail des parlementaires sur le texte ne relève plus d'une modification mais d'un ajout, alors que l'ANI et le projet de loi étaient silencieux sur la question des moyens à accorder aux administrateurs salariés. L'article est ainsi complété par des mentions relatives au temps de détachement[469], à la formation[470] et à l'attribution à ces représentants du personnel du statut de salarié protégé[471] tel que l'ont souhaité, sur ce dernier élément, des députés socialistes, UDI, PRG et MUP[472]. Le délai d'application des nouvelles dispositions constitue le cinquième point retravaillé par le Parlement. L'ANI stipulait que les entreprises disposeraient de 26 mois pour ouvrir leur CA ou CS aux administrateurs salariés. A l'initiative des rapporteurs à l'Assemblée nationale, ce délai est quelque peu raccourci puisqu'en disposant que la désignation des administrateurs salariés doit intervenir au plus tard 6 mois suivant la décision de l'assemblée générale qui doit elle-même se tenir au plus tard en 2014, au maximum 24 mois séparent l'entrée des administrateurs salariés de la promulgation de la loi[473]. A par ailleurs été introduite au texte la possibilité pour un salarié de demander au tribunal des référés d'enjoindre sous astreinte la convocation de l'assemblée générale si elle ne s'est pas prononcée dans les délais ou l'organisation de l'élection si celle-ci n'a pas eu lieu

[469] Les administrateurs salariés qui siègeront au CA ou CS des grandes entreprises privées « disposent du temps nécessaire pour exercer utilement leur mandat, dans les conditions définies par décret en Conseil d'Etat ». Ce décret annoncé pour décembre 2013 n'a toujours pas été publié à ce jour (été 2014).

[470] Les administrateurs salariés qui siègeront au CA ou CS des grandes entreprises privées « bénéficient à leur demande d'une formation adaptée à l'exercice de leur mandat, à la charge de la société, dans des conditions définies par décret en Conseil d'Etat » toujours en attente de publication à l'heure où nous écrivons (été 2014). Le temps de formation n'est pas déduit du temps de détachement.

[471] Les anciennes dispositions protégeant les administrateurs salariés du licenciement abusif (C. com. art. L225-33) sont en effet abrogées. Contrairement au droit au temps de détachement et à la formation, l'attribution du statut de salarié protégé s'applique au-delà du cas des seules grandes entreprises privées pour concerner toutes les sociétés soumises aux dispositions du Code de commerce.

[472] Mouvement Unitaire Progressiste créé en 2009 par Robert Hue.

[473] A considérer que l'assemblée générale des actionnaires se tienne en décembre 2014. Ce n'est généralement pas le cas en pratique, ces assemblées étant traditionnellement réunies au printemps, comme le soulignaient les rapporteurs eux-mêmes. Les premiers administrateurs salariés désignés en application de la loi de sécurisation de l'emploi devraient vraisemblablement intégrer les conseils fin 2014.

dans les 6 mois prévus par la loi. Le sixième et dernier point de reprise est le plus emblématique de la teneur des débats qui ont eu cours puisqu'il s'agit de l'ajout, en fin d'article, d'une disposition visant à répondre aux parlementaires insatisfaits de la timidité de la mesure. Introduite à l'initiative de Jean-Marc Germain qui fait partie de ceux-là, cette nouvelle disposition oblige le gouvernement à remettre un rapport d'application des nouvelles mesures avant le 30 juin 2015 contenant par ailleurs des propositions en vue de leur extension au regard du nombre d'administrateurs salariés, du champ des entreprises concernées, de l'application de cette obligation aux filiales et de la participation des représentants des salariés aux différents comités du conseil.

C'est que contrairement aux débats parlementaires qui se sont tenus autour de la loi DSP, la confrontation des projets politiques ne s'est pas jouée ici entre droite et gauche, entre opposants et défenseurs de la représentation des travailleurs au CA ou CS mais, au sein de la gauche française, entre ceux qui ont veillé, parfois à contrecœur à l'instar de Jean-Marc Germain[474], à respecter le « chemin de crête dessiné par l'accord tel qu'il a été signé » (Germain, 2013, p. 182) et ceux qui auraient souhaité aller plus loin. Pour en rendre compte, nous proposons au tableau 14 de revenir sur la nature et les auteurs des amendements à l'article relatif aux administrateurs salariés rejetés lors des débats au Parlement.

[474] Qui, en tant que rapporteur de la commission des affaires sociales à l'Assemblée nationale, rejeta «à regret » ou « du bout des lèvres » nombre d'amendements visant à élargir plus encore la présence obligatoire d'administrateurs salariés dans les entreprises privées (Germain, 2013).

**Tableau 14.** Amendements de substances rejetés lors des travaux parlementaires* portant sur les dispositions du projet de loi de sécurisation de l'emploi relatives aux administrateurs salariés

| Sujet | Statut et affiliation politique des auteurs | Nbre |
|---|---|---|
| Révision complète de l'article (élection seule, 1/3 d'administrateurs salariés) | Députés et sénateurs Front de gauche | 10 |
| Suppression de l'article | Députés Front de gauche | 1 |
| **Nombre d'administrateurs salariés** | | **63** |
| Augmentation du nombre / de la proportion d'administrateurs salariés | Députés et sénateurs Front de gauche (à 1/3 ou ¼ du CA ou CS) | 54 |
| | Députés et sénateurs PRG principalement[475] (2 ou 3 selon la taille du conseil) | 4 |
| | Députés EELV (2 ou 3 selon la taille du conseil) | 3 |
| | Sénateurs PS (2 ou 4 selon la taille du conseil) | 1 |
| Suppression des délégués du CE assistant avec voix délibérative au CA/CS où siégeraient des administrateurs salariés | Sénateurs UMP | 1 |
| **Droits et devoirs des administrateurs salariés** | | **25** |
| Accorder un droit de veto (puisque vote à l'unanimité) sur les « décisions de nature à affecter l'organisation économique ou juridique de l'entreprise et celles affectant le volume et la structure des effectifs » | Députés et sénateurs Front de gauche | 12 |
| Suppression de l'article du Code de commerce prévoyant la possibilité pour les statuts de contraindre tous les administrateurs à détenir des actions | Députés et sénateurs Front de gauche | 6 |
| Suppression des incompatibilités de mandat | Députés et sénateurs Front de gauche | 6 |
| Suppression de l'octroi du statut de salariés protégés | Sénateur UMP | 1 |
| **Champ (entreprises couvertes)** | | **24** |
| Abaissement du seuil d'effectif | Députés et sénateurs Front de gauche (1 000 à l'échelle de la France et 2 000 à l'échelle mondiale) | 10 |
| | Députés MRC[476] (50 à l'échelle de la France) | 2 |
| | Sénateurs PS (2 000 à l'échelle française, 5 000 à l'échelle mondiale) | 1 |
| | Sénateurs EELV (1 000 à l'échelle de la France et 5 000 à l'échelle mondiale) | 1 |

[475] Mais non uniquement puisque les groupes parlementaires à l'origine de ces amendements (le groupe « Radical, républicain, démocrate et progressiste » à l'Assemblée nationale et du « Rassemblement démocratique et social européen » au Sénat) comptent également des élus divers gauche, MUP ou PS.

[476] Mouvement Républicain et Citoyen fondé en 2003 par les chevènementistes pour prendre la suite du CERES.

| Sujet | Statut et affiliation politique des auteurs | Nbre |
|---|---|---|
| Inclusion des filiales dans le champ d'application | Députés et sénateurs EELV | 3 |
| | Sénateurs Front de gauche | 2 |
| Suppression de la condition cumulative d'obligation de mise en place d'un CE (et donc 50 salariés minimum) | Sénateur PS, rapporteur de la commission des lois | 2 |
| Substitution de la référence « salariés permanents » par « équivalent temps plein » | Sénateurs PS | 1 |
| Exclusion des entreprises qui accueillent des représentants des salariés actionnaires | Députés UMP | 1 |
| Inclusion des SAS | Sénateurs Front de gauche | 1 |
| **Mode de désignation** | | **9** |
| Élection comme modalité unique de désignation | Députés et sénateurs Front de gauche | 7 |
| | Député UDI | 1 |
| Candidatures libres aux élections (à l'inverse du monopole syndical de présentation des candidatures) | Député UMP | 1 |
| **Délai d'application** | | **3** |
| La non-application des nouvelles dispositions vaut délit d'entrave | Sénateurs Front de gauche | 2 |
| Les entreprises qui ont déjà des administrateurs salariés mais en nombre insuffisant doivent appliquer immédiatement les nouvelles dispositions (sans attendre l'expiration des mandats en cours) | Député PS, rapporteur de la commission des affaires sociales | 1 |
| **Suivi de la loi** | | **2** |
| Extension des dispositions (du champ et du nombre d'administrateurs salariés) au plus tard le 30 juin 2016 | Députés Front de gauche | 1 |
| Réouverture d'une négociation pour l'extension du dispositif avant le 30 juin 2014 | Sénateurs Front de gauche | 1 |

*Sont de fait exclus les amendements de forme plutôt que de fond tels les amendements dits de « précision », de « coordination » ou de « cohérence », à l'exception de ceux qui, malgré leur dénomination, modifient la substance du texte. Sont également exclus les amendements présentés puis retirés par leurs auteurs.
Les travaux parlementaires considérés sont ceux : des commissions des affaires sociales saisies au fond et des commissions des lois saisies pour avis dans les deux chambres ; des séances publiques en première lecture à l'Assemblée nationale et au Sénat (du fait de la mobilisation du vote bloqué dans cette instance, nous considérons comme « rejetés » les amendements présentés par les sénateurs et non acceptés par le gouvernement) ; de la commission mixte paritaire.
**Source :** dossier législatif de la loi de sécurisation de l'emploi.

137 amendements ont été rejetés au total qui proviennent principalement (113 d'entre eux), de parlementaires du Front de gauche. Cet activisme s'explique non seulement par leur opposition de principe à l'ensemble du texte mais aussi du fait de critiques spécifiques qu'ils adressent aux dispositions relatives à l'obligation de présence des administrateurs salariés dans les grandes entreprises privées. Le manque « d'ambition » de ces dernières traduirait,

selon ces élus, « une certaine victoire du patronat » puisqu'en attribuant à l'assemblée générale le droit de décider de la modalité de désignation, en limitant la présence d'administrateurs salariés à un nombre minimal, en refusant de leur accorder un droit de veto et en élargissant le régime d'incompatibilité des mandats, le risque serait grand d'une intégration de ces représentants du personnel à la logique patronale[477].

> « En ne prévoyant qu'un ou deux représentants des salariés au sein des conseils d'administration, il s'agit donc moins de les associer et de leur permettre de peser sur les décisions que de faire partager aux salariés la vision que l'équipe dirigeante a de la stratégie de l'entreprise »[478].

S'ils se sont plus massivement fait entendre, les parlementaires Front de gauche ne sont toutefois pas les seuls à gauche de l'échiquier politique à se montrer critiques vis-à-vis de la faiblesse des nouvelles dispositions, des élus écologistes et PRG ayant également déposés des amendements visant à élargir le champ des entreprises concernées et à augmenter le nombre d'administrateurs salariés. De même que des parlementaires socialistes. Jean-Marc Germain n'est en effet pas le seul à regretter la modestie du compromis trouvé par les organisations syndicales et patronales et retravaillé par le gouvernement. Des voix s'élèvent en ce sens sur les bancs socialistes à l'Assemblée nationale[479]. Des amendements sont également déposés qui visent à abaisser le seuil d'effectifs déclenchant l'obligation[480] et à prévoir une réouverture des négociations avant le 30 juin 2015 sur l'élargissement du champ de la disposition et l'augmentation du nombre d'administrateurs salariés[481]. A l'invitation du gouvernement, ces amendements seront finalement retirés par leurs auteurs qui ne manqueront pas de souligner toutefois que :

> « sans sous-estimer l'accord d'aujourd'hui ni mettre en doute sa force transformatrice, il nous faudra dépasser cet instant t avant la fin de cette législature : je confirme que telle est bien la position de notre groupe. Nous estimons qu'il faudra aller plus loin, qu'il s'agisse du nombre d'entreprises concernées ou de celui des représentants des salariés »[482].

La position défendue par certains membres de l'aile gauche du PS au Sénat sera en revanche plus radicale. Le quintette constitué de Marie-Noëlle Lienemann, Jean-Yves Leconte, Roland Courteau, Roland Povinelli et Jean-Pierre Godefroy ne cèdera pas aux appels du gouvernement à retirer leurs amendements relatifs à l'augmentation du nombre d'administrateurs salariés et à l'abaissement du seuil d'effectif. Ces amendements seront

[477] Voir les déclarations des parlementaires Front de gauche à l'Assemblée nationale (par exemple JO Débats parlementaires AN n° 43 [3] du 6 avril 2013, p. 3936) et au Sénat (par exemple JO Débats parlementaires Sénat n° 48 du 21 avril 2013, p. 3754)

[478] Propos du député François Asensi (JO Débats parlementaires AN n° 43 [3] du 6 avril 2013, p. 3941).

[479] Voir les déclarations des députés PS Jérôme Guedj, Jean-Patrick Gille ou encore Christian Paul en première lecture à l'Assemblée nationale (*ibid*.).

[480] Amendement n° 3243 déposé en séance publique par Fanélie Carrey-Conte et 30 autres députés PS.

[481] Amendement n° 5124 déposé en séance publique par Christian Paul et les membres du groupe parlementaire socialiste, et soutenu par des députés EELV, PRG et Front de gauche.

[482] Propos du député PS Christian Paul (JO Débats parlementaires AN n° 44 du 7 avril 2013 p. 3968).

rejetés par le gouvernement tout comme celui déposé par le rapporteur pour la commission des lois, Gaëtan Gorce, qui maintint sa demande de voir supprimer la condition cumulative de mise en place d'un CE pour qu'une entreprise soit obligée d'introduire des administrateurs salariés à son CA ou CS. La critique est ainsi plus sévère au point qu'elle conduit Marie-Noëlle Lienemann à voter contre l'ensemble du texte en raison, notamment, de la faiblesse des dispositions relatives aux administrateurs salariés.

Les amendements relatifs au mode de désignation et au délai d'application mis à part[483], 121 des 137 amendements rejetés ont été déposés en vue d'étendre les droits prévus à l'article de l'ANI retravaillé par le gouvernement. Quatre amendements seulement ont exprimé la volonté de les voir réduits : l'amendement de suppression déposé par des députés Front de gauche et trois amendements de fond déposés par des parlementaires UMP. Les voix de l'opposition ne se sont en conséquence que peu fait entendre si ce n'est pour demander que les entreprises accueillant des représentants des salariés actionnaires soient exemptées de la nouvelle mesure, que la délégation du CE aux conseils où siégeraient des administrateurs salariés soit supprimée et que ne soit pas octroyé le statut de salarié protégé aux administrateurs salariés. Un relatif silence qui signifie consentement tacite à la généralisation de la présence obligatoire de représentants des travailleurs au CA ou CS des entreprises du secteur privé.

***

Avec l'adoption de l'article 9 de la loi de sécurisation de l'emploi en juin 2013, la France se démarque de ses voisins européens à deux niveaux. D'abord en ayant privilégié la voie conventionnelle, à l'origine du projet de loi, alors que la régulation de la participation des travailleurs aux décisions stratégiques de l'entreprise s'est opérée uniquement par une règle de droit dur dans l'immense majorité des 18 autres pays européens (cf. introduction au chapitre 2). Ensuite parce que l'histoire de l'institutionnalisation des administrateurs salariés en France va dans le sens de droits toujours plus étendus et assurés, ayant d'abord été limités aux entreprises publiques, puis aux entreprises privatisées avant d'être dernièrement généralisés aux grandes entreprises du secteur privé. Cette évolution va à l'encontre de la tendance européenne de ces dernières années à un affaiblissement de tels droits au niveau national et communautaire (Conchon, 2013c). En 2006, l'introduction en droit des sociétés hongrois et slovène de la possibilité pour les entreprises d'adopter la structure moniste s'est accompagnée de droits à la représentation des travailleurs aux CA plus faibles que ceux prévalant dans les entreprises à structure dualiste. La même réforme du droit des sociétés en République tchèque s'est, elle, soldée en 2012 par une mesure plus radicale puisque l'ensemble des dispositions relatives aux administrateurs salariés a été abrogé, de telle sorte que depuis l'entrée en vigueur du nouveau Code de commerce en janvier 2014 les entreprises tchèques ne sont plus contraintes d'ouvrir leur conseil à ces représentants du personnel. L'on

[483] Puisque n'ayant aucune conséquence sur l'étendue de la nouvelle obligation.

retrouve une même volonté gouvernementale de suppression des droits relatifs à la représentation des travailleurs au CA ou CS des entreprises privatisées en Pologne et des entreprises publiques en Grèce, sans que les annonces respectives (en 2010 et en 2012) ne se soient pour l'instant concrétisées. S'ajoute à cela la préservation des droits mais la diminution drastique de la présence d'administrateurs salariés en conséquence des chantiers de privatisation engagés depuis plusieurs années et accélérés à l'aune de la dernière crise économique dans les pays où ce droit s'applique uniquement aux entreprises publiques (l'Irlande, la Grèce, l'Espagne et la Pologne). Au niveau supranational, une lecture attentive du droit communautaire révèle qu'il offre différentes possibilités aux entreprises de contourner l'obligation nationale d'accueillir des administrateurs salariés à leur conseil. Le statut de Société européenne [SE][484] n'est ainsi pas si protecteur de ces droits nationaux que l'annonçait le législateur européen. Sous certaines conditions, le groupe spécial de négociation[485] peut décider de réduire ou même supprimer les droits préexistants qui assuraient la présence d'administrateurs salariés au conseil[486]. Par ailleurs, les dispositions de référence[487] conditionnent la préservation des droits antérieurs à l'application de seuils minimaux[488]. Mais surtout, l'application du principe « avant/après » selon lequel une SE n'est pas tenue de mettre en place des mandats d'administrateurs salariés s'il n'en existait pas auparavant, et le flou juridique entourant la possibilité de réouvertures ultérieures des négociations en cas de croissance de la SE telle que le droit national relatif aux administrateurs salariés lui aurait été applicable ouvrent théoriquement la voie à des stratégies de contournement. Une entreprise peut en effet choisir d'adopter le statut de SE avant d'atteindre le seuil d'effectifs qui l'aurait autrement obligé, en vertu du cadre légal national, à introduire des administrateurs salariés de manière à éviter leur présence. Les études

[484] Régi par deux textes indissociables : le Règlement 2157/2001 du 8 octobre 2001 relatif au statut de la Société européenne (SE) fixant les règles relevant du droit des sociétés (capital minimal, conditions d'immatriculation, voies de constitution, structure des organes de direction et de contrôle, règles de comptabilité, règles de dissolution et liquidation) et la Directive 2001/86/CE du 8 octobre 2001 complétant le statut de la Société européenne pour ce qui concerne l'implication des travailleurs et fixant les règles relevant du droit du travail (procédure de négociation des modalités de représentation des travailleurs dans la SE et dispositions de référence).

[485] La négociation sur les modalités d'implication du personnel étant un préalable obligatoire à l'immatriculation de la SE.

[486] Pour en décider ainsi, la majorité qualifiée au deux-tiers des membres du groupe spécial de négociation est requise dans les cas où les droits préexistants couvraient au moins 25 % des salariés (en cas de constitution d'une SE par fusion de sociétés) ou 50 % des salariés (en cas de constitution d'une SE holding ou d'une filiale commune à plusieurs entreprises). Dans la quatrième et dernière voie possible de constitution d'une SE, par transformation d'une société anonyme, le groupe spécial de négociation ne peut toutefois pas décider de réduire ou supprimer ces droits.

[487] Qui s'appliquent dès lors que le groupe spécial de négociation et la direction en décident ainsi ou s'ils ont échoué à parvenir à un accord dans le délai imparti (de 6 mois renouvelable une fois).

[488] En cas d'une SE constituée par voie de transformation, les droits préexistants continuent de s'appliquer. Dans tous les autres cas en revanche, ce sont les droits les plus favorables (ceux ouvrant à la proportion d'administrateurs salariés au conseil la plus élevée) qui s'appliquent à la condition que 25 % au moins des salariés en bénéficiaient avant la formation de la SE en cas de constitution par fusion de sociétés, seuil qui s'élève à 50 % des salariés en cas de constitution d'une SE par voie de création d'une société holding ou d'une filiale commune.

empiriques conduites principalement sur le cas allemand démontrent l'existence de telles pratiques tout en soulignant qu'elles demeurent encore marginales (Rehfeldt et al., 2011; Keller et Werner, 2012; Köstler et Pütz, 2013). La Directive sur les fusions transfrontalières[489] suit le même schéma si ce n'est qu'elle offre encore plus de largesses puisque les dispositions de référence introduisent un seuil plus élevé comme condition au respect des droits préexistants[490] et que l'entreprise issue de la fusion peut limiter à un tiers la proportion d'administrateurs salariés si elle a opté pour une structure moniste[491]. Un dernier facteur de dérégulation trouve sa source dans une nouvelle stratégie européenne dite de « concurrence réglementaire » (*regulatory competition*) entre Etats membres qui permet aux entreprises de faire leur marché parmi les différents cadres juridiques nationaux (on parle alors de *regime shopping*) (Kirchner, Painter, et Kaal, 2005; Lombardo, 2009). Au travers de différents jugements, la Cour de justice de l'Union européenne a interprété la liberté d'établissement inscrite au traité européen comme permettant en toute légalité à une entreprise de déménager son siège statutaire (déterminé par l'immatriculation au registre du commerce) dans un autre Etat membre que celui où sont situés son siège administratif (déterminé par l'emplacement physique des bureaux de sa direction générale) et ses activités industrielles ou commerciales. La représentation des travailleurs au CA ou CS relevant non du droit du travail mais du droit des sociétés dont la territorialité est déterminée par la localisation du siège statutaire, une entreprise peut alors librement choisir de se soustraire à l'obligation d'avoir des administrateurs salariés telle qu'inscrite au Code de commerce du pays dans lequel elle conduit ses activités et emploie ses salariés en ré-immatriculant son siège statutaire (par la simple création d'une boîte aux lettres) dans un Etat membre libre d'un tel droit. L'on pourrait s'imaginer qu'il ne s'agit là que de considérations techniques de juristes avertis. Sauf que la réalité dépasse déjà la théorie et qu'en Allemagne 43 grandes entreprises de plus de 500 salariés (susceptibles donc d'appliquer a minima la loi sur la codétermination au tiers) n'ont pas d'administrateurs salariés à leur conseil puisqu'elles ont choisi de s'immatriculer et donc de se soumettre au droit des sociétés d'un autre Etat membre, le Royaume-Uni le plus souvent (Sick et Pütz, 2011). Le dossier de la régulation possible du transfert transfrontalier du siège statutaire des entreprises est désormais sur le bureau de la Commission européenne travaillant aux conclusions à tirer de la consultation publique qu'elle a conduite sur le sujet au printemps 2013 en réponse aux appels répétés du Parlement européen depuis 2006 pour une 14e Directive posant les bases du respect des droits nationaux.

A la lumière de cette flexibilité du droit communautaire, les grandes entreprises privées visées à l'article 9 de la loi de sécurisation de l'emploi disposent alors d'au moins trois voies de sortie de l'obligation d'accueillir des administrateurs salariés : la transformation, avant

[489] Directive 2005/56/CE du 26 octobre 2005 sur les fusions transfrontalières des sociétés de capitaux.

[490] Qui doivent être conservés lorsqu'au moins 25 % des salariés en bénéficient dans le cas d'une SE constitué par voie de fusions et qui ne sont plus conservés que dans le cas ou au moins 33 % des salariés en bénéficient dans le cas de l'application de la Directive sur les fusions transfrontalières.

[491] Il n'existe pas de telle restriction dans la Directive sur la SE.

l'expiration du délai d'application prévu par la loi, en Société européenne[492] ou en Société par actions simplifiée non couverte par les nouvelles dispositions ; le transfert de leur siège statutaire dans un Etat membre dont le droit des sociétés est silencieux sur la représentation des travailleurs au CA ou CS ; la création d'une filiale à laquelle pourrait être transféré l'effectif surnuméraire de la société-mère de façon à ce que cette dernière se maintienne sous la barre des 50 salariés et sorte ainsi du champ d'application des nouvelles mesures[493]. Au final, le nombre réel d'entreprises privées au sein desquelles seront désignés des administrateurs salariés pourrait être sensiblement inférieur à celui de 220 avancé par le gouvernement sur la base des statistiques de l'INSEE. Là n'est pas, avec la présence minimaliste d'un ou deux administrateurs salariés, la seule faiblesse de cette nouvelle règle de droit dur. Comme nous le verrons au chapitre 6, la question de la capacité d'influence ou de pouvoir des administrateurs salariés s'inscrit plus largement dans celle du conseil lui-même. C'est la raison pour laquelle le projet de loi relatif au gouvernement d'entreprise et à la régulation des rémunérations des dirigeants annoncé par le gouvernement à sa « feuille de route sociale » de juillet 2012 était attendu avec impatience pour venir remédier aux défaillances des CA ou CS et compléter la liste des droits des administrateurs salariés alors censés intégrer les comités de rémunération des conseils. Or, fin mai 2013, le ministre de l'Economie annonce renoncer à cette initiative, préférant miser sur une « autorégulation exigeante » des entreprises (Moscovici, 2013) pour laquelle le gouvernement s'est entendu avec le patronat qui publie le mois suivant une nouvelle mouture du code AFEP-MEDEF. La régulation du gouvernement d'entreprise retrouve alors le champ du droit souple selon une approche qui n'est toutefois plus uniquement actionnariale. La version 2013 du code AFEP-MEDEF prend acte des dispositions introduites par la loi de sécurisation de l'emploi et les intègre à une partie nouvellement réservée au traitement de la « représentation des salariés ». Cette partie ne promeut toutefois pas cette représentation demeurant, comme dans les versions antérieures, de nature descriptive. En revanche, une autre section du code adopte un accent plus partenarial en « conseillant » dorénavant qu'un administrateur salarié siège au comité des rémunérations (AFEP et MEDEF, 2013a, p. 17).

Que nous enseigne l'histoire de l'institutionnalisation des administrateurs salariés sur la période ici couverte au regard des théories explicatives de ce mouvement saccadé ? Qu'une fois encore les théories du déterminisme technologique et de la contingence politique ne sont guère éclairantes. Les thèses avancées au début des années 1960 qui attribuaient l'intérêt du mouvement ouvrier pour la gestion des entreprises à l'automatisation et aux changements technologiques dans l'industrie n'ont plus guère de sens dans une économie dominée par la tertiarisation de l'emploi (Dayan, 2008). Tout comme nous l'avons montré au chapitre 2, la

[492] Certains de nos interlocuteurs dans différents cabinets d'avocats nous ont confirmé que les grandes entreprises françaises montrent un intérêt croissant pour ce statut depuis l'adoption de la loi de sécurisation de l'emploi.
[493] Cf. la condition cumulative d'obligation de mise en place d'un CE.

théorie de la contingence politique offre une lecture par trop réductrice lorsqu'elle oppose gauche et droite politiques en fonction de positionnements supposés radicalement pour ou contre la représentation des travailleurs au CA ou CS. La seconde loi, après la loi DSP, instaurant une obligation ferme à la présence d'administrateurs salariés naît en effet sous l'impulsion d'un gouvernement socialiste en 2013. Mais nous avons vu, notamment lors des débats relatifs aux lois NRE et sur l'épargne salariale en 2000 et 2001, qu'il existait au sein du PS plusieurs courants de pensée différenciant les fervents partisans de cette modalité de participation des travailleurs aux décisions stratégiques de ceux lui préférant en particulier l'élargissement des attributions économiques du CE. Si priorité est accordée à la participation financière et à la représentation des salariés actionnaires au CA ou CS au cours des années 1990 et 2000 (Guiol, 2009), la question des administrateurs salariés n'en reste pas moins présente à l'esprit de quelques figures de la droite politique qui seront à l'origine de la sécurisation, certes partielle et fragile, des droits correspondants dans les entreprises privatisées.

Reste alors à tester, au regard de la période courant de 1983 à 2013, le pouvoir explicatif de la dernière offre théorique, celle des cycles de contrôle. La faiblesse des avancées légales en matière de représentation des travailleurs au CA ou CS de 1983 à 2012 marquée par la précarité des dispositions relatives aux entreprises privatisées, l'échec des tentatives parlementaires d'extension au secteur privé et l'absence de ce projet dans la conception dominante du gouvernement d'entreprise en droit souple correspond bien à ce que Ramsay qualifierait de situation de rapport de force défavorable au mouvement ouvrier sur la base de trois des indicateurs qu'il mobilise. Le taux de syndicalisation est en constante diminution pour atteindre 7,8 % de la population active en 2010 soit le deuxième taux le plus bas des pays de l'OCDE après la Turquie[494]. La conflictualité est également en baisse et sans plus aucune commune mesure avec les pics de nombre de journées individuelles non travaillées pour fait de grève caractéristiques du milieu des années 1970 au début des années 1980 (Carlier, 2008), sans que le regain enregistré dans les années 2010 ne conduise à retrouver un niveau de mobilisation collective comparable (Vandaele, 2011). Le plein emploi n'est plus qu'un lointain souvenir avec un taux de chômage au sens du BIT qui n'est plus redescendu sous la barre des 7 % depuis la fin des « Trente glorieuses »[495]. Travailleurs et organisations syndicales ne disposeraient donc plus de leviers suffisants pour faire avancer la cause de leur participation aux décisions stratégiques. Sauf que le dernier indicateur utilisé par Ramsay pour expliquer à un temps t une action d'institutionnalisation de la participation des travailleurs aux décisions de l'entreprise – la présence au pouvoir de partis sympathisants au mouvement ouvrier – disqualifie la validité de sa proposition théorique au regard du cas

[494] Voir les statistiques de l'OCDE sur le site Internet http://stats.oecd.org. Ce taux pourrait même être plus bas si l'on en croit les travaux de Labbé et Andolfatto (2007) qui le situent à 7,2 % à l'orée du XXI$^{e}$ siècle.
[495] Voir les statistiques de l'INSEE sur le chômage en France métropolitaine depuis 1975 accessibles en ligne à l'adresse http://www.insee.fr/fr/indicateurs/ind14/20130905/sl_chomage_new.xls.

français. Alors que le parti socialiste est au pouvoir car disposant des majorités gouvernementale et législative de 1983 à 1986 (avant la première cohabitation), de 1988 à 1993 (avant la deuxième cohabitation) et de 1997 à 2002 (sous la troisième cohabitation), aucune avancée ne se réalise sur le dossier de l'extension de la présence d'administrateurs salariés au secteur privé[496].

Si aucune de ces trois théories ne s'avère au final pertinente pour éclairer le cas français, comment expliquer alors l'histoire singulière de l'institutionnalisation des administrateurs salariés que nous avons retracée au cours de ces deux chapitres ? Dans la lignée de la théorie de la régulation sociale, nous postulons que les moments de cristallisation de la représentation des travailleurs au CA ou CS dans une règle de droit sont le résultat d'une régulation conjointe, autrement dit de la rencontre des projets afférant portés par l'acteur public au pouvoir d'une part et la majorité d'au moins l'un des deux autres acteurs des relations professionnelles que sont les organisations syndicales et patronales d'autre part. La promotion de ce projet par le seul acteur public – à l'instar des propositions de généralisation des administrateurs salariés dans le secteur privé formulées dans le cadre de la politique d'association capital-travail ou de réforme de l'entreprise – apparaît comme une condition nécessaire mais non suffisante à sa concrétisation dès lors qu'organisations patronales et syndicales (à l'exception de la CFTC et de la CFE-CGC) y sont opposées. De la même manière, le ralliement d'une majorité des organisations syndicales à la revendication d'une extension de cette modalité spécifique de participation aux décisions stratégiques au début des années 2000 ne produit aucun résultat, que ce soit en droit dur ou en droit souple, tant qu'organisations patronales et acteurs politiques majoritaires écartent cette possibilité. Ce n'est ainsi que lorsque le projet de l'acteur politique au pouvoir rencontre celui ou ceux portés par syndicats et patronat qu'une règle de droit dur voit le jour. La loi DSP s'explique ainsi du fait que parti socialiste et organisations syndicales majoritaires se rejoignent sur la même volonté d'institutionnaliser les administrateurs salariés dans les entreprises publiques. Les dispositions de l'article 9 de la loi de sécurisation de l'emploi impulsée par le gouvernement socialiste se concrétisent alors qu'une majorité d'organisations syndicales revendiquent la présence de ces représentants du personnel au conseil des entreprises privées depuis 10 ans et que le patronat cède finalement sur ce point après des années d'opposition. L'élément central ici est moins la dimension formelle ou publique des liens entre partis et, principalement sur notre sujet, organisations syndicales qui se sont par ailleurs distendus (Hyman et Gumbrell-McCormick, 2010) que la concordance des projets. Dès lors que ces derniers rentrent en résonnance, que la revendication syndicale et le projet politique en faveur des administrateurs salariés se rencontrent, la règle de droit est à même d'émerger.

[496] Lui est privilégié, sur ces périodes, celui des attributions économiques du CE élargies à l'occasion des lois n° 84-148 relative à la prévention et au règlement amiable des difficultés des entreprises, n° 89-531 relative à la sécurité et à la transparence du marché financier, n° 2001-420 dite loi NRE et n° 2002-73 de modernisation sociale qui ont notamment instauré le droit d'alerte, l'information du CE en cas d'OPA ou d'OPE ou de représentation et d'intervention du CE à l'assemblée générale des actionnaires.

# Conclusion (I)

Le conseil d'administration [CA] ou de surveillance [CS] et la représentation des travailleurs en son sein constituent une institution toute à fait singulière de participation aux décisions stratégiques qui ne se confond pas avec mais vient plutôt compléter, *de jure*, l'action des autres IRP dans l'entreprise. Longtemps considérée comme ouvrant la voie à la « collaboration de classe » ou à l'atteinte de l'autorité plénière du dirigeant, les revendications syndicales en faveur des mandats d'administrateur salarié se sont dans un premier temps limitées aux seuls cas des entreprises publiques (à la CGT) et des entreprises à structure dualiste (à la CFTC et à la CFE-CGC). Passé le vote de la loi DSP favorablement accueillie par une CFDT qui pourtant ne revendiquait pas la présence de représentants des travailleurs au CA ou CS, la question des administrateurs salariés fut reléguée aux oubliettes syndicales. Ce n'est que vingt ans plus tard en réaction à l'effervescence autour de la thématique du gouvernement d'entreprise que cette revendication revient sur le devant de la scène. Sous une forme toutefois retravaillée puisque si FO maintient son opposition à ce qu'elle considère relever de la « cogestion », la CGT, la CFTC et la CFE-CGC réclament désormais la généralisation de l'obligation de présence d'administrateurs salariés au conseil de toutes les entreprises privées. Si ce n'est l'opposition de FO donc et la position pour le moins mitigée de la CFDT, la participation à la stratégie n'est plus, depuis le début des années 2000, un « tabou » comme le dirait Lojkine (1996). Sur la base des positionnements syndicaux concernant les seuls mandats d'administrateur salarié, on ne peut dès lors plus avancer que « la question du pouvoir dans l'entreprise embarrasse les syndicats » (Bevort, 2012, p. 72).

Encore faut-il reconnaître que le regain d'intérêt et la reformulation des revendications sont à mettre au crédit non du niveau confédéral mais de sous-sections des organisations syndicales : le « Cercle des AdSa » à la CFE-CGC, le groupe de travail « administrateurs salariés » animé par le CCEES à la CGT, l'union des Cadres et la fédération des mines et de la métallurgie à la CFDT particulièrement. Ce fait peut s'interpréter comme traduisant l'existence en interne de niveaux différenciés d'attention portée à la participation aux décisions stratégiques en général et aux administrateurs salariés eux-mêmes en particulier. Il interroge ainsi la nature et l'étendue de l'articulation entre l'action de l'administrateur salarié et celui de son syndicat ou de sa fédération qui pourraient ainsi varier selon l'intérêt que ce dernier ou cette dernière porte à la représentation du personnel au CA ou CS. C'est ainsi plus globalement la question de la régulation intra-organisationnelle qui est ici posée. L'éclairage que notre retour historique apporte sur la position patronale questionne par ailleurs la nature de la régulation sociale qui se joue au sein même du conseil. Dans quelle mesure l'opposition historique du

MEDEF à la présence de représentants des salariés autres que salariés actionnaires, exception faite de la courte parenthèse de 1980 et du récent revirement de 2013, se traduit-elle dans le jeu d'acteurs au conseil ? L'on peut ici aussi émettre l'hypothèse de l'existence de situations contrastées, certaines voix s'étant fait entendre parmi la frange progressiste du mouvement patronal pour soutenir cette participation des travailleurs aux décisions stratégiques. La confrontation de ces hypothèses à nos données empiriques forme l'essentiel de notre troisième partie.

Après avoir mis l'accent sur la règle de droit dans cette première partie, il convient en effet d'aborder désormais sa mise en pratique en évaluant l'écart potentiel entre la participation *de jure* et la participation *de facto*. La question au cœur de notre deuxième partie est ainsi celle de la mise en œuvre du droit à la représentation des travailleurs au CA ou CS avec voix délibérative. Dans quelle mesure est-il appliqué ? Quelle est l'étendue réelle de la présence d'administrateurs salariés en France, avant que l'application de l'article 9 de la loi de sécurisation de l'emploi ne vienne en modifier le paysage ? Qui sont les administrateurs salariés ? Voici ainsi dessiné le programme de nos chapitres 4 et 5.

# Deuxième partie
# Les administrateurs salariés : présence et morphologie d'un groupe social

# Introduction (II)

Nous avons consacré la première partie de cette thèse à l'étude de la représentation des travailleurs au conseil d'administration [CA] ou de surveillance [CS] avec voix délibérative en droit, que ce soit au travers de la mise en perspective de son cadre légal au regard des cinq dimensions du concept de participation ou du parcours historique de son institutionnalisation. Les deux dernières parties de ce mémoire s'écartent de cette perspective *de jure* pour aborder la participation des travailleurs aux décisions stratégiques de l'entreprise *de facto*. Si les règles de droit forment en effet un cadre pour l'action qui conditionne et guide les stratégies des acteurs, elles ne les surdéterminent pas pour autant. Aussi cette régulation juridique ne dit-elle pas tout de la régulation sociale qui se joue, en pratique, avec, par et autour des administrateurs salariés. Il convient dès lors de compléter notre étude non seulement de l'analyse de la participation en actes, analyse à laquelle est dédiée la troisième partie de cette thèse, mais également de son incarnation, c'est-à-dire, pour Reynaud, des caractéristiques et propriétés de ceux par qui les règles sont « vécues, soutenues et transformées » (Pezet et Louart, 2003, p. 12). La présente partie se donne ainsi pour ambition de répondre à la double question du « où » et « qui » sont les administrateurs salariés en France.

Poser la question du « où » revient à interroger l'effectivité de la règle de droit, la mise en œuvre concrète étant l'une des trois propriétés que doit réunir une règle pour être qualifiée comme telle dans la perspective de la théorie de la régulation sociale (cf. introduction générale). Dans quelle mesure le droit des travailleurs à être représentés au CA ou CS avec voix délibérative est-il appliqué ? S'il l'est, comment ? Autrement dit par quelles entreprises et sous quelles formes (que la question de la forme se réfère au type de conseil au sein duquel siègent les administrateurs salariés – CA ou CS donc –, de la proportion de ces représentants au conseil ou de l'étendue de la pratique du parrainage syndical en particulier) ? Plusieurs éléments de réponse sont fournis au chapitre 4 qui fait état de la présence des administrateurs salariés en France au travers de l'examen des caractéristiques des entreprises et des conseils les accueillant ainsi que de quelques-unes des particularités individuelles de ces représentants du personnel. Cet examen n'est rendu possible que grâce au recensement des administrateurs salariés réalisé par nos soins. Cet exercice de grande ampleur bien que non exhaustif a répondu à une triple préoccupation : produire, pour la première fois en France, l'inventaire de ces représentants du personnel ; constituer, ce faisant, la population cible de notre enquête par questionnaire ; permettre la conduite du test de représentativité des répondants au questionnaire par comparaison d'avec certaines des caractéristiques clefs de la population de référence. La conclusion de ce test, dont les résultats sont rapportés à l'annexe 5, nous permet

d'envisager une généralisation des réponses au questionnaire du fait d'une distribution comparable des caractéristiques dans les deux populations (de référence et de répondants).

Certaines des données produites par les 148 répondants au questionnaire ainsi que par les acteurs de terrain interrogés en entretien dans le cadre de nos deux monographies (CommunicA et EnergiA) alimentent justement le second chapitre de cette partie. Celui-ci met l'accent sur la question du « qui » sont les administrateurs salariés en interrogeant l'éventuelle singularité du profil des militants syndicaux portés au CA ou CS. Au-delà d'une simple étude sociographique, le chapitre 5 questionne l'inscription du mandat d'administrateurs salarié dans la « carrière militante » (Fillieule, 2009) au regard tant de la logique organisationnelle du syndicat que de l'appétence des militants pour un tel mandat. Il pose également la question de la singularité des militants participant aux décisions stratégiques de l'entreprise sur la scène de la thématique plus large de la professionnalisation du syndicalisme. Les administrateurs salariés seraient-ils des professionnels de la représentation du personnel en ce que leur statut serait assimilable à celui de permanent, que leurs compétences et formations en feraient des « techniciens » ou que leurs parcours professionnel et syndical pendant et après le mandat seraient « gérés » par l'entreprise ou l'organisation syndicale ? Etant donnée l'absence de données préexistantes à notre étude sur l'ensemble de ces questionnements, notre deuxième partie invite ainsi le lecteur à la découverte de ce qui figure encore comme une *terra incognita*.

# Chapitre 4. La présence d'administrateurs salariés en France : données quantitatives contemporaines

Le début de notre recherche a été marqué par un premier constat d'étonnement, celui de l'absence totale d'évaluation précise de l'application de cette obligation légale. Si la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques [DARES] au ministère du Travail évalue régulièrement la présence des différentes IRP dans les entreprises françaises[497], la représentation des travailleurs au conseil d'administration [CA] ou de surveillance [CS] est exclue de ses enquêtes. Qu'il s'agisse des organisations syndicales, patronales ou des chercheurs en relations professionnelles, aucun des acteurs que nous avons sollicités n'a été en mesure d'évaluer, même approximativement, l'amplitude de la présence d'administrateurs salariés en France. Les nombres avancés par certaines organisations ne sont guère éclairants puisque divergents et confus. En 2000, une étude sur la féminisation des fonctions à responsabilité réalisée pour le compte du Conseil économique et social concluait, sur la base de données relatives aux dirigeants et administrateurs de quelque 125 590 sociétés, à la présence de moins de 400 représentants du personnel au CA ou CS (CES, 2000). En décembre 2004, le groupe de travail constitué par l'Institut français des administrateurs [IFA] pour élaborer ses recommandations sur la participation des travailleurs aux décisions stratégiques du conseil estimait qu'il n'existait guère plus de 100 personnes occupant la fonction de représentants du personnel au CA ou CS[498]. En plus d'être dissemblables, ces nombres posent problème puisque, dans les deux cas, l'évaluation n'opère aucune distinction entre les administrateurs salariés au sens où nous l'entendons[499], les représentants des salariés actionnaires et les représentants du CE siégeant au conseil avec voix consultative.

C'est ainsi pour combler ce manque de connaissance macrologique et pour poser les bases de notre enquête par questionnaire[500] que nous avons choisi de procéder à la production des premières données quantitatives disponibles en France à ce sujet. Deux méthodes ont été mobilisées pour recenser les administrateurs salariés. La première a reposé sur leur identification directe par le recueil des listes de personnes établies par les chercheurs ayant

[497] Voir les données disponibles quant à la présence d'un délégué du personnel, d'un CE, d'un CHSCT ou d'un délégué syndical dans les établissements d'au moins 20 salariés accessibles en ligne à l'adresse http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/reponse1.pdf.
[498] Nombre présenté le 14 décembre 2004 dans le cadre des « Matinales de l'IFA ».
[499] Rappelons ici la définition de notre objet de recherche : les représentants élus du personnel siégeant avec voix délibérative au CA ou CS des entreprises françaises de l'économie marchande définies par la conduite d'activités industrielles ou commerciales et la recherche du profit, indépendamment de leur contexte concurrentiel (qu'elles soient en situation de monopole ou non) et de la nature de leur capital (publique ou privée).
[500] De manière à en constituer la population cible autrement inconnue.

travaillé cet objet (Bertin-Mourot et Lapôtre dans le cadre de leur recherche publiée en 2003, Rehfeldt qui fut coordinateur pour la France d'un projet de séminaires européens réunissant de 2004 à 2006 des administrateurs salariés de neuf Etats membres[501]), par les collectifs syndicaux d'administrateurs salariés (le groupe de travail CGT animé par le CCEES, le « Cercle des AdSa » de la CFE-CGC, un réseau d'administrateurs salariés CFDT d'un grand groupe français de l'énergie) ou présentes au rapport annuel de l'Agence des participations de l'Etat [APE][502] (APE, 2004; à APE, 2007). Ces listes se sont avérées chaque fois incomplètes étant limitées au champ des recherches engagées ou aux seules sociétés-mères des groupes publics analysés par l'APE. Côté syndical, elles sont également apparues partielles. D'une part, parce que seules la CGT et la CFE-CGC avaient développé, au niveau national, une connaissance de leurs militants siégeant au CA ou CS, constat révélateur de l'intérêt relatif que les syndicats peuvent porter à ces élus[503]. D'autre part, parce que la production de cette connaissance n'avait pas relevé d'une approche systématique (mais par croisement d'informations personnelles ou communiquées par les fédérations qui avaient bien voulu y contribuer) et n'était pas contextualisée par la précision, notamment, de la proportion d'administrateurs salariés par conseil au-delà de la seule information de présence d'un ou plusieurs militants[504].

Nous avons donc souhaité compléter ces données par la mobilisation d'une seconde méthode de recensement, indirecte cette fois. Il s'est agi dans un premier temps d'identifier les entreprises susceptibles d'accueillir des administrateurs salariés. Pour ce faire, nous avons constitué une liste de 464 entreprises comprenant les entreprises soumises à la loi DSP au lendemain de son adoption (Haut Conseil du secteur public, 1984) et entrant dans son champ d'application puisque publiques[505], ainsi que les entreprises classées au SBF120[506] pouvant

[501] Intitulé « *Employee board-level representation in the European Union* », ce projet était financé par la Commission européenne et piloté par le *Department of Personnel and Employment Relations* de l'université de Limerick en Irlande. Dans l'optique de favoriser la coopération transnationale entre administrateurs salariés danois, finlandais, allemands, français, grecs, hongrois, irlandais, maltes et néerlandais, ces derniers ont été invités à assister à six séminaires transnationaux jusqu'à ce que la Commission européenne décide de l'arrêt de leur financement en 2006.

[502] Créée en 2004, cette agence gère les participations publiques au sein des entreprises dont l'État est actionnaire. Elle a notamment pour mission de produire un rapport annuel rendant compte du développement et de la situation économique des entreprises à capital majoritairement public. Pour chaque entreprise entrant dans le périmètre du rapport, une « fiche d'identité » est présentée qui contient notamment le détail de la composition de leur CA ou CS.

[503] Un manque partiellement comblé à la CFDT grâce à l'étude d'Auberger-Barré et Bouchet conduite pour la CFDT Cadres en 2007 et qui devrait l'être totalement du fait d'une récente proposition de création d'un « répertoire national des administrateurs salariés CFDT » (CFDT, 2014a, p. 5), mais persistant, à notre connaissance, du côté de FO, de la CFTC, de SUD et de l'UNSA.

[504] En ne recensant que leurs troupes, les collectifs syndicaux ne se sont pas attachés à compléter cette connaissance de celle de la présence d'administrateurs salariés d'autres organisations syndicales. A notre connaissance, la situation n'a pas changé.

[505] La principale source étant le RECME (Répertoire des Entreprises Contrôlées Majoritairement par l'Etat), actualisé annuellement par l'INSEE.

[506] Indice boursier composé des 40 valeurs du CAC40 auxquelles s'ajoutent les 80 valeurs les plus importantes du Premier marché.

faire usage, comme toutes les entreprises privées, de la faculté offerte par les dispositions du Code de commerce d'ouvrir leur CA ou CS aux administrateurs salariés. Le choix de se concentrer sur ces sociétés cotées s'explique par un double souci. Celui d'assurer la faisabilité de ce recensement en en limitant le champ plutôt que de chercher à couvrir l'ensemble des quelques 2,8 millions d'entreprises privées existantes lors de sa première réalisation (Brasseur, Angel, Parent, Régnier, et Bulot, 2006). Celui aussi d'un accès satisfaisant aux données relatives à la deuxième étape, ces entreprises ayant l'obligation depuis 2003 de publier un rapport sur leur gouvernement d'entreprise stipulant notamment la composition détaillée de leur conseil[507]. C'est que le deuxième temps de cette méthode indirecte a effectivement consisté à essayer de prendre connaissance, pour chacune des 464 entreprises, de la composition de leur conseil, partant, de la présence d'administrateurs salariés en son sein. Cette information a pu être recueillie par le biais d'Internet en consultant soit les pages dédiées au « gouvernement d'entreprise » des sites institutionnels de ces entreprises soit leur rapport annuel ou de gouvernement d'entreprise accessible en ligne soit, pour les entreprises publiques, les décrets fixant leur statut. Si elle est efficiente en termes de temps et d'accès à l'information, la mobilisation de cet outil ne va pas sans inconvénient puisque la situation de 152 entreprises, des filiales majoritairement, nous reste inconnue du fait que la moitié d'entre elles ne disposait pas de site Internet[508] quand l'autre moitié n'y présentait aucune donnée relative à la composition de leur CA ou CS.

En recoupant les résultats des approches directe et indirecte actualisés en novembre 2007[509] et dont nous allons rendre compte en détail dans ce chapitre, nous sommes en mesure d'affirmer qu'il existait à cette date au minimum 545 mandats d'administrateurs salariés en France répartis dans 160 entreprises. Soulignons qu'il s'agit bien là d'un nombre minimum étant données les limites de notre recensement qui ne peut se targuer d'être exhaustif faute d'accès à toutes les données recherchées et de couverture de l'ensemble des entreprises du secteur privé. Ce nombre évolue peu puisque la dernière mise à jour de ce recensement en février 2010[510] fait état de 542 mandats. La baisse du nombre d'administrateurs salariés en conséquence des privatisations qui se sont déroulées depuis 2007 (à l'instar de celle de GDF en juillet 2008 suite à sa fusion avec Suez) est en effet compensée par un regain

[507] Introduite par la loi de sécurité financière de 2003, cette obligation visait au départ toutes les sociétés anonymes, cotées ou non. Son champ a été réduit en 2005 au cas des seules sociétés cotées en Bourse par la loi pour la confiance et la modernisation de l'économie dite loi Breton.

[508] Un résultat qui n'est pas spécifique à notre recherche. En 2006, 49 % des entreprises des secteurs de l'industrie, des services et du commerce ne disposaient pas de site en propre sur la Toile (Dayan et Heitzmann, 2007).

[509] A la suite du premier recensement que nous avions conduit en janvier 2006 comme préparation à l'envoi de notre questionnaire.

[510] Plus superficielle puisqu'ayant uniquement porté sur le nombre d'administrateurs salariés, leur nom et celui de leur entreprise, laissant ainsi de côté le recueil de données plus détaillées quant aux entreprises, conseils et administrateurs salariés eux-mêmes, données qui sont au cœur de ce chapitre. C'est la raison pour laquelle ce dernier rend compte des résultats produits lors de la dernière actualisation approfondie que nous avons conduite fin 2007.

d'augmentation du nombre d'entreprises publiques soumises à la loi DSP en conséquence de la création de nouvelles entités (France Médias Monde en 2008 par exemple) et de la tendance, pour les entreprises publiques existantes, à multiplier la création de filiales entrant dans le champ de la loi[511]. Notre résultat reste ainsi relativement stable et ne devrait être amené à évoluer significativement qu'une fois passé le délai d'application de l'article 9 de la loi de sécurisation de l'emploi, avec l'arrivée de nouveaux administrateurs salariés au conseil des grandes entreprises privées à partir de la fin 2014.

Si la production de ces données constitue un résultat inédit en soi, nous proposons d'en affiner la connaissance à l'appui des informations détaillées que nous avons simultanément récoltées sur ces 160 entreprises, leur CA ou CS et les 545 administrateurs salariés y siégeant. Ce faisant, nous serons à même de tester plusieurs hypothèses découlant de l'examen des règles de droit et des positionnements historiques des acteurs développé en première partie et portant tant sur la nature des entreprises accueillant réellement des administrateurs salariés (1.), la structure et la composition des conseils au sein desquels ils siègent (2.) que certains des éléments caractéristiques de leur identité (3.).

# 1. Dans quelles entreprises siègent les administrateurs salariés ?

A l'heure de l'actualisation de nos données de recensement en 2007, les seuls droits ouvrant à une obligation ferme de représentation des travailleurs au CA ou CS avec voix délibérative sont ceux issus de la loi DSP. Nous avons vu que la sécurisation des droits dans les entreprises privatisées n'est que relative quand les dispositions applicables aux entreprises privées sont de nature facultative. Etant donnée l'opposition longtemps manifestée par les organisations patronales à l'égard de cette participation aux décisions stratégiques du conseil, l'on peut supposer que peu d'entreprises privées aient volontairement fait le choix d'ouvrir leur CA ou CS aux administrateurs salariés et que les entreprises privatisées aient supprimé ces mandats dès que l'occasion s'en est présentée. Dès lors, la présence d'administrateurs salariés se limiterait au seul secteur public et serait en voie d'extinction à la faveur des programmes de privatisation (Defrance, 2001). Par ailleurs, l'on peut supposer que le peu de cas qui est fait des administrateurs salariés tel qu'illustré par l'absence de données relatives à leur population totale s'explique par la marginalité des entreprises au conseil desquelles ils siègent, éventuellement concentrées dans un seul ou quelques secteurs d'activités et ne représentant que peu de salariés du fait de leur taille. Voici ainsi dessinées les premières hypothèses que nous proposons de tester dans cette première section centrée sur les caractéristiques des 160 entreprises comptant des administrateurs salariés.

[511] Après une diminution constante du nombre d'entreprises publiques jusqu'en 2007 (elles étaient alors 850), la tendance s'est inversée depuis pour voir leur nombre presque doubler à la fin 2011 (avec 1 498 entreprises appartenant au secteur public), augmentation principalement due à la pratique de filialisation des groupes SNCF et EDF notamment (Desmond, 2012).

## 1.1 Part respective des entreprises publiques et privées

Si les débats de définition courent toujours, nous considérons que l'élément déterminant l'appartenance d'une entreprise au secteur public ou privé repose moins sur son statut juridique que sur la nature de son capital. Une entreprise peut être dite publique dès lors qu'une ou plusieurs organisations publiques détiennent, directement ou indirectement, la majorité de son capital[512]. Sur la base de l'analyse détaillée de l'actionnariat des 160 entreprises accueillant des administrateurs salariés, nous observons que si les entreprises publiques sont les plus représentées, elles ne constituent toutefois pas une majorité écrasante. En effet, 61 % de ces 160 entreprises appartiennent effectivement au secteur public contre 39 % au secteur privé. Deux entreprises recensées sur cinq sont donc des entreprises privées à statut de société anonyme pour la très grande majorité d'entre elles bien que le statut de société par actions simplifiée soit également représenté puisqu'ayant été adopté par 6 entreprises[513]. Un résultat à mettre toutefois en perspective avec le fait que 87 % de ces entreprises privées sont d'anciennes nationalisées.

Ces seules données permettent déjà de tirer deux enseignements majeurs. En premier lieu, l'appartenance actuelle ou passée au secteur public est déterminante dans l'instauration de mandats d'administrateur salarié, rares étant les entreprises « purement » privées à avoir usé des dispositions facultatives inscrites au Code de commerce par l'ordonnance de 1986. Elles ne sont que 8, dans la population recensée, à l'avoir fait soit qu'elles ont volontairement reproduit le schéma institutionnel de leur maison-mère elle-même privatisée[514], soit qu'elles ont souhaité appliquer leurs valeurs de promotion de la démocratie sociale par l'instauration d'une participation des travailleurs à leurs décisions stratégiques[515]. L'on comprend mieux encore, à la lumière de cette donnée, l'enjeu de l'intervention d'une règle de droit dur (l'article 9 de la loi de sécurisation de l'emploi) pour contraindre les entreprises privées à

[512] Selon la jurisprudence du Conseil d'Etat (Assemblée, 22 décembre 1982, n° 34252 et 34798) qui suit en cela la définition apportée par le droit communautaire à la Directive 80/723/CEE relative à la transparence des relations financières entre les Etats membres et les entreprises publiques. Son article 2 stipule ainsi qu'une entreprise publique est « toute entreprise sur laquelle les pouvoirs publics [l'Etat et les collectivités territoriales] peuvent exercer directement ou indirectement une influence dominante du fait de la propriété, de la participation financière ou des règles qui la régissent. L'influence dominante est présumée lorsque les pouvoirs publics, directement ou indirectement, à l'égard de l'entreprise : a) détiennent la majorité du capital souscrit de l'entreprise ou b) disposent de la majorité des voix attachées aux parts émises par l'entreprise ou c) peuvent désigner plus de la moitié des membres de l'organe d'administration, de direction ou de surveillance de l'entreprise ».

[513] Qui correspondent néanmoins à une situation circonscrite, 4 d'entre elles étant des filiales du groupe EADS au sein duquel le statut de SAS est privilégié.

[514] Ce qui explique (en novembre 2007) la présence d'administrateurs salariés aux conseils de la société Renault France Automobile, filiale du groupe Renault créée un an après sa privatisation, et de la société Banque Rhône Alpes, filiale du Crédit du Nord créée deux ans après sa privatisation. Les sociétés-mères Renault et Crédit du Nord ayant maintenu des mandats d'administrateur salarié à la suite de leur transfert au secteur privé.

[515] A l'exemple de la Caisse Nationale des Caisses d'Epargne [CNCE] qui mettait en exergue sa politique de participation des parties prenantes (salariés, clients, représentants des collectivités territoriales) à la conduite de ses affaires. La fusion de la CNCE avec le groupe Banques populaires en 2009 s'est toutefois accompagnée d'un changement de politique puisque les mandats d'administrateur salarié y ont été supprimés.

ouvrir leur conseil à des représentants du personnel ayant droit de vote. En second lieu, l'on constate que la diminution drastique du nombre d'entreprises publiques soumises à la loi DSP en conséquence des politiques de privatisation menées depuis 1986[516] n'a pas sonné le glas de la représentation des travailleurs au CA ou CS avec voix délibérative. La raison en étant que la majorité des entreprises privatisées a, en réalité, conservé cette représentation au conseil. C'est ce que confirme le tableau suivant qui fait état en 2013 de la présence d'administrateurs salariés au conseil des entreprises qui étaient soumises à la loi DSP en 1983 et qui ont été depuis privatisées.

[516] Alors que le RECME comptait 3 500 entreprises publiques en 1986, elles n'étaient plus que 1 500 en 2000 (Loiseau, 2002).

**Tableau 15.** Présence d'administrateurs salariés au conseil des entreprises soumises à la loi DSP en 1983 et privatisées depuis*

| Entreprise | Nombre d'administrateurs salariés (2013) |
|---|---|
| Havas | 0 |
| Air France [dont Air Inter] | 6 |
| Banque du bâtiment et des travaux publics | 2 |
| Banque française du commerce extérieur [aujourd'hui Natixis] | 0 |
| Banque Hervet, Banque Chaix, Union de banques à Paris, Société marseillaise de crédit, Crédit commercial de France [aujourd'hui HSBC France] | 4 |
| Banque la Hénin, Banque Vernes et commerciale de crédit [aujourd'hui Banque Palatine] | 2 |
| Banque nationale de Paris, Paribas, Banque de Bretagne, Banque industrielle et mobilière privée [aujourd'hui BNP Paribas] | 2 |
| Banque Tarneaud | 3 |
| Bull | 0 |
| COFACE | 0 |
| Compagnie générale d'électricité [aujourd'hui Alcatel-Lucent] | 0 |
| Compagnie générale maritime [aujourd'hui CMA-CGM] | 0 |
| Crédit Agricole | 2 |
| Crédit du Nord | 3 |
| Crédit industriel et commercial | 2 |
| Crédit Lyonnais | 2 |
| DAGRIS [aujourd'hui groupe Geocoton] | NC |
| Elf-Aquitaine [aujourd'hui Total] | 0 |
| Européenne de banque [aujourd'hui Barclays France] | NC |
| France Télécom [aujourd'hui Orange] | 3 |
| Gaz de France, Compagnie financière de Suez [aujourd'hui GDF Suez] | 3 |
| Groupe des assurances nationales (GAN) [racheté par Groupama] | 2 |
| Renault | 3 |
| Rhône Poulenc [aujourd'hui Sanofi] | 0 |
| Saint Gobain | 0 |
| SCOR [passée sous statut de Société européenne] | 1 |
| Société générale [dont Société générale alsacienne de banque] | 2 |
| SNCM | 3 |
| SNECMA [aujourd'hui filiale du groupe Safran] | NC |
| SEITA [aujourd'hui filiale d'Altadis] | 0 |
| TF1 | 2 |
| Société nationale immobilière | 0 |
| Société nationale industrielle aérospatiale [aujourd'hui EADS France] | 2 |
| Sofinco [aujourd'hui Crédit Agricole Consumer France] | 1 |
| Télédiffusion de France (TDF) | NC |
| Thomson CSF [aujourd'hui Thales] | 2 |
| Thomson Multimédia [aujourd'hui Technicolor] | 0 |
| Union des assurances de Paris (UAP) [aujourd'hui AXA] | 0 |

*Entreprises existant en propre en tant que société domiciliée en France. Ce qui exclut : celles ayant fait l'objet d'une fusion absorption (p. ex. AGF par Allianz en 2007, SFP par Euro Media France en 2010) ; celles dont l'activité a cessé (p. ex. l'Entreprise Minière et Chimique liquidée en 2012) ; celles ayant changé de « nationalité » (p. ex. la banque Worms rachetée par la Deutsche Bank).
NC : Non communiqué
**Sources :** Desmond (2012), rapports annuels (ou documents de référence) 2012 des entreprises.

Sur les 38 entreprises listées au tableau 15, 21 ont maintenu des mandats d'administrateur salarié, en nombre certes plus réduit que lorsque la loi DSP leur était applicable. Air France fait figure d'exception en continuant de mettre en œuvre, en dehors de toute contrainte légale, la règle du tiers d'administrateurs salariés héritée de son application ultérieure des dispositions de la loi DSP. Soulignons que ces entreprises privatisées ne peuvent plus être considérées comme étant contrôlées par l'Etat qui y détient bien moins de la moitié de leur capital. Les banques privatisées en 1986 en sont un bon exemple, l'Etat ne détenant plus aucune action au capital de BNP Paribas notamment. Leur appartenance au secteur privé ne peut donc être questionnée.

Seules 13 de ces 38 entreprises, soit une sur trois, ont fait le choix de supprimer ces mandats en profitant de la flexibilité des dispositions applicables aux entreprises privatisées[517]. Rappelons que les entreprises transférées au secteur privé en application de la loi de privatisation de 1993 sont tenues, dans un premier temps, de prévoir la présence de deux à trois administrateurs salariés selon que leur conseil compte plus ou moins de 15 membres. Rien ne les empêche toutefois de convoquer ultérieurement une assemblée générale extraordinaire qui décidera de leur suppression. Nous avons vu au chapitre 3 que gouvernement et parlementaires mobilisés sur le texte de la loi Giraud avaient conscience de cette possibilité théorique de suppression des mandats à terme, mais estimaient qu'il n'en irait pas ainsi en pratique. C'est pourtant bien à cette pratique que s'est livré le Crédit Lyonnais en 2003 en supprimant les administrateurs salariés de son conseil avant que ces derniers n'y soient réintroduits en avril 2004 « dans un souci d'harmonisation des modes de gouvernance au sein du groupe Crédit Agricole »[518] qui venait de racheter l'entreprise. Les règles juridiques applicables aux entreprises transférées au secteur privé en application de la loi de privatisation de 1986 sont différentes. En vertu de la loi n° 2006-1770 pour le développement de la participation, seules celles qui ont volontairement maintenu des administrateurs salariés à leur conseil ne peuvent plus réduire le nombre de représentants du personnel au CA ou CS à moins de un ou deux selon que le conseil compte plus ou moins de 15 membres. Rappelons ici que cette loi amalgame les représentants des salariés actionnaires et les administrateurs salariés dans cette catégorie « représentants du personnel », de telle sorte que le maintien d'un ou deux de ces représentants peut s'effectuer en faveur des seuls premiers, aux dépens donc des administrateurs salariés. C'est précisément en ce sens qu'ont arbitré les entreprises Thomson Multimédia en 2008 (avant de devenir Technicolor en 2010) et Bull en 2010. Dans les deux cas, les directions d'entreprise ont proposé à leur assemblée générale extraordinaire de supprimer les mandats d'administrateur salarié (au nombre de deux dans chacune d'elle)

[517] Que l'on retrouve compilées à l'article 8-1 de la loi n° 86-912 du 6 août 1986 relative aux modalités de privatisation (cf. annexe 1).
[518] Cf. « Rapport du président du conseil d'administration [du Crédit lyonnais] sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil et sur les procédures de contrôle interne » pour l'exercice 2008 (p. 2).

pour ne conserver que la catégorie des représentants des salariés actionnaires, proposition adoptée et préférée, à Bull, à la contre-résolution de maintien des mandats déposée par le CE[519].

Ainsi, si le nombre d'entreprises publiques a singulièrement diminué depuis le vote de la loi DSP, celui des administrateurs salariés en France ne diminue pas d'autant[520]. Non seulement la représentation des travailleurs au CA ou CS avec voix délibérative n'est pas limitée au seul secteur public, mais en outre elle ne peut être considérée en voie d'extinction du fait des privatisations qui ont pour conséquence une représentation plus faible en nombre d'élus mais toujours existante. Le phénomène sera même en voie d'expansion dès lors que les premiers administrateurs salariés au conseil des grandes entreprises privées seront désignés fin 2014.

## 1.2 Des entreprises marginales dans le paysage économique français ?

Etant donnée la prévalence d'entreprises appartenant ou ayant appartenu au secteur public dans la population recensée, l'hypothèse d'une certaine marginalité de ces dernières dans le paysage économique français se fait d'autant plus forte. Pour autant, et à l'exception du secteur de la construction, tous les secteurs d'activité y sont représentés[521]. Celui des activités financières tient le haut du pavé (24 % des entreprises identifiées[522]) suivi de ceux du service aux entreprises (13 %), du service aux particuliers (12,5 %), de l'industrie des biens d'équipement (11,9 %) et des transports (11,3 %). Si l'on y ajoute les deux autres secteurs présents à hauteur d'au moins 5 % des entreprises identifiées – ceux de l'énergie (5,6 %) et des industries de biens intermédiaires (5 %) – l'on constate alors que les secteurs traditionnellement sujets à nationalisation sont effectivement présents en proportions plus grandes que les autres[523]. Reste encore à conduire la comparaison de ces données avec celles du tissu économique français dans son ensemble pour confronter l'hypothèse de marginalité à

[519] Cf. les résolutions soumises aux assemblées générales extraordinaires de Thomson Multimédia en mai 2008 et de Bull en mai 2010 (publiées au Bulletin des annonces légales obligatoires accessible en ligne) ainsi que les résultats des scrutins sont disponibles sur les sites Internet de ces entreprises.

[520] Comprendre les logiques de régulation qui président au choix du maintien ou de la suppression des mandats d'administrateurs salariés dans les entreprises privatisées constituerait un prolongement particulièrement intéressant de nos résultats. Plusieurs hypothèses pourraient ainsi être testées parmi lesquelles, par exemple, celui d'un effet de « path dependency » (Thelen, 1999), autrement dit d'inertie institutionnelle pouvant éclairer les décisions de maintien des sièges du conseil réservés aux représentants du personnel.

[521] Sur la base du premier niveau de découpage (16 positions) des secteurs d'activité de la nomenclature NES (nomenclature économique de synthèse) adoptée de 1994 à 2008 par l'INSEE et remplacée depuis, pour des raisons de comparabilité internationale, par la nomenclature NAF rév. 2. Nous la mobilisons plutôt que sa version révisée car il s'agit de la nomenclature appliquée à la présentation des données sectorielles de l'INSEE que nous utiliserons ensuite.

[522] Cette proportion tient tant à la part des banques dans le secteur privatisé qu'au fait qu'au moment de l'actualisation de notre recensement en 2007, les entreprises du secteur financier étaient plus promptes que celle de l'industrie à publier sur Internet les informations relatives à leur gouvernement d'entreprise.

[523] Les huit derniers secteurs composant le premier niveau de la nomenclature NES étant représentés dans la population d'entreprises accueillant des administrateurs salariés comme suit : administration (4,4 %) ; activités immobilières (4 %) ; éducation, santé, action sociale (3,1 %) ; industries de biens de consommation (1,9 %) ; commerce (1,3 %) ; industrie automobile (0,6 %) ; industries agricoles et alimentaires (0,6 %) ; agriculture, sylviculture et pêche (0,6 %).

la réalité. C'est ce que propose le tableau suivant construit sur la base de nos données et des statistiques de l'INSEE relatives au nombre d'entreprises par secteur d'activité. Les secteurs d'activité n'y sont plus seulement présentés au travers de leur niveau de catégorisation le plus agglomeré mais aussi au travers de leurs niveaux désagrégés.

**Tableau 16.** Part des entreprises avec administrateurs salariés parmi l'ensemble des entreprises françaises selon le secteur d'activité (nomenclature NES)

| Secteur d'activité 1er niveau | 2e niveau (sous-secteur) | 3e niveau (code NAF rév. 1) | Nbre total d'entreprises en France | Nbre d'entreprises avec admini. salariés | % d'entreprises avec admin. salariés |
|---|---|---|---|---|---|
| **Energie** | | | **313** | **9** | **2,9** |
| | Industries nucléaires | | 42 | 3 | 7,1 |
| | | 233Z | 42 | 3 | 7,1 |
| | Production et distribution d'électricité, de gaz et de chaleur | | 158 | 5 | 3,2 |
| | | 401A | 27 | 1 | 3,7 |
| | | 401C | 1 | 1 | 100 |
| | | 401E | 38 | 1 | 2,6 |
| | | 403Z | 83 | 1 | 1,2 |
| **Industrie automobile** | | | **504** | **1** | **0,2** |
| | | 341Z | 51 | 1 | 2,0 |
| **Industrie de biens intermédiaires** | | | **9 888** | **8** | **0,08** |
| | Industrie chimique organique | | 176 | 2 | 1,1 |
| | | 241G | 84 | 1 | 1,2 |
| | | 241L | 84 | 1 | 1,2 |
| | Parachimie | | 338 | 3 | 0,9 |
| | | 246A | 13 | 3 | 23,1 |
| | Fabrication de matériels électriques | | 515 | 1 | 0,2 |
| | | 316D | 65 | 1 | 1,5 |
| | Fabrication composants électroniques | | 298 | 1 | 0,3 |
| | | 321C | 50 | 1 | 2,0 |
| **Industrie de biens de consommation** | | | **4 578** | **3** | **0,07** |
| | Edition, imprimerie | | 1 625 | 1 | 0,06 |
| | | 222C | 812 | 1 | 0,1 |
| | Industrie pharmaceutique | | 266 | 1 | 0,4 |
| | | 244C | 207 | 1 | 0,5 |
| | Fabrication appareils (son & image) | | 48 | 1 | 2,1 |
| | | 323Z | 48 | 1 | 2,1 |
| **Activité immobilière** | | | **78 459** | **6** | **0,01** |
| | Promotion et gestion immobilière | | 63 539 | 3 | <0,01 |
| | | 701C | 2 813 | 2 | 0,07 |
| | | 703D | 1 340 | 1 | 0,07 |
| | Location immobilière | | 14 920 | 3 | 0,02 |
| | | 702A | 6 613 | 3 | 0,05 |
| **Service aux particuliers** | | | **308 552** | **20** | **0,01** |
| | Activités audiovisuelles | | 9 526 | 9 | 0,09 |
| | | 922A | 792 | 2 | 0,3 |
| | | 922D | 12 | 7 | 58,3 |
| **Industrie de biens d'équipement** | | | **4 850** | **19** | **<0,01** |
| | Fabrication équipements mécaniques | | 351 | 1 | 0,3 |
| | | 291H | 16 | 1 | 6,3 |
| | Fabrication de machines agricoles | | 196 | 1 | 0,5 |
| | | 293A | 7 | 1 | 14,3 |

| *1er niveau* | Secteur d'activité *2e niveau (sous-secteur)* | *3e niveau (code NAF rév. 1)* | Nbre total d'entreprises en France | Nbre d'entreprises avec admini. salariés | % d'entreprises avec admin. salariés |
|---|---|---|---|---|---|
| | Fabrication armes et munitions | | 15 | 3 | 20 |
| | | 296A | 9 | 3 | 33,3 |
| | Fabrication machines de bureau et matériel informatique | | 57 | 1 | 1,8 |
| | | 300C | 42 | 1 | 2,4 |
| | Fabrication appareils d'émission et de transmission | | 131 | 2 | 1,5 |
| | | 322A | 47 | 2 | 4,3 |
| | Fabrication instruments de mesure et de contrôle | | 439 | 6 | 1,4 |
| | | 332A | 39 | 6 | 15,4 |
| | Construction navale | | 121 | 1 | 0,8 |
| | | 351A | 5 | 1 | 20 |
| | Construction aéronautique et spatiale | | 115 | 4 | 3,5 |
| | | 353B | 85 | 3 | 3,5 |
| | | 353C | 7 | 1 | 14,3 |
| **Transport** | | | **74 435** | **18** | **<0,01** |
| | Transport terrestre | | 70 086 | 3 | <0,01 |
| | | 601Z | 12 | 1 | 8,3 |
| | | 602A | 195 | 1 | 0,5 |
| | | 603Z | 12 | 1 | 8,3 |
| | Transport par eau | | 1 541 | 1 | 0,06 |
| | | 611A | 257 | 1 | 0,4 |
| | Transports aériens | | 248 | 3 | 1,2 |
| | | 621Z | 30 | 3 | 10 |
| | Service auxiliaire des transports | | 2 560 | 11 | 0,4 |
| | | 632A | 565 | 1 | 0,2 |
| | | 632C | 292 | 9 | 3,1 |
| | | 632E | 137 | 1 | 0,7 |
| **Service aux entreprises** | | | **388 824** | **21** | **<0,01** |
| | Télécommunications | | 2 309 | 2 | 0,09 |
| | | 642C | 2 206 | 2 | 0,09 |
| | Activités informatiques | | 44 237 | 1 | <0,01 |
| | | 721Z | 15 987 | 1 | 0,01 |
| | Architecture, ingénierie, contrôle | | 71 432 | 8 | 0,01 |
| | | 742C | 33 646 | 6 | 0,02 |
| | | 743B | 3 222 | 2 | 0,06 |
| **Commerce** | | | **545 573** | **2** | **<0,01** |
| | Commerce et réparation automobile | | 71 180 | 1 | <0,01 |
| | | 501Z | 24 184 | 1 | <0,01 |
| | Commerce de gros et intermédiaires | | 124 638 | 1 | <0,01 |
| | | 511U | 555 | 1 | 0,2 |

**Sources :** Données SUSE (Système unifié des statistiques d'entreprises) et SESSI (Enquête annuelle d'entreprise dans l'industrie) de 2003 à 2005 disponibles sur le site Internet INSEE-ALISSE[524] ; données de l'auteur en 2007.

[524] Et qui excluaient malheureusement les secteurs des finances, de l'agriculture, de l'enseignement et de l'administration.

En référence au premier niveau de catégorisation des secteurs d'activité, la part des entreprises comptant des administrateurs salariés apparaît particulièrement faible comparée à l'ensemble des entreprises françaises. La proportion la plus forte n'est que de 2,9 % dans le secteur de l'énergie et passe sous la barre des 1 % pour les neuf autres secteurs considérés ici. Elle est même inférieure à 0,01 % dans les secteurs de l'industrie de biens d'équipement, du transport, du service aux entreprises et du commerce. Il faut entrer dans le détail des niveaux désagrégés d'activité pour entrevoir une présence plus forte des entreprises avec administrateurs salariés. Sept à dix entreprises de l'industrie nucléaire et des transports ferroviaires, par conduites ou aériens (codes NAF 601Z, 603Z et 621Z) sur cent accueillent des administrateurs salariés à leur CA ou CS. Il en va de même pour une entreprise de construction de tracteurs agricoles ou d'engins spatiaux (codes NAF 293A et 353C) sur sept et une entreprise de fabrication d'équipements d'aide à la navigation (332A) sur six. Cette modalité singulière de participation des travailleurs aux décisions stratégiques existe dans non moins de 20 % des entreprises françaises spécialisées dans la fabrication d'armes et de munitions ou dans celle de bâtiments de guerre (351A) et dans 23 % de celles fabricant des produits explosifs (246A). Le secteur de la défense est en effet particulièrement concerné, puisqu'un tiers encore des entreprises œuvrant dans la fabrication d'armement (296A) compte des administrateurs salariés à leur conseil. Les entreprises avec administrateurs salariés constituent par ailleurs la majorité des sociétés dans deux derniers sous-secteurs, celui de l'édition de chaînes audiovisuelles généralistes (922D) et du transport d'électricité (401C) où elles représentent respectivement 58 % et 100 % de l'ensemble des entreprises françaises. Deux explications à ce constat. La première est que les entreprises de radiodiffusion sont pour la plupart d'entre elles d'actuelles (les chaînes du groupe France Télévision) ou d'anciennes (TF1) entreprises publiques. La seconde est qu'il n'existe en réalité qu'une seule entreprise française de transport d'électricité : RTE, filiale à 100 % d'EDF entrant de fait dans le champ de la loi DSP.

Nous n'identifions ainsi que quelques rares sous-secteurs d'activité au sein desquels la part d'entreprises comptant des administrateurs salariés dépasse les 10 %. L'hypothèse de marginalité semble donc, à première vue, confirmée. Sauf qu'il convient de la tester en intégrant une seconde variable : celle de l'effectif des entreprises dont on sait qu'elle est déterminante dans l'implantation réelle des IRP (délégué syndical, comité d'entreprise…) qui augmente sensiblement avec la taille de l'entreprise, au-delà du seul effet des seuils légaux (Pignoni et Tenret, 2007; Pignoni et Raynaud, 2013). Dans le cas précis de la représentation du personnel au CA ou CS avec voix délibérative, remarquons en effet que les entreprises ayant été sujettes à nationalisation, partant à la loi DSP, ne se démarquent pas uniquement par leur rattachement à certains secteurs d'activité spécifiques, tels celui de la défense, de l'énergie ou de l'audiovisuel, mais aussi par leur taille. Soulignons que la SNCF (avec 245 000 salariés), La Poste (268 000 salariés) ou encore GDF Suez (236 000 salariés)

comptent parmi les plus grandes entreprises françaises[525]. Les grandes entreprises sont-elles en conséquence surreprésentées parmi les 160 que nous avons identifiées ? Pour y répondre, le tableau suivant présente leur ventilation en fonction de la taille de leur effectif.

**Tableau 17.** Répartition des entreprises comptant des administrateurs salariés selon la taille

| Taille par catégorie* | Taille par tranche d'effectif salarié | Nbre d'entreprises | % d'entreprises |
|---|---|---|---|
| **Petites et moyennes entreprises** | | **22** | **13,8%** |
| | <50 | 2 | 1,3% |
| | 50-249 | 20 | 12,5% |
| **Entreprises de taille intermédiaire** | | **97** | **60,6%** |
| | 250-499 | 13 | 8,1% |
| | 500-1 999 | 61 | 38,1% |
| | 2 000-4 999 | 23 | 14,4% |
| **Grandes entreprises** | | **41** | **25,6%** |
| | 5 000-9 999 | 13 | 8,1% |
| | 10 000-49 999 | 16 | 10% |
| | >50 000 | 12 | 7,5% |

*Selon les catégories définies à l'article 3 du décret n° 2008-1354 selon lequel une PME compte de 1 à 250 salariés, une entreprise de taille intermédiaire de 250 à 5 000 salariés et une grande entreprise plus de 5 000 salariés.

**Sources :** données de l'auteur, 2007.

Les résultats présentés au tableau 17 infirment l'hypothèse d'une prédominance des grandes entreprises qui ne sont présentes qu'à hauteur d'un quart des 160 sociétés de notre population. Il n'en demeure pas moins que la tendance est à la présence d'administrateurs salariés dans des entreprises de taille supérieure à 500 salariés, la majorité des entreprises identifiées étant de taille intermédiaire. Et ce alors même que, jusqu'à l'adoption de la loi de sécurisation de l'emploi et avec l'exception des filiales d'entreprises publiques[526], les dispositions juridiques encadrant la représentation des travailleurs au CA ou CS avec voix délibérative ne conditionnent leur application à aucun seuil d'effectif minimal. A la lumière de ce fait, il convient donc de reprendre notre comparaison d'avec l'ensemble des entreprises françaises en croisant désormais les variables secteur d'activité et effectif, ce que propose le tableau 18 ci-dessous.

[525] Source : rapport 2012 de l'Agence des participations de l'Etat (APE, 2012).
[526] Soumises à la loi DSP à la condition d'employer au moins 200 salariés (art. 1, alinéa 4 de la loi DSP).

**Tableau 18.** Part des entreprises avec administrateurs salariés parmi l'ensemble des entreprises françaises selon le secteur d'activité et la taille

| Secteur d'activité | | | Effectif salarié* | Nbre total d'entreprises en France | Nbre entreprises avec admin. Salariés | % entreprises avec admin. salariés |
|---|---|---|---|---|---|---|
| *1er niveau* | *2e niveau (sous-secteur)* | *3e niveau (code NAF rév. 1)* | | | | |
| **Energie** | | | **>500** | **39** | **8** | **20,5** |
| | | | **250-499** | **33** | **1** | **3** |
| | Industries nucléaires | | >500 | 9 | 3 | 33,3 |
| | | 233Z | >500 | 9 | 3 | 33,3 |
| | Production et distribution | | >500 | 14 | 4 | 28,6 |
| | d'électricité, de gaz et de chaleur | | 250-499 | 15 | 1 | 6,7 |
| | | 401A | >500 | 3 | 1 | 33,3 |
| | | 401C | >500 | 1 | 1 | 100 |
| | | 401E | >500 | 3 | 1 | 33,3 |
| | | 403Z | 250-499 | 6 | 1 | 16,7 |
| **Industrie automobile** | | | **>500** | **61** | **1** | **1,6** |
| | | 341Z | >500 | 11 | 1 | 9,1 |
| **Industrie de biens intermédiaires** | | | **>500** | **405** | **4** | **1,0** |
| | | | **250-499** | **526** | **4** | **0,8** |
| | Industrie chimique organique | | >500 | 19 | 1 | 5,3 |
| | | | 250-499 | 16 | 1 | 6,3 |
| | | 241G | >500 | 15 | 1 | 6,7 |
| | | 241L | 250-499 | 3 | 1 | 33,3 |
| | Parachimie | | >500 | 24 | 1 | 4,2 |
| | | | 250-499 | 27 | 1 | 3,7 |
| | | 246A | >500 | 4 | 1 | 25 |
| | | | 250-499 | 2 | 2 | 100 |
| | Fabrication de matériels électriques | | 250-499 | 40 | 1 | 2,5 |
| | | 316D | 250-499 | 5 | 1 | 20 |
| | Fabrication composants électroniques | | >500 | 25 | 1 | 4 |
| | | 321C | >500 | 18 | 1 | 5,6 |
| **Industrie de biens de consommation** | | | **>500** | **271** | **3** | **1,1** |
| | Edition, imprimerie | | >500 | 39 | 1 | 2,6 |
| | | 222C | >500 | 7 | 1 | 14,3 |
| | Industrie pharmaceutique | | >500 | 51 | 1 | 2,0 |
| | | 244C | >500 | 42 | 1 | 2,4 |
| | Fabrication appareils (son & image) | | >500 | 5 | 1 | 20 |
| | | 323Z | >500 | 5 | 1 | 20 |
| **Activité immobilière** | | | **>250** | **93** | **1** | **1,1** |
| | | | **50-249** | **441** | **4** | **1,1** |
| | | | **30-49** | **449** | **1** | **0,2** |
| | Promotion et gestion immobilière | | 50-249 | 107 | 3 | 2,8 |
| | | | 30-49 | 331 | 1 | 0,3 |
| | | 701C | 50-249 | 12 | 1 | 8,3 |
| | | | 30-49 | 28 | 1 | 3,6 |
| | | 703D | 50-249 | 21 | 1 | 4,8 |
| | Location immobilière | | >250 | 75 | 1 | 1,3 |
| | | | 50-249 | 334 | 2 | 0,6 |
| | | 702A | >250 | 74 | 1 | 1,4 |
| | | | 50-249 | 325 | 2 | 0,6 |
| **Service aux particuliers** | | | **>250** | **175** | **14** | **8** |
| | | | **50-249** | **1 078** | **5** | **0,5** |
| | | | **10-19** | **11 642** | **1** | **0,01** |
| | Activités audiovisuelles | | >250 | 16 | 8 | 50 |
| | | 922D | >250 | 7 | 6 | 85,7 |
| **Industrie de biens d'équipement** | | | **>500** | **194** | **18** | **9,3** |
| | | | **250-499** | **223** | **1** | **0,5** |
| | Fabrication équipements mécaniques | | >500 | 36 | 1 | 2,8 |

| Secteur d'activité | | | Effectif salarié* | Nbre total d'entreprises en France | Nbre entreprises avec admin. Salariés | % entreprises avec admin. salariés |
|---|---|---|---|---|---|---|
| *1er niveau* | *2e niveau (sous-secteur)* | *3e niveau (code NAF rév. 1)* | | | | |
| | | 291H | >500 | 6 | 1 | 16,7 |
| | Fabrication de machines agricoles | | >500 | 3 | 1 | 33,3 |
| | | 293A | >500 | 2 | 1 | 50 |
| | Fabrication armes et munitions | | >500 | 3 | 3 | 100 |
| | | 296A | >500 | 3 | 3 | 100 |
| | Fabrication machines de bureau et matériel informatique | | >500 | 5 | 1 | 20 |
| | | 300C | >500 | 3 | 1 | 33,3 |
| | Fabrication appareils d'émission et de transmission | | >500 | 10 | 1 | 10 |
| | | | 250-499 | 13 | 1 | 7,7 |
| | | 322A | >500 | 7 | 1 | 14.3 |
| | | | 250-499 | 9 | 1 | 11,1 |
| | Fabrication instruments de mesure et de contrôle | | >500 | 21 | 6 | 28,6 |
| | | 332A | >500 | 11 | 6 | 54,6 |
| | Construction navale | | >500 | 6 | 1 | 16,7 |
| | | 351A | >500 | 1 | 1 | 100 |
| | Construction aéronautique et spatiale | | >500 | 27 | 4 | 14,8 |
| | | 353B | >500 | 15 | 3 | 20 |
| | | 353C | >500 | 4 | 1 | 25 |
| **Transport** | | | **>500** | **144** | **14** | **9,7** |
| | | | **250-499** | **224** | **1** | **0,5** |
| | | | **50-249** | **1 805** | **3** | **0,2** |
| | Transport terrestre | | >500 | 58 | 3 | 5,2 |
| | | 601Z | >500 | 1 | 1 | 100 |
| | | 602A | >500 | 24 | 1 | 4,2 |
| | Transport par eau | | >500 | 8 | 1 | 12,5 |
| | | 611A | >500 | 6 | 1 | 16,7 |
| | Transports aériens | | >500 | 6 | 3 | 50 |
| | | 621Z | >500 | 5 | 3 | 60 |
| | Service auxiliaire des transports | | >500 | 32 | 7 | 21,9 |
| | | | 250-499 | 36 | 1 | 2,8 |
| | | | 50-249 | 196 | 3 | 1,5 |
| | | 632A | >500 | 8 | 1 | 12,5 |
| | | 632C | >500 | 5 | 5 | 100 |
| | | | 50-249 | 22 | 3 | 13,6 |
| | | 632E | >500 | 5 | 1 | 20 |
| **Service aux entreprises** | | | **>250** | **1 161** | **21** | **1,8** |
| | Télécommunications | | >250 | 24 | 2 | 8,3 |
| | | 642C | >250 | 17 | 2 | 11,8 |
| | Activités informatiques | | >250 | 191 | 1 | 0,5 |
| | | 721Z | >250 | 81 | 1 | 1,2 |
| | Architecture, ingénierie, contrôle | | >250 | 122 | 8 | 6,6 |
| | | 742C | >250 | 100 | 6 | 6 |
| | | 743B | >250 | 21 | 2 | 9,5 |
| **Commerce** | | | **>500** | **363** | **2** | **0,6** |
| | Commerce et réparation automobile | | >500 | 32 | 1 | 3,1 |
| | | 501Z | >500 | 20 | 1 | 5 |
| | Commerce de gros et intermédiaires | | >500 | 148 | 1 | 0,7 |
| | | 511U | >500 | 5 | 1 | 20 |

*Les classes d'effectif ne résultent pas d'un choix méthodologique de notre part mais sont contraintes par celles mobilisées par l'INSEE dans ses statistiques d'entreprises.

Lecture du tableau : Il existe en France 39 entreprises de plus de 500 salariés dans le secteur de l'énergie. 8 d'entre elles ont des administrateurs salariés à leur conseil, soit 20,5 % de l'ensemble.

**Sources :** Données SUSE et SESSI de 2003 à 2005 disponibles sur le site Internet INSEE-ALISSE ; données de l'auteur en 2007.

L'introduction de la variable « taille de l'entreprise » confirme en même temps qu'elle l'explique la prévalence d'entreprises avec administrateurs salariés dans les sous-secteurs mis en évidence au tableau 16. Nous avons vu que sept entreprises de l'industrie nucléaire sur cent (NAF 233Z) comptent des administrateurs salariés, un résultat qui se comprend à la lumière du fait qu'elles représentent un tiers de celles de plus de 500 salariés. Des administrateurs salariés siègent au conseil de huit à dix entreprises du transport ferroviaire et aérien sur cent (601Z et 621Z), ce qui s'explique une nouvelle fois par le fait que l'unique entreprise de transport ferroviaire de plus de 500 salariés (la SNCF) et trois des cinq sociétés de transport aérien de plus de 500 salariés (Air France incluse) appliquent soit la loi DSP soit les dispositions relatives aux entreprises privatisées. De même, si une entreprise de construction de tracteurs agricoles ou d'engins spatiaux sur sept (293A et 353C) et une entreprise de fabrication d'équipement d'aide à la navigation sur six (332A) comptent des administrateurs salariés, c'est qu'elles constituent une part importante des entreprises de plus de 500 salariés dans ces secteurs (respectivement 50 %, 25 % et 54,6 %). La logique des faits est la même pour les autres sous-secteurs au sein desquels la part d'entreprise avec administrateurs salariés est au-delà des 20 % (en référence au tableau 16). L'on constate une nouvelle fois au tableau 18 une forte présence des entreprises avec administrateurs salariés parmi les sociétés de la défense, de l'énergie et du transport de grande taille puisque 100 % de celles de plus de 500 salariés (dans la fabrication d'armes et de munitions, de produits explosifs – 246A –, la construction de bâtiments de guerre – 351A – le transport d'électricité – 401C – le transport ferroviaire que nous avons mentionné mais également les services portuaires – 632C –), ont ouvert leur CA ou CS aux administrateurs salariés. Il s'agit en l'occurrence, en plus de la SNCF et de RTE, de l'ensemble des ports autonomes français ainsi que des groupes DCNS et SNPE appartenant tous au secteur public et appliquant la loi DSP. Le secteur de l'audiovisuel (922D) continue d'afficher une forte proportion d'entreprises avec administrateurs salariés dès lors que l'on considère la variable de l'effectif, puisque six entreprises de plus de 250 salariés sur sept ont instauré une représentation de leurs travailleurs au conseil.

La représentation des travailleurs au CA ou CS avec voix délibérative étant largement contingente de l'appartenance actuelle ou passée au secteur public, les entreprises comptant des administrateurs salariés apparaissent particulièrement concentrées dans les secteurs traditionnellement sujets à nationalisation. Ce constat alimente bien la thèse de la marginalité de ces sociétés dans le tissu économique français. Cette dernière n'est toutefois que relative si l'on considère la part des entreprises avec administrateurs salariés par rapport à l'ensemble des entreprises françaises selon le secteur d'activité et la taille, puisque s'observent alors des proportions pouvant atteindre les 100 %. La prise en compte de la variable « effectifs » est en

effet déterminante pour mieux mesurer la place, jusqu'à l'application des dispositions de la loi de sécurisation de l'emploi, des entreprises au sein desquelles les travailleurs participent aux décisions stratégiques. Ainsi, les 160 entreprises identifiées emploient environ 2 160 000 travailleurs, ce qui représente une proportion non négligeable de l'emploi salarié en France puisqu'équivalent à 9 % en 2007. Autrement dit, près d'un salarié français sur 10 est représenté au CA ou CS de son entreprise.

## 2. Structure et composition des conseils comptant des administrateurs salariés

Au regard maintenant des caractéristiques des conseils auxquels participent les administrateurs salariés et qui sont au cœur de cette deuxième section, nous avons vu à l'occasion de notre retour historique que cette question a constitué l'un des éléments structurant des débats. La représentation des travailleurs au seul CS des entreprises à structure dualiste a longtemps été préférée à leur représentation au CA non seulement par la CFTC et la CFE-CGC mais aussi par les gaullistes sociaux et certaines franges progressistes du patronat. La raison en tient à la différence formelle entre ces deux structures que soulignent les règles de droit : si le CA détermine la stratégie de l'entreprise et veille à sa mise en œuvre, le CS se contente de contrôler la gestion de l'entreprise dont la responsabilité revient à la seule direction générale constituée en directoire (cf. chapitre 1). A l'inverse du CA, le CS est donc, en droit au moins, extérieur à la gestion de l'entreprise, partant à la mise en œuvre des décisions stratégiques. La préférence de certains acteurs des relations professionnelles pour une participation des travailleurs aux décisions stratégiques de l'entreprise limitée aux entreprises à structure dualiste s'explique ainsi principalement par le fait que la représentation au CS, plutôt qu'au directoire, laisserait intacte l'unicité de direction (cf. chapitre 2). Dans quelle mesure cette préférence se traduit-elle en pratique par une surreprésentation des CS parmi les conseils accueillant des administrateurs salariés ? Ou par une présence d'administrateurs salariés plus large dans les entreprises à structure dualiste que dans celles à structure moniste ? L'analyse des conseils accueillant des administrateurs salariés dépasse en effet la seule question de leur structure que nous aborderons dans un premier temps (2.1), pour intégrer également celle, qui a également structuré les débats, de la part qu'y occupent ces représentants du personnel. Or, celle-ci apparaît extrêmement variable en pratique comme le révèlent les données du tableau 19.

**Tableau 19.** Nombre d'administrateurs au total et d'administrateurs salariés au conseil des entreprises recensées

| | Moyenne | Médiane | Ecart type | Minimum | Maximum |
|---|---|---|---|---|---|
| Nombre total d'administrateurs | 16,9 | 15,9 | 4,9 | 8 | 32 |
| Nombre d'administrateurs salariés | 3,4 | 2,2 | 1,9 | 1* | 9 |

*Ce nombre minimum est à considérer avec précaution. Pour les 14 entreprises auquel il se rapporte, nous ne sommes pas en mesure de savoir s'il s'agit du nombre total d'administrateurs salariés ou d'un minimum porté à notre connaissance lors de la phase méthodologique d'identification directe.
**Sources :** données de l'auteur, 2007.

Avec une moyenne de 3 administrateurs salariés pour 17 administrateurs, la proportion moyenne de représentants des travailleurs avec voix délibérative s'élève à près d'un sixième du conseil. La médiane renvoie en revanche à une proportion plus faible puisque d'un huitième (2 administrateurs salariés pour un total de 16 administrateurs). En outre, l'écart entre le nombre minimal (1) et maximal (9) d'administrateurs salariés est considérable lorsque rapporté à la taille moyenne d'un conseil de 17 membres, ce que vient confirmer un écart type de près de 2 personnes. Ces chiffres indiquent la présence de situations disparates quant à la part d'administrateurs salariés au conseil dont on peut supposer qu'elle dépende de la règle de droit applicable mais aussi, comme en témoignent l'écart type et le nombre maximum d'administrateurs au total rapportés au tableau 19, de la taille du conseil. Nous veillerons ainsi, dans le deuxième temps de cette section, à mettre en lumière les différentes variables déterminant la part d'administrateurs salariés au CA ou CS.

## 2.1 Structure des conseils ouverts aux administrateurs salariés

Sur la base de nos données, la très grande majorité (88 %) des conseils accueillant des administrateurs salariés sont des CA. Si cette part des CA dans la population des 160 conseils étudiés ici est supérieure à celle observée au regard de la situation des grandes entreprises privées[527], elle demeure toutefois comparable à la distribution observable dans le paysage économique français où la structure dualiste à CS et directoire fait aujourd'hui encore peu d'émules (Alexandre-Caselli, 2006)[528]. La préférence que certains acteurs ont affichée par le passé quant à une présence d'administrateurs salariés limitée aux seules entreprises à structure dualiste ne se traduit donc pas, dans les faits, par une surreprésentation des CS. Nous nous sommes alors demandé si elle pourrait en revanche se traduire par une proportion d'administrateurs salariés plus importante dans les CS que dans les CA.

[527] En 2007, 76 % des sociétés cotées avaient opté pour la structure moniste à CA plutôt que la structure dualiste à CS (AMF, 2008). La tendance récente est même à une augmentation de cette proportion qui s'établit à 80 % des sociétés cotées en 2012 (AMF, 2013).
[528] Ce que Hollandts (2010) attribue à la réticence des dirigeants à opter pour une structure de gouvernement d'entreprise perçue comme renforçant l'exercice du contrôle sur leurs actions.

La question plus générale que nous soulevons ici est celle du déterminisme de la structure de gouvernement d'entreprise sur l'ampleur de la présence d'administrateurs salariés en ce qu'il traduirait une stratégie des acteurs « direction de l'entreprise » et « actionnaires » qui pourraient choisir d'aller au-delà des minima légaux. Pour étudier ce point, il convient de dépasser la dichotomie entre structure moniste et structure dualiste pour y intégrer un troisième arrangement institutionnel apparu au début des années 2000. Nous avons vu au chapitre 3 que les tenants de l'approche actionnariale du gouvernement d'entreprise et tout particulièrement les disciples de la théorie de l'agence ont envisagé deux principaux mécanismes visant à réduire l'espace discrétionnaire des directions d'entreprises et leur mainmise sur la stratégie de ces dernières : l'introduction au conseil d'administrateurs dits « indépendants » et la promotion de la séparation des fonctions de directeur général et de président du CA[529]. Ils ont été suivis sur ce dernier point par le droit français, puisque la loi NRE de 2001 a effectivement introduit au Code de commerce des dispositions rendant possible, mais non obligatoire, cette séparation, partant l'éclatement de la figure unique du PDG héritée de l'époque vichyste. Si les principaux prescripteurs de droit souple ne tranchent pas cette question en laissant les conseils libres d'apprécier la structure qui leur semble la plus appropriée[530], plusieurs entreprises se sont, dans un premier temps, saisies de cette faculté. Godard et Schatt (2005) constataient qu'en 2002, 11 des 97 entreprises soumises à leur étude avaient effectivement dissocié les fonctions de président et de directeur général. Une pratique qui s'est développée les années suivantes jusqu'à un renversement de tendance depuis 2008 et un retour à la préférence pour la fusion des rôles[531] que les entreprises justifient par le contexte de crise en exposant que la fonction unifiée de PDG « permettrait de renforcer la réactivité et l'efficacité du pilotage stratégique et de la conduite du changement » (AMF, 2012, p. 34). Si les entreprises choisissant de dissocier ces fonctions sont aujourd'hui moins nombreuses, il n'en demeure pas moins que la structure moniste à président et directeur général constitue bien un troisième agencement possible du gouvernement d'entreprise. Celui-ci concerne bien notre objet d'étude, puisque 50,7 % des CA au sein desquels siègent les 545 administrateurs salariés de notre recensement (en 2007 donc) présentent cette structure, contre 49,3 % de CA présidés par un PDG. Pour tester l'effet possible d'un déterminisme des structures, nous proposons au tableau suivant de rendre compte du nombre d'administrateurs salariés selon le type de configuration du conseil.

[529] Rappelons que la question ne se pose pas dans le cas de la structure dualiste où les fonctions sont distinguées *de facto* par le fait que les membres du CS ne peuvent être en même temps membres du directoire et inversement.

[530] Ainsi, le code AFEP-MEDEF se borne à constater la possibilité de cette dissociation des rôles et conclut, depuis sa version de 1999, qu'« il appartient à chaque société de se prononcer selon ses impératifs particuliers » (AFEP et MEDEF, 2013a, p. 3).

[531] Alors que 55 % des entreprises du CAC40 à structure moniste dissociaient ces fonctions en 2008, elles ne sont plus que 14 % à le faire en 2012 (AFEP et MEDEF, 2009, 2013b).

**Tableau 20.** Nombre d'administrateurs salariés selon la structure du gouvernement d'entreprise

| Structure du gouvernement d'entreprise | Nombre d'administrateurs salariés | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Moyenne | Médiane | Ecart type | Minimum | Maximum |
| **CA** | **3,6** | **2,4** | **1,9** | **1** | **9** |
| CA et PDG | 3,6 | 2,4 | 1,9 | 1 | 9 |
| CA, président et directeur général | 3,6 | 2,4 | 1,9 | 1 | 8 |
| **CS** | **2,5** | **1,7** | **1,2** | **1** | **6** |

**Sources :** données de l'auteur, 2007.

Les données présentées au tableau 20 indiquent que la variable « nombre d'administrateurs salariés » est indifférente à la fusion ou dissociation des fonctions de président et directeur général, les résultats étant strictement équivalents entre ces deux structures et avec ceux des CA au total. Nous pouvons en déduire que le revirement de pratiques observé ces dernières années en faveur d'une re-concentration des fonctions aux mains d'un-e seul-e PDG n'a très certainement eu que peu de conséquence sur l'amplitude de la présence d'administrateurs salariés. Cette dernière n'est toutefois pas insensible à la structure de gouvernement d'entreprise. L'écart entre le nombre d'administrateurs salariés siégeant dans le cadre d'une structure moniste et celui prévalant dans la structure dualiste apparaît effet particulièrement marqué. Les administrateurs salariés sont, en moyenne, moins présents dans les CS (2,5 sièges) que dans les CA (3,6 sièges). Là où 50 % des administrateurs salariés au sein de CA occupent au moins 2 sièges, ce nombre descend à 1 au sein des CS. En outre, les CS comptent au maximum 6 administrateurs salariés quand ce nombre s'élève à 8 ou 9 dans les CA[532]. La principale raison éclairant ces écarts tient en réalité moins à une différence de structure qu'à une différence de taille des conseils. Les CS de notre recensement sont en moyenne plus petits que les CA avec 14,2 membres contre 18,3. Une différence qui n'est pas propre à la population étudiée puisqu'un même écart s'observe en 2007 parmi les entreprises cotées dont les CS sont, avec 8,5 membres en moyenne, de taille inférieure aux CA qui comptent, eux, 10,3 administrateurs en moyenne (AMF, 2008). A la suite des données présentées au tableau 19, la variable « taille du conseil » apparaît une nouvelle fois comme déterminante de l'étendue de la présence d'administrateurs salariés et ce parce que, comme nous allons le voir à présent, elle occupe une place de premier rang à la fois dans les règles de droit dur et dans les prescriptions de droit souple qui encadrent la composition du conseil.

[532] Le maximum de 9 administrateurs salariés ne s'observe néanmoins que dans une seule entreprise, la RATP.

## 2.2 Les déterminants de la part d'administrateurs salariés au conseil

Poser la question des variables entrant en jeu dans la détermination du nombre d'administrateurs salariés au conseil requiert au préalable l'analyse détaillée de leur présence dont nous savons, à la suite des résultats présentés en première section de ce chapitre, qu'elle varie sensiblement en fonction de l'appartenance des entreprises au secteur public ou privé. Le tableau suivant intègre ce facteur en rendant compte de la présence différenciée d'administrateurs salariés selon le type d'entreprises.

**Tableau 21.** Répartition des entreprises recensées selon le nombre d'administrateurs salariés à leur conseil (en nombre d'entreprises)

| Type d'entreprise | Nombre d'administrateurs salariés | | | | | | | | | Total entreprises |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | *1** | *2* | *3* | *4* | *5* | *6* | *7* | *8* | *9* | |
| **Toutes entreprises** | **13** | **61** | **28** | **10** | **11** | **27** | **7** | **2** | **1** | **160** |
| **Entreprises publiques** | **7** | **27** | **10** | **8** | **9** | **26** | **7** | **2** | **1** | **97** |
| Dont entreprises publiques avec 1/3 d'administrateurs salariés | 0 | 0 | 2 | 5 | 1 | 20 | 5 | 2 | 1 | 36 |
| **Entreprises privées** | **6** | **34** | **18** | **2** | **2** | **1** | **0** | **0** | **0** | **63** |
| Dont entreprises privées avec 1/3 d'administrateurs salariés | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 4 |

*Comme souligné au tableau 19, la précaution s'impose au regard de ce nombre minimal d'un administrateur salarié.
Lecture du tableau : 61 des 160 entreprises recensées comptent 2 administrateurs salariés à leur conseil. 5 des 36 entreprises publiques où la proportion d'administrateurs salariés est d'1/3 comptent 4 administrateurs salariés à leur conseil
**Source :** données de l'auteur, 2007.

Le tableau 21 confirme l'existence d'une grande variété de situations comme le laissaient entrevoir les données présentées au tableau 19. Son plus grand détail ouvre en revanche la possibilité d'une analyse plus fine rendant compte du jeu des règles de droit dur et de droit souple sur le choix des acteurs.

### 2.2.1 L'effet de cadrage des règles de droit dur

La diversité des dispositions de la loi DSP fixant le nombre d'administrateurs salariés au conseil des entreprises publiques se reflète en pratique. Nous avons rendu compte de l'hétérogénéité de ces règles au chapitre 1, et de l'existence d'exceptions à la règle d'une présence au tiers. Ainsi, les administrateurs salariés sont au nombre de trois au conseil des filiales d'entreprise publique employant entre 200 et 1 000 salariés et présents à hauteur de deux sièges jusqu'au tiers du conseil dans les entreprises publiques de premier rang dont

l'effectif est inférieur à 200 salariés. C'est ainsi que 38 % des entreprises publiques de notre recensement comptent deux ou trois administrateurs salariés. Si leur situation est comparable à celle des entreprises privées, elles constituent toutefois une portion minoritaire de la population totale d'entreprises publiques ici considérée. En effet, dans la majorité des cas, les administrateurs salariés sont présents en plus grand nombre au conseil des entreprises publiques comparativement à leurs homologues du privé. Un résultat qui s'observe en moyenne – s'établissant à 4,1 administrateurs salariés dans les conseils d'entreprise publique contre 2,3 dans ceux des entreprises privées – ainsi qu'au regard du nombre maximal d'administrateurs salariés situé à 9 dans les entreprises publiques et à 6 dans les entreprises privées. Ainsi, si une seule entreprise privée compte six administrateurs salariés ou plus, pas moins de 36 entreprises publiques, soit 37 % d'entre elles, en font autant. Comme l'indique le tableau 21, cette différence est directement imputable à l'application de la règle du tiers dans la majorité de ces 36 entreprises. Et si la mise en œuvre de la règle du tiers renvoie à un nombre d'administrateurs salariés plus élevé, c'est qu'elle s'applique à des conseils d'entreprise publique de taille plus grande en moyenne (avec 19,1 administrateurs) que ceux des entreprises privées (avec 14,7 administrateurs). Or dans la plupart des cas, la taille des CA ou CS d'entreprises publiques n'est pas laissée, comme dans les entreprises privées, à la discrétion de la direction et des actionnaires mais est réglée par le cadre juridique. La loi DSP stipule ainsi que les conseils des banques et établissements financiers du secteur public d'une part et les entreprises publiques à statut de société anonyme d'autre part comptent respectivement 15 et 18 membres[533]. Lorsque la règle du tiers s'applique, ces conseils accueillent alors 5 et 6 administrateurs salariés. Le seul cas où l'Etat, en tant qu'actionnaire, peut user de sa latitude discrétionnaire est celui des EPIC dont la taille du conseil est déterminée par décret sans autre indication de taille minimale ou maximale. Or, l'usage de cette liberté d'action produit des conseils plus grands encore, la taille moyenne des CA ou CS des EPIC de notre population étant de 21,1 membres. D'où l'existence des trois cas limites d'entreprises publiques à statut d'EPIC comptant 8 ou 9 administrateurs salariés en raison de conseils totalisant 24 ou 27 membres. Le seul CA de 27 membres, et donc de 9 administrateurs salariés, est celui de la RATP que l'Agence des participations de l'Etat a justement pointé du doigt, dans la lignée de l'approche actionnariale normative que nous verrons ci-après, comme étant trop grand. Sa recommandation de réduction de la taille du conseil a toutefois été refusée par la direction de l'entreprise justifiant de son maintien par la volonté de préserver à dessein l'ampleur de la présence d'administrateurs salariés qui permettrait d'assurer la représentation de toutes les sensibilités syndicales (IFA, 2011).

Alors que la règle du tiers est étrangère aux dispositions juridiques applicables aux entreprises privatisées, 4 d'entre elles, comme l'indique le tableau 21, ont décidé de la suivre en dehors de toute contrainte légale. Nous avons déjà cité le cas d'Air France auquel s'ajoute, en 2007,

[533] Art. 5 et 6 de la loi DSP.

celui de sa filiale Brit Air, de la SNCM et de la CIC Bonnasse Lyonnaise de Banque. Ces cas apparaissent ainsi marginaux par rapport à l'ensemble des entreprises privées de notre recensement et par ailleurs instables. En effet, la situation a évolué dans trois de ces entreprises de manière telle que la règle du tiers n'est plus appliquée à la SNCM et à la CIC Bonnasse Lyonnaise de Banque depuis absorbée par la CIC Lyonnaise de banque. La société Brit Air, quant à elle, n'existe plus à la suite de sa fusion avec trois autres filiales d'Air France pour former, en avril 2013, la nouvelle société Hop ! dont le CA ne semble pas compter d'administrateurs salariés[534]. La norme dans les entreprises privatisées qui ont fait le choix de conserver des mandats d'administrateur salarié est donc au respect strict des dispositions légales. Or rappelons que celles-ci conditionnent le nombre d'administrateurs salariés à la taille du conseil. Les entreprises transférées au secteur privé en application de la loi de privatisation de 1993 sont tenues, au moins temporairement, de maintenir la présence de deux administrateurs salariés lorsque le conseil compte moins de 15 membres et de trois administrateurs salariés dans les conseils plus grands. Celles qui ont appliqué la loi de privatisation de 1986 et qui ont volontairement maintenu la présence d'administrateurs salariés à leur conseil ne peuvent plus modifier leur statut pour diminuer la représentation du personnel ou des salariés actionnaires à moins d'un siège dans les conseils de moins de 15 membres et à moins de deux dans les conseils plus grands. Ainsi, plus le CA ou CS d'une entreprise privatisée sera grand (au-delà de 15 membres), plus nombreux seront les administrateurs salariés. Or la pratique n'est pas aux grands conseils dont nous avons vu qu'ils comptent en moyenne 14,7 administrateurs dans les entreprises privées. Voilà qui explique que, dans la majorité des cas (34 entreprises privées sur 63), les administrateurs salariés ne sont présents qu'à hauteur de deux sièges. C'est que, contrairement aux entreprises publiques, la taille du conseil n'est pas déterminée par une règle de droit mais affaire d'un choix stratégique poussé, comme nous allons le voir à présent, vers l'adoption de conseils de taille réduite.

### 2.2.2 Taille et indépendance du conseil : effets limitant des règles de droit souple dans les entreprises privées

Les dispositions du Code de commerce ne requièrent pas des CA ou CS des sociétés anonymes qu'ils adoptent une taille fixe mais prévoient uniquement une taille maximale de 18 administrateurs[535]. Or, la pratique est très nettement en deçà de ce nombre à l'image des conseils des sociétés cotées qui comprennent en moyenne sur les années 2007 à 2012 14 administrateurs pour les entreprises de l'indice CAC40 et 12 administrateurs pour celles composant l'indice SBF120 (AFEP et MEDEF, 2009, 2010a, 2011, 2012, 2013b). Cette pratique suit les prescriptions des tenants de la théorie de l'agence quant à l'adoption de

[534] Sans que nous sachions s'il s'agit du résultat d'un choix délibéré ou d'une situation temporaire avant l'organisation d'élections au CA de cette filiale d'Air France tout juste créé au printemps 2013.
[535] C. com. art. L225-27 (pour le CA) et L225-69 (pour le CS).

conseils de petite taille, prescription qui, bien qu'elles n'apparaissent pas dans les textes de droit souple[536], n'emporte pas moins force normative. Ainsi, plusieurs de ces auteurs ont élaboré des estimations de la taille « optimale » d'un conseil comptant huit membres pour Jensen (1993) ou huit à neuf membres pour Lipton et Lorsh (1992). Cette plaidoirie pour des institutions à format réduit a été soutenue par la conduite d'analyses économétriques mettant en avant l'existence d'une corrélation négative entre taille du conseil et « performance » de l'entreprise[537] (Yermack, 1996; Barnhart et Rosenstein, 1998; Eisenberg, Sundgren, et Wells, 1998; Bennedsen, Kongsted, et Nielsen, 2008). Leur influence dépasse la sphère des seules entreprises puisque le législateur s'en inspira lors de l'adoption de la loi NRE en abaissant de 24 à 18 membres la taille maximale des CA ou CS prévue au Code de commerce. Or, ces prescriptions jouent au détriment de l'étendue de la représentation des travailleurs au CA ou CS puisque plus le conseil sera petit (sous la barre des 15 membres dans les entreprises privées et des 13 membres pour les grandes entreprises privées), moins nombreux seront les administrateurs salariés. C'est en les suivant que la Société Générale a décidé en 2005 de supprimer l'un des trois sièges occupés par un administrateur salarié de manière à réduire la taille de son conseil de 15 à 13 membres[538].

A l'effet de taille se combine un second facteur qui a tout autant joué en défaveur de l'ampleur de la présence d'administrateurs salariés au conseil jusqu'à récemment : la place accordée aux administrateurs dits « indépendants ». Bien que les études empiriques se multiplient pour questionner leur fondement en démontrant l'absence de corrélation positive entre leur présence et la performance financière des entreprises (Rebérioux, 2010), les prescripteurs de « bonnes pratiques » de gouvernement d'entreprise attachés à l'approche actionnariale continuent à soutenir qu'ils constituent le meilleur rempart contre les conseils dominés par les directions d'entreprise et les actionnaires majoritaires. Ce soutien se traduit par l'édiction de règles de droit souple relatives à la « bonne » proportion d'administrateurs dits indépendants. Proportion qui a par ailleurs augmenté avec le temps. Le premier rapport AFEP-MEDEF de 1995 (le rapport Vienot I) recommandait ainsi la présence d'au moins deux administrateurs indépendants au CA ou CS avant de se raviser en 1999 (à l'occasion du rapport Vienot II) pour demander qu'ils constituent au moins le tiers du conseil. Un ultime changement se produit avec la publication du rapport de 2002 préconisant que cette proportion « devrait être rapidement portée à la moitié des membres du conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle » (AFEP et MEDEF, 2002, p. 9). C'est cette préconisation que suivront les versions ultérieures du code AFEP-

[536] Qu'il s'agisse des principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE, du code AFEP-MEDEF, ou des recommandations de la Commission européenne, aucun de ces textes ne se prononce sur la taille « optimale » que devraient adopter les CA ou CS par souci de flexibilité et rejet du principe « *one size fits all* ».
[537] Evaluée sur la base de critères financiers tels le Q de Tobin ou le retour sur actifs.
[538] Voir la 9e résolution présentée dans la brochure de convocation à son assemblée générale mixte du 9 mai 2005, accessible en ligne sur le site Internet de l'entreprise (www.societegenerale.com).

MEDEF stipulant que « la part des administrateurs indépendants doit être de la moitié des membres du conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle. Dans les autres, la règle "d'au moins un tiers" fixée par le rapport Vienot de juillet 1999 doit être respectée » (AFEP et MEDEF, 2003, p. 9). Si cette prescription du code AFEP-MEDEF n'est pas la plus suivie[539], il n'en demeure pas moins que les deux tiers des conseils des grandes sociétés cotées sont aujourd'hui constitués d'administrateurs indépendants (Image sept, 2013). La question qui se pose alors est celle de la définition de cette « indépendance » et de la reconnaissance du qualificatif d'indépendants aux administrateurs salariés. Or, les interprétations divergent. Suivant la conception anglo-saxonne qui définit comme indépendants les *non-executive directors*, l'OCDE attribue ce qualificatif aux administrateurs indépendants de la direction et non membres du comité exécutif de l'entreprise, ce à quoi peuvent prétendre les administrateurs salariés (OCDE, 2004). Suivant une ligne un peu différente, la Commission européenne estime que pour être considéré indépendant un administrateur

> « ne devrait pas [notamment] être salarié de la société ou d'une société liée, ni l'avoir été au cours des trois dernières années, sauf s'il ne fait pas partie de l'encadrement supérieur et a été élu au conseil d'administration ou de surveillance dans le cadre d'un système de représentation des travailleurs reconnu en droit et offrant une protection suffisante contre le licenciement abusif et autres formes de traitement inéquitable » (point 1.b de l'annexe II de la Recommandation 2005/162/CE).

Dans la mesure où la participation des travailleurs au CA ou CS avec voix délibérative en France est bien reconnue en droit et que les administrateurs salariés bénéficient d'une protection contre le licenciement abusif[540] et les traitements discriminatoires[541], ils peuvent une nouvelle fois prétendre au qualificatif d'administrateur indépendant en vertu de cette disposition communautaire. L'AFEP et le MEDEF feront pourtant le choix de s'écarter de chacune de ces deux interprétations pour exclure explicitement les administrateurs salariés dès la première publication de leur code de gouvernement d'entreprise en 1995[542]. Ainsi, les auteurs du code le plus suivi par les entreprises françaises estiment que « par "administrateur indépendant", il faut entendre, non pas seulement administrateur "non-exécutif" c'est-à-dire n'exerçant pas de fonctions de direction de la société ou de son groupe, mais encore dépourvu

[539] Par « seulement » 8 entreprises sur 10 parmi celles composant l'indice boursier SBF 120 (AFEP et MEDEF, 2013b).

[540] Dans les entreprises publiques, les administrateurs salariés bénéficient du statut de salarié protégé (C. trav. art. L2411-1). Jusqu'à l'adoption de la loi de sécurisation de l'emploi, la situation des administrateurs salariés dans les entreprises privées était différente et réglée par l'article L225-33 du Code de commerce prévoyant que la rupture de leur contrat de travail ne pouvait être prononcée que par le conseil des prud'hommes. L'article 9 de la loi de sécurisation de l'emploi a remédié à ce traitement différencié en abrogeant l'article L225-33 et en accordant également à ces derniers le statut de salarié protégé.

[541] En vertu de l'article 28 de la loi DSP et de l'article L225-31 du Code de commerce.

[542] L'IFA en fait autant en déclarant qu'il « ne les [les administrateurs salariés] considère cependant pas comme des administrateurs indépendants au sens que les codes de gouvernance donnent à cette expression ; il convient en effet d'assurer la complémentarité de ces deux types d'administrateurs qui ont montré leur capacité à travailler ensemble au cours de la crise, et non leur substituabilité » (IFA, 2013b, p. 4).

de lien d'intérêt particulier (actionnaire significatif, salarié [nous soulignons], autre) avec ceux-ci » (AFEP et MEDEF, 2003, p. 9)[543].

Pour se conformer aux prescriptions du code AFEP-MEDEF et augmenter la présence d'administrateurs indépendants à hauteur d'un tiers ou la moitié du conseil, les entreprises disposent alors de deux possibilités : réduire la taille de leur conseil en supprimant des sièges d'administrateurs considérés comme non-indépendants ou, à taille constante, remplacer un ou plusieurs administrateurs dits non-indépendants par des administrateurs remplissant les critères d'indépendance. Or, les sièges d'administrateurs salariés sont en général les premiers à faire les frais de ces deux stratégies. C'est ainsi par souci d'augmenter la proportion d'administrateurs indépendants à son conseil que BNP Paribas a fait le choix en 2005 de réduire la taille de ce dernier en procédant notamment à la suppression de l'un des trois sièges dévolus jusque-là aux administrateurs salariés[544]. C'est en revanche la seconde stratégie qu'a poursuivie la maison mère du groupe Thales en 2004 dont le conseil de 16 membres comprenait 3 administrateurs salariés et 3 administrateurs indépendants avant que son assemblée générale extraordinaire du 11 mai 2004 n'accepte une modification des statuts faisant passer le nombre d'administrateurs salariés à 2 permettant ainsi l'accueil, sans inflation de la taille du conseil, d'un nouvel administrateur dit indépendant[545]. Ces deux cas illustrent par ailleurs le conflit d'interprétation autour de l'indépendance des administrateurs salariés. La position de compromis adoptée dans chacune de ces deux entreprises et publiée à leur document de référence annuel produit un résultat ubuesque puisque les administrateurs salariés n'y sont pas qualifiés d'indépendants en application des critères du code AFEP-MEDEF bien que leur indépendance soit reconnue en application des conceptions portées par l'OCDE et la Commission européenne[546].

Craignant une généralisation de ces pratiques, les organisations syndicales, le TUAC et la CGT en particulier, ont fait de la reconnaissance de l'indépendance des administrateurs salariés un de leurs chevaux de bataille[547]. En l'occurrence, la dernière version du code

[543] La rédaction est strictement identique dans les versions ultérieures du code.
[544] Voir la justification apportée à la 17e résolution présentée à son assemblée générale mixte du 18 mai 2005, accessible en ligne à l'adresse http://invest.bnpparibas.com/fr/cid3275234/agm-du-18-mai-2005.html.
[545] Voir la 21e résolution présentée à l'assemblée générale mixte du 11 mai 2004, consultable en ligne à l'adresse https://www.thalesgroup.com/fr/investisseurs/assemblees-generales.
[546] A Thalès, le document de référence 2008 précise ainsi que : « Après en avoir délibéré, le conseil a décidé de suivre la recommandation du comité [de sélection et des rémunérations] et de s'en tenir, à ce stade, aux seuls critères du code AFEP-MEDEF de décembre 2008. Le conseil a donc déclaré non-indépendants, comme les années précédentes, les administrateurs élus par les salariés – tout en reconnaissant que M. Dominique Floch (administrateur depuis moins de douze ans, contrairement à Mme Marie-Paule Delpierre) pourrait prétendre, au regard de la recommandation CE de février 2005 à la qualification d'administrateur indépendant » (Thales, 2008, p. 190). Depuis plusieurs années, le document de référence de BNP Paribas indique quant à lui que « les deux administrateurs élus par les salariés ne sont pas reconnus comme indépendants selon les critères du code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF en dépit de leur statut et de leur mode d'élection qui constituent pourtant une garantie d'indépendance » (BNP Paribas, 2012, p. 47).
[547] Pour le TUAC, « il [l'administrateur salarié] est par définition un administrateur indépendant de la direction de l'entreprise et peut utilement informer les autres administrateurs non-exécutifs. Ayant "l'indépendance

AFEP-MEDEF devrait clore le débat et mettre fin à ces pratiques de substitution puisqu'elle précise pour la première fois que le calcul du quota d'administrateurs indépendants se base sur la population d'administrateurs hors administrateurs salariés (AFEP et MEDEF, 2013a). Les entreprises n'ont dès lors plus aucune incitation à supprimer les mandats d'administrateurs salariés pour augmenter l'« indépendance » de leur conseil.

## 3. De quelques éléments de sociographie des administrateurs salariés

Après avoir vu où siègent les administrateurs salariés et dans quelle proportion, nous allons à présent fournir les premières réponses à la question du « qui sont-ils », que nous approfondirons au chapitre 5. Pour l'heure, cette dernière section éclaire deux des éléments de la sociographie des administrateurs salariés. Le premier a trait à leur syndicalisation. Nous avons vu au chapitre 1 qu'en vertu des droits existants, et contrairement aux nouvelles dispositions introduites par la loi de sécurisation de l'emploi, les organisations syndicales ne disposent pas du monopole de présentation des candidatures à l'élection des administrateurs salariés. Dans quelle mesure la possibilité de constitution de listes « libres » réduit-elle la proportion d'élus syndiqués ou modifie-t-elle la distribution des sièges parmi les organisations syndicales comparativement aux autres élections professionnelles ? Le second élément de sociographie traité ici est celui du genre. Nous avons vu au chapitre 3 que se développe depuis plusieurs années une approche théorique du gouvernement d'entreprise dite cognitive qui met l'accent sur la diversification des profils d'administrateurs sur la base de deux dimensions que sont la diversité démographique (en termes d'âge, de nationalité ou de genre) et la diversité cognitive (en termes de compétences et de cadres de pensées développés au long des parcours professionnels et de formation). A ce jour, l'attention des décideurs politiques s'est focalisée sur l'unique dimension démographique et plus particulièrement celle du genre, telle que l'illustre l'instauration en France et de manière progressive de quotas visant à ce que les femmes constituent au moins 20 % en 2014 et 40 % en 2017 des CA ou CS des sociétés cotées ou publiques[548]. Or, les mandats d'administrateur salarié sont exclus du calcul de ce quota qui ne couvre que la situation des administrateurs élus par l'assemblée générale des actionnaires[549]. Serait-ce parce que l'égalité homme-femme parmi les administrateurs salariés serait suffisamment satisfaisante ? La question ici soulevée est bien celle du « plafond de verre » auquel seraient confrontées les administratrices salariées qui se pose tant vis-à-vis de

---

d'esprit", l'administrateur salarié est plus enclin que d'autres membres du conseil à questionner le directeur général sur des enjeux sensibles » (TUAC, 2005, p. 22). Pour la CGT, « la notion d'indépendance prête à débat. La particularité d'un administrateur salarié par rapport aux autres administrateurs est que sa rémunération et son évolution de carrière dépendent de la direction de l'entreprise. Les administrateurs salariés ont pour mandat de défendre le point de vue et l'intérêt des salariés au CA, et donc de l'entreprise. Leur représentativité est garantie par leur élection. De ce fait, ils sont indépendants de la direction et des actionnaires. Il est donc nécessaire de mettre en œuvre des mécanismes qui garantissent cette indépendance » (CCEES-CGT, 2007, p. 5).

[548] Cf. la loi Copé-Zimmermann de 2011.

[549] Si elle se situe hors de ce quota, la situation des administrateurs salariés est néanmoins couverte par des dispositions spécifiques (cf. *infra*).

la population d'administrateurs que de celle des représentants des travailleurs. Si les femmes composent aujourd'hui près de la moitié des effectifs des grandes organisations syndicales, il continue d'exister un décalage entre cette proportion et celle des femmes détenant un mandat de représentation du personnel (Contrepois, 2006) ou dans les instances de direction syndicale (Silvera, 2009), bien que ces dernières tendent à se féminiser de plus en plus (Guillaume et Pochic, 2013). Ce décalage est-il également observable au regard de la tenue de mandat au CA ou CS ? Ce sont à ces questions que nous proposons d'apporter des éléments de réponse en étudiant dans un premier temps l'appartenance syndicale des administrateurs salariés avant de nous pencher sur leur genre.

## 3.1 L'appartenance syndicale des administrateurs salariés

De manière à évaluer l'éventuelle spécificité de la syndicalisation des administrateurs salariés nous proposons, à l'aide du tableau suivant, de conduire une analyse comparée des audiences syndicales. Pour ce faire, la répartition des administrateurs salariés par organisation syndicale de parrainage est mise au regard des résultats aux élections aux CE et aux conseils de prud'hommes grâce à la disponibilité, au niveau national, des résultats électoraux à ces deux dernières institutions pour des années proches de celle de notre recensement[550].

[550] Par souci de comparabilité, il nous a en effet semblé opportun de ne prendre en compte que les résultats d'audience syndicale pour des années proches de celle de nos données de recensement (2007). C'est la raison pour laquelle nous ne mettons pas nos résultats (la répartition des administrateurs salariés selon leur organisation syndicale) au regard du résultat du calcul de l'audience syndicale publié en mars 2013 par le ministère du Travail pour déterminer la nouvelle représentativité des organisations syndicales au niveau national et interprofessionnel (voir sur le site du ministère du Travail : http://travail-emploi.gouv.fr/espaces,770/dialogue-social,2173/dossiers,2178/la-representativite-des-syndicats,1310/actualite-presse,42/breves,2137/mesure-d-audience-de-la,16109.html). En effet, ce résultat repose sur l'agrégation des résultats aux élections professionnelles organisées de 2009 à fin 2012, ce qui constitue alors jusqu'à cinq ans d'écart avec nos données de recensement.

**Tableau 22.** Répartition des administrateurs salariés selon leur organisation syndicale et audiences syndicales aux élections aux CE et aux conseils de prud'hommes

| | CFDT | CGT | CFE-CGC | FO | UNSA | Soli-daires | CFTC | Non syn-diqués |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Administrateurs salariés 2007* | 29,4% | 27,2% | 21,7% | 8,6% | 3,2% | 3,2% | 2,9 % | 2,6% |
| *Rang* | *1* | *2* | *3* | *4* | *5* | *5* | *7* | *8* |
| Élections CE 2005-2006 | 20,3% | 22,9% | 6,5% | 12,7% | Autres syndicats 8,2% | | 6,8% | 22,6% |
| *Rang* | *3* | *1* | *6* | *4* | *Non classé*** | | *5* | *2* |
| Élections CPH** 2008 | 21,8% | 34% | 8,2% | 15,8% | 6,3% | 3,8% | 8,7% | / |
| *Rang* | *2* | *1* | *5* | *3* | *6* | *7* | *4* | |

*Résultats calculés sur la base des 313 administrateurs salariés (sur un total de 545 personnes recensées) pour lesquels nous avons pu déterminer qu'ils appartenaient ou non à une organisation syndicale.
**Conseil de prud'hommes.
***Les résultats des « autres syndicats » ne sont pas classés de manière à éviter le risque de contre-sens qu'ouvrirait la comparaison du score d'une catégorie générale englobant au moins deux organisations (Solidaires et L'UNSA) avec les scores des organisations individuelles aux autres élections.
**Sources :** Jacod {, 2008 #182}, site Internet du ministère du Travail pour les résultats des élections prud'homales[551], données de l'auteur.

Trois principaux enseignements sont à tirer des données présentées au tableau 22. Le premier est que, dans la très grande majorité des cas (97,4 %), les administrateurs salariés sont élus sous parrainage syndical. En effet, seuls 2,6 % des administrateurs salariés sont élus sur la base de listes « libres ». Cette observation semble constante puisque les listes non parrainées par une organisation syndicale étaient déjà exceptionnelles au lendemain de la mise en œuvre de la loi DSP (CRMSI, 1985a), ne recueillant que 1,2 % des suffrages exprimés lors des premières élections (Amadieu, 1986). Or, c'est là l'une des spécificités de l'élection aux CA ou CS par rapport à celle aux CE où les listes de non-syndiqués enregistrent, en 2005-2006, la deuxième plus forte audience. Cette sous-représentation des non-syndiqués aux CA ou CS s'explique par deux principaux facteurs de nature structurelle. Le premier a trait aux conditions de constitution de telles listes. Pour être éligibles au CA ou CS, les candidats non-syndiqués doivent recueillir le soutien et la signature d'au moins 10 % des élus du personnel dans les entreprises soumises à la loi DSP[552] ou, dans les entreprises privées régies par le Code du commerce, d'au moins le vingtième des électeurs dans celles de moins de 2 000

[551] A la page http://travail-emploi.gouv.fr/espaces,770/dialogue-social,2173/dossiers,2178/relations-professionnelles,308/les-elections-prud-homales,1376/resultats-des-elections-prud,1380/resultats-des-elections-prud,9502.html.
[552] Art. 17 de la loi DSP.

salariés ou de 100 électeurs dans les entreprises plus grandes[553]. Cette contrainte ne s'applique pas aux listes de non-syndiquées à l'élection du CE, qui ne peuvent toutefois s'y présenter qu'au second tour[554]. Le second facteur réside dans la morphologie des listes de non-syndiqués au CE qui recueillent plus de la moitié des suffrages dans les établissements de moins de 100 salariés (Jacod, 2008). Autrement dit, les listes de non-syndiqués sont particulièrement présentes dans les petites et moyennes entreprises, soit là où la présence syndicale est justement la plus faible (Pignoni et Tenret, 2007). Or, les entreprises comptant des administrateurs salariés ne correspondent qu'exceptionnellement à cette configuration puisque peu d'entreprises de moins de 100 salariés sont représentées parmi les 160 sociétés que nous avons recensées. Ce qui explique une moindre prégnance des listes non-syndiquées dans les élections au CA ou CS.

Le deuxième enseignement du tableau 22 repose sur l'observation que chacune des cinq centrales représentatives au niveau national ainsi que l'UNSA et Solidaires participe aux élections du CA ou CS lorsqu'elles existent. Rappelons en effet que, dans le cadre d'une élection des administrateurs salariés[555], seules deux types de liste de candidats sont recevables : les listes de non-syndiqués donc[556] et les listes présentées par des organisations syndicales représentatives[557]. En l'espèce, l'opposition de FO pour cette modalité singulière de participation aux décisions stratégiques ne s'accompagne pas d'une stratégie de retrait, une autre posture doctrinale prévalant qui est celle de l'opposition à la politique de la chaise vide. Comme le rappelle Le Van-Lemesle, « cette centrale a toujours préconisé "la politique de la présence", c'est-à-dire faire siéger les militants syndicaux dans tous les organismes où sont

[553] C. com. art. L225-28 al. 4. Rappelons que les nouvelles dispositions applicables aux grandes entreprises privées en vertu de l'article 9 de la loi de sécurisation de l'emploi ne prévoient pas la possibilité de constitution de listes « non syndiquées », les organisations syndicales disposant du monopole de présentation des candidatures en cas de désignation des administrateurs salariés par voie d'élection.

[554] La loi d'août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale n'a en effet pas touché au monopole syndical de présentation des candidatures au premier tour des élections du CE.

[555] Dans les grandes entreprises visées par l'article 9 de la loi de sécurisation de l'emploi, les administrateurs salariés peuvent être nommés autrement que par la voie de l'élection (la désignation directe par le comité d'entreprise, ou par l'organisation syndicale ou par le comité d'entreprise européen ou le comité de la société européenne le cas échéant).

[556] Sauf dans le cas d'une élection organisée en application des nouvelles dispositions de la loi de sécurisation de l'emploi qui consacre le monopole syndical de présentation des candidatures (cf. *supra*).

[557] Il convient de relever que la nouvelle interprétation de la représentativité des organisations syndicales héritée de la loi d'août 2008 n'a pas fait son chemin jusqu'aux règles présidant à l'élection des administrateurs salariés dans les entreprises publiques, privatisées et les entreprises privées faisant volontairement ce choix. En effet, si l'article 9 de la loi de sécurisation de l'emploi y fait bien référence (en renvoyant aux nouveaux critères établis au Code du travail dont celui relatif au fait, pour une organisation syndicale, d'avoir recueilli au moins 10 % des suffrages exprimés au 1er tour des élections du CE), il n'en va pas de même pour les autres dispositions juridiques (loi DSP, articles du Code de commerce applicables aux entreprises privatisées ou privées hors grandes entreprises) qui n'ont pas été adaptées en conséquence. Ainsi, ces dernières continuent d'évoquer les « organisations représentatives sur le plan national » en référence soit aux règles de présomption irréfragable de représentativité (voir la circulaire du 17 février 1984 relative à la loi DSP) qui n'ont plus cours, soit à un article du Code du travail (l'article L423-2 qui suit la même logique) abrogé depuis. A défaut de mise à jour, la tendance en pratique, est, dans les entreprises concernées, à néanmoins appliquer l'acception de représentativité issue de la loi de 2008.

discutés les intérêts des travailleurs » (Le Van-Lemesle, 1990, p. 200), ce que nous a confirmé la responsable confédérale rencontrée en entretien en 2005. Un autre facteur vient expliquer tout l'intérêt stratégique qu'ont les organisations syndicales présentes dans une entreprise à participer à l'élection au CA ou CS. Si les résultats à cette dernière ne rentrent pas formellement en compte dans l'établissement de la représentativité des organisations syndicales au niveau de l'entreprise[558], elle n'en constitue pas moins une bonne mesure de l'audience syndicale puisqu'il s'agit de la seule élection professionnelle directe à avoir pour périmètre l'ensemble des salariés d'un groupe. La répartition des administrateurs salariés recensés selon leur organisation syndicale indique que la CFDT et la CGT se tiennent tête en parrainant à elles seules un peu plus de la moitié des représentants du personnel au CA ou CS (respectivement 29,4 % et 27,1 %). Elles se placent ainsi devant la CFE-CGC à laquelle appartient plus d'un quart des administrateurs salariés (21,7 %). Ce peloton distance largement les autres organisations syndicales puisque de 21,7 % pour la CFE-CGC, le score descend à 8,6 % pour le syndicat en quatrième place : la CGT-FO. L'UNSA et Solidaires arrivent en cinquième position en parrainant chacune 3,2 % des administrateurs salariés, juste devant la CFTC qui occupe l'avant-dernière position avec 2,9 % des élus.

Le troisième enseignement découle de l'analyse comparée d'avec les résultats aux autres élections professionnelles qui souligne la spécificité de la distribution syndicale des sièges au CA ou CS. Celle-ci n'apparaît pas dès lors que l'on considère les scores respectifs de la CFDT, de la CGT et de Solidaires. En effet, résultats des non-syndiqués mis à part, la CFDT et la CGT occupent chaque fois les deux premières places, avec des scores toutefois sensiblement différents d'un cas à l'autre, la CGT prenant la tête des élections aux CE et aux conseils de prud'hommes mais étant devancée par la CFDT dans la part d'administrateurs salariés parrainés. Les scores de Solidaires varient peu, à condition de considérer que l'organisation se partage le score des « autres syndiqués » aux CE pour moitié. En revanche, des différences marquées se font jour au regard de la situation des quatre organisations syndicales restantes : FO, la CFTC, l'UNSA et la CFE-CGC. Les trois premières connaissent une représentation plus faible aux CA ou CS que dans les CE et conseils de prud'hommes. Constat que nous pouvons attribuer à deux facteurs. Le premier a trait au nombre de sièges à pourvoir généralement inférieur au CA ou CS. Rappelons que nous comptabilisons une moyenne de 3,4 administrateurs salariés par conseil (cf. tableau 19). Le nombre d'élus du CE est en revanche généralement supérieur. Il varie ainsi de 6 à 11 élus dans les entreprises employant entre 400 et 4 999 salariés[559], fourchette d'effectifs qui correspond à celle au sein de laquelle se situe la majorité des entreprises avec administrateurs salariés (cf. tableau 17). Le nombre plus restreint de sièges à pourvoir au CA ou CS induit alors une plus grande

[558] Notamment établie au regard des résultats enregistrés au premier tour des élections au CE ou à la délégation unique du personnel ou, à défaut, des délégués du personnel (C. trav. art. L2122-1), en application des nouvelles dispositions introduites par la loi n° 2008-789 portant rénovation de la démocratie sociale.
[559] C. trav. art. R2324-1.

sélectivité en situation de pluralisme syndical[560]. Prenons l'exemple d'une entreprise de 2 000 salariés. La CFTC, l'UNSA ou FO pourraient compter des élus au CE composé de 9 titulaires tout en étant absentes du CA ou CS où ne siègeraient que 2 ou 3 administrateurs salariés. Le second facteur expliquant la sous-représentation de ces trois organisations syndicales au CA ou CS tient au transfert de voix vers la CFE-CGC qui est, à l'inverse, surreprésentée avec 21,7 % des sièges au CA ou CS contre un score de 6,5 % aux élections CE. Syndicat catégoriel, la CFE-CGC se donne pour vocation de porter particulièrement la voix et les attentes des cadres. Or, les règles juridiques en vigueur consacrent, à l'inverse des dispositions de la loi de sécurisation de l'emploi, une représentation spécifique de cette catégorie qui dispose d'un siège réservé aux « ingénieurs, chefs de service et cadres administratifs, commerciaux ou techniques assimilés sur le plan de la classification » dans la loi DSP et aux « ingénieurs, cadres et assimilés » dans le Code de commerce[561]. Pour se voir attribuer ce siège réservé, la liste de candidats doit obtenir le plus grand nombre de voix dans ce collège et présenter au moins un candidat appartenant à cette catégorie. Cette règle favorise ainsi particulièrement la CFE-CGC bien qu'elle ne soit pas la seule à occuper ces sièges réservés, la CFDT surfant également sur ce créneau ce qui explique, en retour, qu'elle surpasse la CGT en proportion d'administrateurs salariés parrainés.

Alors que les résultats enregistrés par chacune des organisations syndicales sont globalement comparables entre les élections aux CE et aux conseils de prud'hommes (à l'exception notable du score plus élevé de la CGT pour ces dernières qui profite de l'absence de présentation de listes de non-syndiqués), la représentation syndicale dans les CA ou CS apparaît spécifique. Toutefois, les raisons de cette spécificité sont moins à chercher dans des discours ou stratégies syndicales différenciés que dans la structure même de la représentation des travailleurs dans cette institution. Le siège réservé aux cadres, la contrainte du recueil de signatures d'élus du personnel ou d'électeurs pour les candidats non-syndiqués et le nombre réduit de sièges attribuables aux administrateurs salariés conduisent à favoriser certains syndicats par rapport à d'autres.

## 3.2 La féminisation des administrateurs salariés

Selon les données de notre recensement, 21,6 % des représentants des travailleurs au CA ou CS avec voix délibérative sont des administratrices salariées. Une donnée qui, avec celle avancée par le CES d'une proportion de 18,7 % de femmes parmi les représentants du personnel au conseil (CES, 2000), contredit l'affirmation de Deslandes et Pompée (1995)

[560] Sélectivité importante dans tous les cas alors même que le mode de détermination des résultats varie. Dans les entreprises publiques, les administrateurs salariés sont élus sur la base de la représentation proportionnelle à la plus forte moyenne et sans panachage (art. 16 loi DSP). Dans les entreprises privées, l'élection a lieu au scrutin majoritaire à deux tours lorsqu'un seul siège est à pourvoir (soit dans l'ensemble du corps électoral, soit au sein d'un même collège électoral), et au scrutin de liste à la représentation proportionnelle au plus fort reste et sans panachage dans les autres cas (C. com. art. L225-28).

[561] Cf. les articles 16 de la loi DSP, L225-27 (pour le CA) et L225-79 (pour le CS).

selon laquelle les femmes ne seraient guère présentes parmi la population d'administrateurs salariés. S'il s'agit là d'une information en soi, elle ne prend tout son sens que mise en miroir de la féminisation des CA ou CS français dans leur ensemble, ce que propose le tableau suivant.

**Tableau 23.** La féminisation comparée des conseils des entreprises du CAC40 et des entreprises comptant des administrateurs salariés en 2007

| | **Entreprises du CAC40** | **Entreprises comptant des administrateurs salariés*** |
|---|---|---|
| Proportion de conseils féminisés | 77,5% | 89,8% |
| Proportion de femmes sur l'ensemble des administrateurs | 8% | 14% |
| Nombre total d'administratrices | 44 | 239 |
| Nombre d'administratrices salariées | 6 | 113 |
| Ratio nombre d'administratrices / nombre d'administratrices salariées | 7,3 | 2,1 |

*Pour les 98 des 160 entreprises de notre recensement dont nous connaissons le genre des administrateurs.

**Sources :** CapitalCom (2007), données de l'auteur en 2007.

Le tableau 23 met en évidence la contribution des administratrices salariées à la plus grande féminisation des conseils en 2007. Si les CA ou CS des entreprises comptant des administrateurs salariés sont plus féminisés que ceux des entreprises du CAC40 (89,8 % contre 77,5 %) c'est justement que les femmes sont plus représentées dans les fonctions d'administrateur salarié que dans celles d'administrateur au global. La moitié (rapport de 2) des femmes siégeant au conseil d'une entreprise comptant des administrateurs salariés appartiennent à cette catégorie. Parce que la présence d'administrateurs salariés au CA ou CS des entreprises du CAC40 est nettement plus réduite (puisque limitée à seulement quelques-unes de ces sociétés), ce rapport n'est plus que d'une administratrice salariée pour sept administratrices au global. C'est ainsi la plus grande part de femmes parmi les administrateurs salariés qui explique l'écart observé quant à leur part parmi l'ensemble des membres de CA ou CS établie à 8 % dans les sociétés du CAC40 contre 14 % dans celles comptant des administrateurs salariés. A la fin des années 2000 donc, la féminisation des conseils doit beaucoup à celle spécifique des administrateurs salariés, ces derniers comptant plus de femmes dans leur rang que l'ensemble de la population d'administrateurs. Constat par ailleurs valable au niveau européen à la même période, puisque si 11 % des administrateurs des 600

plus grandes sociétés cotées en Europe étaient des femmes en 2008[562], la population des représentants du personnel au CA ou CS était plus féminisée avec 31 % d'administratrices salariées (European professional women's network, 2008).

Depuis 2007, la féminisation des CA ou CS en France s'est sensiblement accrue sous la première impulsion des recommandations introduites à l'édition 2010 du code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF[563] puis sous le second élan insufflé par l'introduction d'un quota de droit dur avec l'adoption de la loi Copé-Zimmermann de 2011[564]. L'effectivité déjà démontrée de l'instrument de politique publique qu'est le quota dans l'accroissement de la présence de femmes au CA ou CS (Fagan, González Menéndez, et Gómez Ansón, 2012) s'est vérifiée dans le cas français. Alors que 11,3 % des administrateurs du CAC40 (hors représentants du personnel) étaient des femmes en 2009, cette proportion s'élève à 29,3 % en 2013 (AFEP et MEDEF, 2011, 2013b). La féminisation des représentants du personnel (administrateurs salariés et représentants des salariés actionnaires) au conseil des entreprises françaises a suivi la même tendance. Si 25 % d'entre eux étaient des femmes en 2009, cette part se stabilise autour de 37 % en 2012[565]. Autrement dit, aujourd'hui encore, la population d'administrateurs salariés est plus féminisée que celle des administrateurs au global.

A quels facteurs attribuer ce constat ? Est-il contingent des caractéristiques des entreprises au conseil desquelles siègent les administrateurs salariés ? En l'occurrence, ni la nature de leur capital (publique ou privée), ni la structure de gouvernement d'entreprise (moniste avec PDG, moniste avec président et directeur général ou dualiste) n'apparaissent discriminantes, la part d'administratrices salariées y étant équivalente. Des variations se font en revanche jour au regard du secteur d'activité. La part de femmes parmi les administrateurs salariés est plus importante dans les secteurs traditionnellement plus féminisés tels celui de l'éducation, de la santé et de l'action sociale (57,1 % d'administratrices salariées) ou celui des services aux particuliers (34,5 % d'administratrices salariées). A l'inverse, elles sont nettement moins présentes dans les secteurs dits « masculins » à l'instar de l'industrie des biens d'équipement (7,3 %) et de l'industrie de biens intermédiaires (7,1 %). Pour autant, cette variable n'explique pas le taux de féminisation spécifique des administrateurs salariés puisqu'elle joue tout autant sur la féminisation de la population d'administrateurs au global (Hillman, Shropshire, et Cannella, 2007).

[562] Selon la base de données de la Commission européenne sur les femmes et les hommes dans la prise de décision accessible en ligne à l'adresse http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index_fr.htm.
[563] Selon laquelle « l'objectif est que chaque conseil atteigne puis maintienne un pourcentage d'au moins 20 % de femmes dans un délai de trois ans [jusqu'en 2013 donc] et d'au moins 40 % de femmes dans un délai de six ans à compter de la publication de la présente recommandation » (AFEP et MEDEF, 2010b, pp. 11-12).
[564] Loi n° 2011-103 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle.
[565] Source : base de données de la Commission européenne, *Op. cit.*.

Ce n'est donc pas du côté des caractéristiques des entreprises au conseil desquelles ils siègent qu'il faut chercher la spécificité de la plus grande féminisation des administrateurs salariés, mais bien du côté de celui de leurs caractéristiques individuelles et tout particulièrement ici de leur syndicalisation. Nous avons vu que la très grande majorité des administrateurs salariés appartient à une organisation syndicale. Or ces dernières sont justement plus féminisées que la population globale d'administrateurs. La part de femmes parmi les administrateurs salariés s'expliquerait ainsi par leur place dans les rangs syndicaux. L'usage du conditionnel est pour l'instant de mise puisqu'encore faut-il éclairer la situation des administratrices salariées par rapport à l'effet de « plafond de verre » au sein des organisations syndicales, ce que propose le tableau suivant.

**Tableau 24.** Part des femmes parmi les adhérents aux organisations syndicales et les élus du personnel

| | Proportion de femmes adhérentes en 2007 | Proportion de femmes élues aux CE en 2004-2005 | Proportion d'administratrices salariées en 2007 |
|---|---|---|---|
| CGT | 32% | 27,7% | 21,2% |
| CFDT | 44,2% | 35,9% | 20,6% |
| CFTC | 40% | 41,4% | 22,2% |
| CGT-FO | 45% | 31,1% | 14,8% |
| CFE-CGC | 23% | 23,3% | 8,8% |
| Autres syndicats* | Inconnu | 37,4% | 20,8% |
| Non syndiqués | Inconnu | 39,7% | 0% |
| **Total** | Inconnu | 35,2% | 16,6%** |

*UNSA, Solidaires et syndicats professionnels.
** L'écart entre ce nombre et celui de 21,6 % de femmes parmi les administrateurs salariés mentionné plus haut tient au fait que les calculs ne portent pas sur la même population. Le pourcentage de 21,6 % se rapporte à la population des 522 administrateurs salariés (sur un total de 545 personnes recensées) dont nous connaissons le sexe. Le pourcentage de 16,6 % se rapporte lui à la population des 313 administrateurs salariés dont nous connaissons et le sexe et l'appartenance syndicale.
**Sources** : Textes des congrès confédéraux, Conseil économique et social [CES] (2000, 2007), Direction générale de la cohésion sociale (2011), données de l'auteur en 2007.

L'existence d'un plafond de verre se vérifie à la lecture des données du tableau 24. De manière générale, La proportion de femmes détenant un mandat de représentation du personnel au CE ou au CA/CS est inférieure à celle des femmes parmi la population totale d'adhérents. Deux organisations syndicales font exception, la CFTC et la CFE-CGC, dont la part de femmes parmi les adhérents et parmi les élus aux CE est équivalente. L'effet de plafond de verre est encore plus prononcé pour les mandats au CA ou CS, la part d'administratrices salariées étant, pour chaque organisation syndicale, inférieure à celle des élues au CE. L'explication de cet écart entre les deux types de mandat tient très certainement, et une fois de plus, au nombre sensiblement plus restreint de sièges à pourvoir au CA ou CS

qu'au CE qui réduit d'autant la probabilité qu'ils soient occupés par des femmes. Du fait du nombre plus réduit de mandats à pourvoir combiné à la présentation de plusieurs listes de candidats en raison du pluralisme syndical, une femme ne peut espérer siéger qu'en étant placée en position éligible sur ces listes, soit à la première ou à la deuxième place en particulier, selon l'audience générale de son organisation dans l'entreprise.

Autrement dit, l'enjeu de la féminisation des administrateurs salariés repose sur l'inscription de femmes en tête de liste de manière plus systématique. A ce titre, les dispositions juridiques visant à une meilleure représentation des femmes parmi les administrateurs salariés risquent de n'avoir qu'un effet limité en se focalisant non sur la position de tête de liste mais sur la mixité des listes de candidats. Si la loi Copé-Zimmermann exclut les administrateurs salariés du calcul du quota de femmes au CA ou CS, elle a toutefois introduit des dispositions spécifiques à leur égard, dispositions devenues d'application immédiate en vertu de l'article 9 de la loi de sécurisation de l'emploi. Ainsi, dans les entreprises régies par le Code de commerce (sociétés privées dont les privatisées), les listes de candidats à l'élection au CA ou CS doivent être composées alternativement d'un candidat de chaque sexe sachant que, sur chacune de ces listes, l'écart entre le nombre de candidats de chaque sexe ne peut être supérieur à un[566]. Une règle strictement identique a été édictée pour le cas des entreprises publiques[567], mais qui ne s'appliquera qu'ultérieurement puisqu'à compter du deuxième renouvellement des membres du conseil à partir de la promulgation de la loi en 2011 soit, suivant les cas, entre 2016 et 2021[568]. L'article 9 de la loi de sécurisation de l'emploi est venu compléter ce dispositif en stipulant que, dans les entreprises régies par le Code de commerce et lorsque les administrateurs sont désignés par voie d'élection, un candidat et son remplaçant doivent être de sexe différent. La question de l'impact réel de ces mesures sur l'augmentation de la part de femmes parmi les administrateurs salariés reste ouverte et devra être évaluée à l'aune des prochaines élections d'administrateurs salariés.

***

Les données présentées dans ce chapitre permettent de répondre par l'affirmative à la question de savoir si l'institutionnalisation des administrateurs salariés en France constitue une règle au sens de la TRS. A l'appui des résultats de notre recensement nous pouvons effectivement affirmer que la règle de droit afférente est effective puisqu'appliquée. A la fin 2007 en France, 545 administrateurs salariés siégeaient au CA ou CS de 160 entreprises, nombre qui a peu évolué depuis. Le secteur privé est tout autant concerné par cette modalité singulière de participation des travailleurs aux décisions stratégiques bien que ce soit principalement par le

[566] C. com. art. L225-28.
[567] Article 17, alinéa 1bis de la loi DSP.
[568] La durée des mandats d'administrateur au CA ou CS des entreprises publiques étant de 5 ans (art. 11 de la loi DSP).

biais d'anciennes entreprises publiques. L'appartenance actuelle ou passée au secteur public est ainsi déterminante dans la présence d'administrateurs salariés et illustre l'effet de la contrainte de la règle de droit, rares étant les entreprises privées à avoir volontairement choisi d'appliquer les dispositions facultatives prévues au Code de commerce. Cette observation explique en retour la relative marginalité des entreprises comptant des administrateurs salariés dans le tissu économique français. Si tous les secteurs d'activité, à l'exception de la construction, sont concernés, ces entreprises restent toutefois concentrées dans ceux des secteurs traditionnellement sujets à nationalisation. En revanche, elles apparaissent moins marginales dès lors que l'on considère le cas spécifique des grandes entreprises au sein duquel elles sont plus largement présentes et ce, qu'ils s'agissent d'entreprises publiques ou privatisées. En effet, les entreprises privatisées ont pour la plupart d'entre elles fait le choix du maintien des mandats d'administrateur salarié alors que les zones grises du droit leur permettaient de les supprimer. De fait, les administrateurs salariés ne pouvaient pas être considérés, jusqu'à l'adoption de la loi de sécurisation de l'emploi, comme une espèce en voie d'extinction puisque si le nombre de mandats a effectivement diminué depuis 1983 et l'entrée en vigueur de la loi DSP, ceci tient plus à la place plus réduite qu'ils occupent au conseil des entreprises privatisées[569] qu'à leur complète éviction. Cette place réduite doit à la mise en œuvre des règles de droit dur applicables aux entreprises privatisées, et au suivi de règles de droit souple invitant, souvent au détriment des mandats d'administrateur salarié, à réduire la taille des conseils et à privilégier la représentation d'administrateurs indépendants. C'est en conséquence de ces pratiques ainsi que de la variété des règles de droit dur que le cas français se caractérise par l'hétérogénéité de la part qu'occupent les administrateurs salariés au CA ou CS. La règle du tiers n'est pas dominante et aucune norme ne se dégage réellement quant au nombre ou à la proportion de représentants des travailleurs avec voix délibérative au conseil. A l'inverse, des normes se font jour au regard des caractéristiques individuelles des administrateurs salariés, syndicalistes dans leur très grande majorité et encore largement masculins. Néanmoins, et du fait de la féminisation grandissante des organisations syndicales, les administratrices salariées contribuent pour une très grande part à la féminisation plus large des conseils. Reste qu'elles doivent faire face au plafond de verre persistant dans les organisations syndicales dont il est à prévoir qu'il résistera sans mal aux nouvelles dispositions visant un meilleur équilibre dans la présence d'hommes et de femmes parmi les administrateurs salariés.

Cet instantané saisi fin 2007 et vraisemblablement identique au début des années 2010 sera-t-il profondément modifié à partir de la fin 2014 avec l'arrivée de nouveaux administrateurs salariés au conseil des grandes entreprises privées ? Selon le gouvernement qui se fonde sur les statistiques de l'INSEE, près de 220 CA ou CS sont appelés à s'ouvrir à ces représentants

[569] Prenons ainsi l'exemple de GDF dont le CA comptait 6 administrateurs salariés et n'en compte plus que 3 au conseil de la nouvelle entreprise née de sa fusion avec Suez.

du personnel. Or, la réalité pourrait être bien en deçà pour au moins deux raisons. D'une part, ce nombre ne reflète pas fidèlement l'étendue des conseils assujettis aux nouvelles dispositions légales[570]. D'autre part, différentes options s'offrent aux entreprises qui souhaiteraient contourner, en toute légalité, cette obligation d'ouverture de leur conseil aux administrateurs salariés (cf. chapitre 3). Quand bien même 220 conseils seraient concernés, la population d'administrateurs salariés que nous avons recensée n'irait pas jusqu'à doubler. Rappelons en effet que l'article 9 de la loi de sécurisation de l'emploi prévoit l'entrée d'au moins un administrateur salarié dans les conseils de 12 membres et moins et de deux représentants du personnel dans les conseils d'au minimum 13 administrateurs élus par l'assemblée générale (hors représentants des salariés actionnaires et de l'Etat nommés par décret). Or, nous avons vu que non seulement la taille moyenne des conseils des grandes sociétés cotées de l'indice SBF120 se situait à 12 membres, mais qu'en plus ces grandes entreprises avaient tendance à suivre la prescription de réduction de la taille des CA ou CS. Aussi, l'arrivée de 440 nouveaux administrateurs salariés (deux par conseil donc) apparaît peu probable. Une estimation intermédiaire se situerait ainsi plutôt à 330 nouveaux administrateurs salariés ce qui, ajouté aux 545 personnes que nous avons recensées, porterait le nombre total d'administrateurs salariés aux alentours de 875. Malgré l'élargissement de l'obligation de présence d'administrateurs salariés au conseil des grandes entreprises privées, la France resterait toujours bien loin de l'ampleur que connaît cette participation du personnel aux décisions stratégiques outre-Rhin ou dans les pays nordiques où les administrateurs salariés se comptent par milliers à hauteur de plus ou moins 5 000 personnes en Norvège ou Suède (Conchon et Waddington, 2011) et près de 10 000 personnes en Allemagne (Sandrock et du Plessis, 2012).

[570] L'INSEE (2013) a en effet identifié 229 groupes d'entreprises (et non sociétés au sens d'entité juridique) qui compteraient plus de 5 000 salariés en 2010. Ce nombre n'inclut vraisemblablement pas les effectifs des filiales de groupes français dont le siège est situé à l'étranger et ne permet donc pas de rendre compte du nombre de groupes comptant au moins 10 000 salariés à l'échelle mondiale. Aussi, le nombre réel de nouveaux conseils « démocratisés » pourrait être supérieur à 229. En revanche, il est fort probable que ce dernier inclut les entreprises au CA ou CS desquelles siègent déjà des administrateurs salariés. En effet, selon les données de notre recensement, des administrateurs salariés siègent déjà au conseil de 41 entreprises de plus de 5 000 salariés. Par ailleurs, ce nombre inclut vraisemblablement des groupes d'entreprises dont la maison-mère ne sera pas soumise à l'obligation d'accueillir des représentants des travailleurs à son conseil du fait d'un effectif (de la société holding donc) de moins de 50 salariés, raison pour laquelle 10 sociétés du CAC40 échapperont à cette nouvelle contrainte légale (voir Les Echos du 21 février 2014, « Les salariés n'entreront pas en force dans les conseils du CAC40 »).

# Chapitre 5. Des militants d'un genre singulier ? Carrière et professionnalisation des administrateurs salariés

Les résultats du chapitre précédent indiquent que les administrateurs salariés sont, dans la grande majorité des cas, des hommes parrainés par une organisation syndicale. Le présent chapitre se propose de poursuivre l'investigation du « qui » sont les administrateurs salariés en cherchant à comprendre si et en quoi ils constituent des militants d'un genre singulier. L'hypothèse ici sous-tendue est celle du reflet de la singularité de la participation aux décisions stratégiques que nous avons soulignée au chapitre 1 dans les caractéristiques des militants appelés à siéger avec voix délibérative au conseil d'administration [CA] ou de surveillance [CS] de leur entreprise. Dans quelle mesure le nombre réduit de sièges à pourvoir (partant la probabilité est forte pour l'élu d'être le seul de son organisation syndicale autour de la table du conseil), l'exclusivité du mandat en raison du régime d'incompatibilité (pouvant couper l'élu du corps militant), l'étendue des sujets techniques à dimension financière au CA ou CS (requérant des compétences spécifiques pour leur traitement), ou encore l'interaction réglée en droit sur le mode de la délibération plutôt que celui de la négociation (plus familier des militants syndicaux dans l'entreprise) conduisent-ils à dessiner une population de représentants du personnel aux contours originaux ?

Poser ainsi la question de la singularité des militants siégeant au CA ou CS renvoie à une double problématique. Celle, dans la perspective d'une « sociologie de l'engagement militant » (Sawicki et Siméant, 2009), de la singularité de leur parcours dans l'organisation syndicale, autrement dit de l'éventuelle spécificité de la trajectoire militante jusqu'à la détention du mandat d'administrateur salarié. Il s'agit moins de mettre au jour les motifs et conditions de l'engagement de ces acteurs dans le syndicalisme en général que de comprendre pourquoi et comment ces militants s'engagent dans une forme si particulière de représentation du personnel. Nous mobiliserons à cet effet le concept interactionniste de « carrière militante » (Fillieule et Mayer, 2001) qui présente l'avantage heuristique de dépasser les lectures individualisantes. Selon cette acception en effet, l'« analyse en termes de carrière appelle l'articulation des trajectoires individuelles aux contextes dans lesquelles elles se déroulent » (Fillieule, 2001, p. 209). Autrement dit, les logiques et stratégies individuelles ne peuvent se comprendre en dehors de leur articulation avec une autre logique, celle de l'organisation syndicale elle-même. Il convient ainsi de rendre compte tout autant des motivations et représentations portées par les personnes que du « façonnage organisationnel du militantisme » (Sawicki et Siméant, 2009, p. 115), en l'espèce du « façonnage organisationnel » des caractéristiques typiques de l'administrateur salarié. Nous rendrons ainsi

compte dans la première section de ce chapitre de l'éventuelle spécificité de la carrière des militants devenus administrateurs salariés à l'appui de l'étude de plusieurs indicateurs relatifs aux personnes elles-mêmes (leur âge, leur ancienneté professionnelle et syndicale, leur parcours au regard des mandats tenus avant l'élection au CA ou CS, leur attitude face au projet d'être élus au conseil) et à la politique de recrutement de l'organisation syndicale (ses critères et processus de sélection) (1.).

La seconde problématique est celle de l'inscription des administrateurs salariés ou de leur mise à la marge d'un mouvement de fond que serait la « professionnalisation » (Ubbiali, 1997), la « rationalisation » (Guillaume et Pochic, 2009b, p. 49) du militantisme syndical. Née avec la thèse de l'institutionnalisation du syndicalisme salarié qui aurait abandonné le levier de l'action collective de masse pour lui préférer celui du jeu de régulation dans les arènes instituées (Adam, 1983; Labbé et Croisat, 1992; Rosanvallon, 1998 [1988]; Andolfatto et Labbé, 2006 en particulier)[571], la thématique de la professionnalisation cherche à souligner que la représentation des salariés tend à devenir si ce n'est une profession comme le soulignait Ubbiali (1997) ou un « métier » au sens où l'entendait Rosanvallon (1998 [1988], p. 37), en tout cas un acte de travail (Piotet, 2003; Guillaume et Pochic, 2009a; Nicourd, 2009a). Celui-ci s'agence autour de tâches spécifiques, que le « Mandascop » (Réalités du dialogue social, 2012) s'est donné pour ambition de détailler, et procède de la mise en œuvre singulière de compétences qu'illustrent les référentiels afférents développés par l'Institut d'études sociales de Grenoble (Rocca et Sebastien, 2011) ou par une équipe du Cnam pour le compte de la CFE-CGC (Clot, Tomas, Kloetzer, et Prot, 2009). L'expérience d'une telle activité de travail militant s'accompagne alors du développement d'une expertise qui conduit Martin à conclure à l'avènement de « militants constitués en élite professionnelle de la défense des salariés » (Martin, 1994, p. 10)[572]. Une « élite », celle des responsables syndicaux, qui bénéficierait d'une attention particulière de la part de l'organisation syndicale avec le développement d'une « logique compétence » (voir par exemple Gayral et Guillaume, 2011) combinant politique de formation et de gestion de carrière, notamment d'accompagnement à la reconversion en fin de parcours militant (Ubbiali, 1999). La seconde section de chapitre vise à positionner la situation des administrateurs salariés vis-à-vis de cette tendance (2.). Il s'agit plus précisément d'explorer leur éventuelle « professionnalisation » à l'aune de différents indicateurs

[571] Pour sa part, Groux (1996, pp. 100-101) parlait de « juridiciarisation institutionnelle » du syndicalisme qu'il décrivait dans des termes proches des tenants de la thèse de l'institutionnalisation : « l'essentiel de l'organisation n'est donc plus tourné vers la mobilisation de masse face aux pratiques capitalistes. Elle privilégie l'action dans les instances. L'expertise, l'innovation institutionnelle, la création de nouvelles règles, la révision des procédures constituent désormais une très large part de l'action collective ».

[572] Dunlop envisageait déjà cette division du travail syndical dans son ouvrage fondateur de 1958 : « Whatever the specific content of rules and regardless of the distribution of authority among the actors on the setting of the rules, the detailed and technical nature of the rules required in the operation of an industrial society tends to create a special group of experts or professionals within the hierarchies of the actors. This group within each hierarchy has the immediate responsibility for the establishment and the administration of the vast network of rules » (Dunlop, 1958, p. 15).

permettant de rendre compte de leur spécialisation ou non dans cette activité de représentation (par le temps consacré au mandat tant en termes d'heures de détachement que d'ancienneté au conseil), de leur degré d'expertise (évalué à la lumière de leur ancrage socio-professionnel et des formations suivies à la prise de mandat), et de la potentielle « managérialisation » (Thomas, 2013) de leur parcours (illustrée par les pratiques de suivi de carrière pendant le mandat et de reconversion post-mandat). Ce sont en filigrane les conditions du travail d'administrateur salarié qui seront ici interrogées alors qu'elles apparaissent comme le deuxième point critique du mandat aux yeux des intéressés (cf. annexe 6).

Les analyses de ce chapitre sont nourries du matériau empirique récolté par entretien avec les administrateurs salariés siégeant au moment de nos enquêtes ou ayant siégé aux conseils de CommunicA et EnergiA (et que nous désignons désormais sous l'appellation d'« interviewés ») et par questionnaire auprès de la population globale d'administrateurs salariés en France (soit les 148 « répondants »). Les réponses aux questions portant sur le parcours professionnel et syndical des interviewés et répondants nous permettent de présenter une sociographie de ces militants qui demeure essentiellement synchronique puisque fondée sur la reconstitution a posteriori de leur trajectoire par les acteurs. Néanmoins, l'intégration des anciens administrateurs salariés dans notre étude monographique de CommunicA[573] permet une certaine lecture diachronique et par cohorte à laquelle invite Fillieule (2001) dans l'analyse processuelle des carrières militantes.

# 1. L'inscription du mandat d'administrateur salarié dans la carrière syndicale

Dans son acception interactionniste, l'analyse des carrières militantes doit être « configurationnelle » selon Fillieule (2009). L'étude des « changements objectifs de positions »[574] (Fillieule, 2001, p. 200) doit embrasser simultanément trois éléments : les idiosyncrasies des militants étudiés, leurs « propriétés sociales » ; la logique de l'organisation qui détermine et valorise, notamment au travers de ses critères de sélection, les caractéristiques du « bon militant » ; enfin, la perception et l'interprétation subjectives de la logique organisationnelle par les militants concernés (Fillieule, 2009). La structure de la présente section suit l'invitation de Fillieule en abordant la manière dont le mandat d'administrateur salarié s'inscrit dans la carrière syndicale par une triple entrée. Celle des caractéristiques individuelles des élus au CA ou CS en termes d'âge et de parcours militant, « propriétés sociales » qui permettent de tester la validité d'une préconception répandue du

[573] Mais non à EnergiA à défaut d'existence de prédécesseurs aux administrateurs salariés que nous avons interrogés et qui sont les tout premiers à siéger au CS de cette société nouvellement constituée en 2001.

[574] Qui fait alors référence à la dimension « objective » de la carrière pour les interactionnistes comme le souligne Becker : « dans sa dimension objective, une carrière se compose d'une série de statuts et d'emplois clairement définis, de suites typiques de positions, de réalisations, de responsabilités et même d'aventures » (Becker, 1985, p. 121; cité par Fillieule, 2009, p. 86).

mandat d'administrateur salarié comme « bâton de maréchal » (1.1). Celle ensuite des critères de sélection des administrateurs salariés construits par l'organisation syndicale de parrainage qui valorise tout particulièrement la robustesse du « capital militant » (1.2). Celle enfin du positionnement subjectif des militants, de leur appétence pour ce mandat singulier de représentation du personnel (1.3).

## 1.1 Un « bâton de maréchal » ? La question de l'âge et de l'expérience syndicale

Dans les discours des responsables syndicaux et des membres des directions d'EnergiA et CommunicA que nous avons rencontrés revenait de manière récurrente la représentation du mandat d'administrateur salarié comme « bâton de maréchal » d'une carrière syndicale. Une expression qui recouvre un double sens. Dans une première acception, l'usage de cette métaphore renvoie à l'idée de fin de carrière, d'un mandat qui vient clore le parcours militant avant le départ en retraite.

> « Pour certains c'est le bâton de maréchal pour les vieux militants qui se disent "tiens, j'ai 55 ans, si je faisais ça, si je finissais comme ça ?" » (Entretien, coordinateur syndical de groupe CFDT, EnergiA).

Selon la seconde acception, et parce qu'il constituerait une position de prestige, le mandat d'administrateur salarié s'entendrait de l'une de ces « rétributions du militantisme » (Gaxie, 1977, 2005), de l'un de ces bénéfices non collectifs accordés aux militants de l'« oligarchie syndicale » (Voss et Sherman, 2000) pour bons services rendus à l'organisation.

> « En tout cas de ma fenêtre, les conseils d'administration étaient plus souvent la récompense ou le parachute qu'on donnait à quelqu'un quand son mandat arrivait à échéance dans son syndicat plutôt que la marche permettant d'arriver à des fonctions élevées au niveau d'un syndicat. Donc le conseil d'administration c'est plutôt le bâton de maréchal, la récompense que le point d'entrée. » (Entretien, ex-secrétaire du conseil d'administration3, CommunicA).

La première acception fait référence à l'âge des militants supposé élevé, quand la seconde fait écho à une expérience syndicale développée par la tenue de multiples mandats alors récompensée. Nous proposons de soumettre ces deux prénotions au test empirique de l'âge, de l'ancienneté et de l'expérience syndicale réels des administrateurs salariés au moment de leur prise de mandat.

Le cadre juridique n'est guère restrictif quant à l'âge et l'ancienneté professionnelle requis pour porter sa candidature à l'élection au CA ou CS. Dans les entreprises publiques, les candidats doivent être âgés de 18 ans accomplis et compter une ancienneté minimale de deux ans dans la société ou l'une de ses filiales[575]. La condition d'ancienneté professionnelle est identique dans les entreprises privées. Les dispositions du Code de commerce sont en

[575] Sachant que le temps passé à occuper une fonction de permanent syndical rentre dans le calcul de l'ancienneté professionnelle. Voir l'article 15 de la loi DSP.

revanche muettes sur une potentielle condition d'âge[576]. Aussi, les règles de droit ne conditionnent les pratiques qu'à la marge. Il faut donc se tourner vers les caractéristiques des interviewés et répondants pour évaluer leur âge, leur ancienneté professionnelle et, nous l'ajoutons ici, leur ancienneté syndicale à la prise de mandat, caractéristiques reproduites au tableau 25.

**Tableau 25.** L'âge, les anciennetés professionnelle et syndicale des administrateurs salariés à la prise de mandat (en années)

| | Moyenne | Médiane | Ecart type* | Valeur minimale | Valeur maximale |
|---|---|---|---|---|---|
| **Interviewés (n=26)** | | | | | |
| Age | 47,5 | 47 | 5 | 35 | 56 |
| Ancienneté professionnelle | 23,5 | 23,5 | 7 | 10 | 36 |
| Ancienneté syndicale | 23 | 22,5 | 7 | 9 | 35 |
| **Répondants (n=148)** | | | | | |
| Age (n=148) | 43 | 44 | 7 | 27 | 59 |
| Ancienneté professionnelle (n=148) | 19 | 20 | 9 | 2 | 41 |
| Ancienneté syndicale (n=133) | 15 | 16 | 9,5 | 0 | 34 |

*Arrondi au nombre entier le plus proche
**Sources :** entretiens complétés des informations identifiées dans les tracts de campagne électorale à EnergiA et CommunicA, réponses au questionnaire.

Au regard de la population d'interviewés, l'âge moyen à la prise de mandat est proche de la médiane en se situant à 47 ans et demi. Les variations sont toutefois de grande ampleur comme l'illustre l'écart type de 5 ans ainsi que l'écart entre la valeur minimale de 35 ans et la valeur maximale de 56 ans. Ces résultats sont quasi identiques à ceux enregistrés par Auberger-Barré et Bouchet (2007) sur une population de 36 administrateurs salariés et représentants des salariés actionnaires CFDT. Les résultats varient en revanche, et ce sur les trois indicateurs, dès lors que l'on étend la population étudiée. En effet, l'âge moyen à la prise de mandat est moins élevé dans la population plus large de répondants puisque se situant à 43 ans. Par ailleurs, les écarts sont de plus grande amplitude. Parmi les répondants, le plus jeune militant à être élu au CA ou CS avait 27 ans quand le plus âgé en avait 59. Dans les deux populations et au global, le tableau 25 indique que l'accès au mandat d'administrateur salarié n'est pas réservé aux plus anciens (étant données les valeurs minimales de 35 et 27 ans) et que le préjugé de militants à l'aube de leur retraite ne vaut que pour une minorité d'entre eux. La majorité des administrateurs salariés est en effet quarantenaire lors de la prise de mandat

[576] C. com. art. L225-28, al. 1.

(50 % des interviewés et 52 % des répondants avaient entre 40 et 49 ans lors de leur arrivée au conseil). L'invalidation de la prénotion d'un mandat réservé aux militants seniors tient toujours dès lors que l'on considère non plus l'âge à la prise de mandat mais l'âge en cours de mandat (en l'espèce, au moment des entretiens ou du remplissage du questionnaire). Tant les interviewés que les répondants se situent à plus ou moins 10 ans de la retraite avec un âge moyen respectif de 52 ans et 49 ans[577]. De ce fait, les administrateurs salariés contribuent même au rajeunissement des conseils dont les administrateurs, au total et dans les grandes sociétés cotées, sont âgés de 57 ans en moyenne (Cavaco, Challe, Crifo, et Rebérioux, 2012).

Que ce soit parmi les interviewés ou les répondants, l'ancienneté professionnelle à la prise de mandat apparaît bien au-delà du minimum légal de deux ans avec des moyennes respectives de 23 ans et demi et 19 ans. S'il est possible pour un nouvel arrivé dans l'entreprise d'accéder au CA ou CS en tant que représentant du personnel avec voix délibérative (cas du répondant renseignant la valeur minimale de 2 ans d'ancienneté), la norme en pratique est celle d'une ancienneté professionnelle d'au moins 10 ans[578]. A cette ancienneté professionnelle élevée correspond une carrière souvent diversifiée. Au cours de la trajectoire professionnelle précédant leur arrivée au conseil, les interviewés ont exercé en moyenne dans trois unités de travail différentes[579], connu au moins une promotion[580] et, pour les administrateurs salariés de CommunicA, travaillé dans trois lieux géographiques distincts[581]. Une ancienneté et une expérience professionnelles qui contribuent ainsi au développement d'une connaissance fine de l'entreprise que l'organisation syndicale valorise dans sa sélection des futurs élus au conseil (cf. *infra*). Autre fait marquant à la lecture du tableau 25 : les anciennetés professionnelle et syndicale sont très proches voire quasi identiques dans le cas des interviewés. La plupart des candidats à l'élection au CA ou CS sont ainsi des adhérents de longue date (respectivement 23 ans et 15 ans en moyenne dans la population d'interviewés et de répondants), s'étant syndiqués à EnergiA et CommunicA dès leur arrivée dans une entreprise au sein de laquelle ils ont, pour la plupart, fait toute leur carrière professionnelle. Cette règle générale peut souffrir des exceptions à l'image des trois répondants déclarant une ancienneté syndicale nulle à la prise de mandat qu'ils expliquent par le fait que la syndicalisation était la condition à leur inclusion dans la liste de candidats au conseil (« pour qu'un ami puisse déposer une liste FO au CA car il lui manquait une personne sur la liste »).

L'ancienneté syndicale élevée ne fait que partiellement écho à la conception du mandat comme bâton de maréchal des militants les plus aguerris puisque c'est justement la

[577] Les anciens administrateurs salariés de CommunicA sont évidemment exclus du calcul.
[578] Si l'on considère la valeur minimale enregistrée dans la population d'interviewés et la soustraction de l'écart type (de 9 ans) à la moyenne des répondants (située à 19 ans).
[579] Entendues comme division organisationnelle de l'entreprise, qu'il s'agisse d'une agence, d'un service ou d'un département selon les appellations.
[580] Traduite en termes d'avancée dans l'échelle des grades ou fonctions de la grille de classification.
[581] A l'unité d'une ville.

« militance », autrement dit le parcours syndical dans la tenue de mandats, qu'il convient de jauger au-delà de la seule qualité d'adhérents. Pour ce faire, nous avons demandé aux administrateurs salariés, en entretien et au travers du questionnaire, de rendre compte des différents mandats syndicaux qu'ils ont pu tenir précédemment à leur arrivée au CA ou CS. Et ce, en distinguant les mandats détenus dans le cadre d'IRP[582] de ceux s'inscrivant dans la structure syndicale[583].

Le matériau empirique collecté nous permet de rendre compte aux tableaux suivants de l'expérience des administrateurs salariés dans la tenue de mandats au sein d'IRP avant leur arrivée au conseil à la fois d'un point de vue quantitatif (nombre de mandats différents) et qualitatif (type de mandats d'IRP).

**Tableau 26.** Répartition des administrateurs salariés selon le nombre d'IRP différentes au sein desquelles ils ont siégé avant leur prise de mandat au CA ou CS (en nombre de personnes et pourcentage)

| | Nombre d'IRP | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | **0** | **1** | **2** | **3** | **>3** |
| **Interviewés (n=26)** | 6 (23%) | 10 (38%) | 5 (19%) | 3 (12%) | 2 (8%) |
| *CommunicA (n=23)* | *6* | *10* | *4* | *3* | *0* |
| *EnergiA (n=3)* | *0* | *0* | *1* | *0* | *2* |
| **Répondants (n=144)** | 35 (24%) | 31 (22%) | 29 (20%) | 30 (21%) | 19 (13%) |

Lecture du tableau : 6 interviewés, soit 23 % d'entre eux, et 35 répondants, soit 24 % d'entre eux, n'avaient jamais occupé de mandat en IRP avant leur élection au CA ou CS.
**Sources :** entretiens et réponses au questionnaire.

[582] Au titre desquels : les mandats de défense des droits individuels (délégué du personnel, membre de la délégation unique du personnel dans le secteur privé ; membre d'une CAP ou d'une CCP dans le secteur public) ; les mandats au sein d'instances en charge des conditions de travail (CHSCT) ; les mandats relatifs à la négociation collective (délégué ou coordinateur syndical) ; ainsi que les mandats au sein d'instances disposant d'attributions économiques et, dans le cas du CE, sociales (membre de la délégation unique du personnel, membre du comité d'établissement/d'entreprise/central d'entreprise, membre du comité de groupe, membre du comité d'entreprise européen ou du comité de la Société européenne ; dans les entreprises publiques, membres du CTP ; et, à CommunicA, membre du CES ou du CDS).

[583] En particulier, les « mandats » informels hors du bureau ou de la commission exécutive et ceux dans chacune de ces deux instances (secrétariat général inclus) dans les différentes composantes de l'organisation syndicale que sont, au-delà de la section : les structures professionnelles (syndicat, fédération), les structures catégorielles (unions des cadres, des retraités, des jeunes, des chômeurs…), les structures interprofessionnelles (unions locale, départementale, régionale) jusqu'au niveau national interprofessionnel de la confédération.

**Tableau 27.** Répartition des administrateurs salariés selon le type de mandats d'IRP* occupés avant leur élection au CA ou CS (en nombre de personnes et pourcentage)

| | Instance de défense des droits individuels | Instance en charge des conditions de travail | Instance de négociation collective[584] | Instance à attributions économiques et/ou sociales |
|---|---|---|---|---|
| **Interviewés (n=20)** | 14 (70%) | 5 (25%) | 8 (40%) | 9 (45%) |
| *CommunicA (n=17)* | *12* | *3* | *6* | *6* |
| *EnergiA (n=3)* | *2* | *2* | *2* | *3* |
| **Répondants (n=109)** | 74 (68%) | 35 (32%) | 60 (55%) | 91 (83%) |

*Se référer à la note de bas de page n°582 pour le détail de la catégorisation des IRP.
NB : Les répondants pouvaient choisir plusieurs réponses d'où un total des fréquences supérieur à 100 %.
Lecture du tableau : 14 interviewés, soit 70 % d'entre eux, et 74 répondants, soit 68 % d'entre eux, ont occupé un mandat dans une IRP en charge de la défense des droits individuels des travailleurs.
**Sources :** entretiens et réponses au questionnaire.

Que ce soit au regard de la population d'interviewés ou de celle de répondants, seul un quart des administrateurs salariés rapporte n'avoir eu aucune expérience en IRP avant leur élection au CA ou CS. La norme est donc celle d'une pratique passée de la représentation du personnel dans l'une au moins de ces arènes instituées des relations professionnelles au niveau de l'entreprise. Les résultats présentés au tableau 26 relativisent toutefois la conception de militants « aguerris » entendue au travers de la détention de multiples mandats. En effet, lorsque les interviewés ont occupé un mandat en IRP avant leur élection au CA ou CS, la moitié (50 %) n'en a détenu qu'un seul. Les répondants apparaissent légèrement plus expérimentés puisque 55 % d'entre eux ont occupé un ou deux mandats d'IRP. Autrement dit, une large majorité des administrateurs salariés n'a soit jamais expérimenté la représentation du personnel en IRP avant leur arrivée au conseil soit expérimenté cette pratique de manière limitée à un seul ou deux mandats d'IRP différents. Les données présentées au tableau 27 indiquent par ailleurs des expériences contrastées. Le mandat en IRP le plus fréquemment expérimenté par les interviewés est celui de la défense des droits individuels des travailleurs (en tant que délégué du personnel à EnergiA ou membre d'une CAP ou CCP à CommunicA) quand la très large majorité des répondants rapporte avoir exercé dans une IRP aux attributions économiques (le CE et ses déclinaisons aux différents niveaux organisationnels et géographiques de l'entreprise). On peut toutefois y voir là une distorsion née du système particulier de relations professionnelles à CommunicA où l'équivalent de ce que serait un CE (le CES et le CDS) n'existe qu'au niveau centralisé, réduisant la probabilité pour les militants d'y siéger. L'existence de ce biais comparatif n'empêche toutefois pas que près de la moitié des interviewés ont exercé dans une telle IRP. Si l'on ajoute à ces données le fait que 40 %

[584] Relevons toutefois que des administrateurs salariés ont pu participer à la conduite de négociations collectives hors de tout mandat formel de négociateur.

des interviewés et 55 % des répondants déclarent avoir formellement pratiqué la négociation collective d'entreprise, se dessine alors l'image de militants à l'expérience en IRP certes limitée mais centrée sur des instances aux thèmes proches de ceux traités en CA ou CS (cf. chapitre 1), partant de militants relativement et au moins partiellement familiarisés au champ d'action du conseil (cf. *infra*).

Concernant l'investissement militant dans les structures syndicales cette fois, les expériences des interviewés et des répondants diffèrent sensiblement. Un seul interviewé (à CommunicA) n'a jamais milité au sein des structures de son organisation syndicale contre près d'un tiers des répondants (32 %). Par ailleurs, 16 des 26 interviewés (soit 62 %), tous de CommunicA, ont été, au cours de leur parcours précédant leur arrivée au CA, permanent syndical pendant une durée consécutive moyenne de 10 ans[585]. 13 d'entre eux l'étaient encore à la veille de leur prise de mandat au CA[586]. A l'inverse, seuls 18 % des répondants ont été permanent syndical au cours de leur carrière, pour une durée consécutive moyenne légèrement inférieure à celle des interviewés puisque se situant à huit ans et demi[587]. Un peu plus de la moitié d'entre eux étaient en position de permanent au jour de leur élection au conseil. Le parcours militant des administrateurs salariés de CommunicA apparaît donc singulier en comparaison de ceux de leurs homologues à EnergiA et de la grande majorité des répondants qui n'ont jamais été détachés à temps plein sur une activité au sein de la structure syndicale. Autrement dit, l'accès au mandat d'administrateur salarié n'est que rarement réservé à des militants au passé de permanent. Un résultat qui vient, à première vue, contredire la représentation du mandat comme bâton de maréchal.

A première vue seulement puisqu'au-delà de la question de l'occupation d'une position de permanent se pose celle plus large de la tenue de mandats dans la structure syndicale, indépendamment du temps de détachement[588]. A l'exception d'une unique personne, tous les interviewés rapportent avoir eu une activité militante au sein de l'organisation syndicale. D'un point de vue quantitatif, la majorité des interviewés déclare avoir fait l'expérience de deux à trois activités différentes au cours de leur carrière syndicale précédant leur arrivée au conseil[589]. D'un point de vue qualitatif, ces activités – qu'il s'agisse de mandats formels au bureau ou à la commission exécutive ou de « mandats » informels en dehors de ces instances – n'ont que rarement pris place au niveau régional (cas de trois interviewés seulement), au

[585] La durée minimale en tant que permanent étant de 4 ans consécutifs contre 20 ans pour la valeur maximale parmi les interviewés.
[586] Mais n'ont pu le rester en raison du régime légal d'incompatibilité des mandats.
[587] A 2 ans pour la valeur minimale et à 16 ans pour la valeur maximale.
[588] Malheureusement, l'imprécision de la question relative à la tenue de différents mandats au sein de la structure syndicale posée dans le questionnaire ne nous permet pas d'intégrer ici la situation des répondants. Par conséquent, l'étude détaillée des parcours dans la structure syndicale se limite au seul cas des interviewés.
[589] Soit, dans le détail : deux activités distinctes pour chacun des administrateurs salariés d'EnergiA ; une seule pour six des administrateurs salariés de CommunicA ; deux à trois pour treize d'entre eux ; plus de trois activités différentes pour les trois derniers administrateurs salariés de CommunicA.

niveau confédéral (seuls quatre interviewés rapportent avoir milité au niveau de la confédération, toujours au sein de la structure dédiée aux cadres) ou au niveau international (un seul interviewé a eu la charge de représenter son organisation syndicale auprès de la fédération professionnelle internationale). L'expérience pré-mandat au CA ou CS passe plus souvent par les structures locales (12 et 19 interviewés ont respectivement milité au sein de sections syndicales et de syndicats professionnels départementaux) mais surtout fédérales. 21 des 26 interviewés, dont tous les administrateurs salariés d'EnergiA, ont en effet en commun d'avoir été des militants actifs au sein de leur fédération de rattachement. Dans la plupart des cas puisque concernant 17 interviewés, la tenue de ces activités s'est traduite par la détention d'un mandat formel au sein du bureau ou de la commission exécutive. Ainsi, 3 interviewés ont siégé dans les instances statutaires d'une section, 15 dans celles d'un syndicat départemental, 2 d'un syndicat régional et 9 d'une fédération. La moitié des interviewés a même occupé la fonction de secrétaire général que ce soit au niveau de la section (3 personnes), du syndicat départemental (10 personnes) ou de la fédération (3 personnes)[590]. Si les administrateurs salariés ne sont que rarement d'anciens permanents, ils n'en demeurent pas moins des militants qui ont dans la plupart des cas été actifs au sein des structures syndicales, en siégeant le plus souvent au bureau ou à la commission exécutive d'un syndicat départemental ou de la fédération.

Dès lors que l'on combine l'expérience syndicale acquise dans la tenue de mandats en IRP avec celle issue de l'activité au sein des structures de l'organisation syndicale, se dessine le profil – en écho à l'une des acceptions du mandat comme bâton de maréchal – d'administrateurs salariés au passé de militants émérites. 20 des 26 interviewés (soit 77 %) et 70 % des répondants déclarent avoir occupé au moins un mandat en IRP et au moins un mandat dans la structure syndicale, sans que l'étendue de ces parcours militants ne conduise systématiquement au choix de candidats au CA ou CS proches de l'âge de la retraite. Comme nous allons le voir à présent, ce profil typique ne doit rien au hasard et est à mettre directement au crédit des critères de recrutement portés par l'organisation syndicale qui privilégie la sélection des futurs administrateurs salariés sur la base de leur « capital militant ».

## 1.2 Un solide capital militant, principal critère de sélection

Comme le relevaient déjà les chercheurs du CRMSI (1985b) lors de leur étude des premières élections d'administrateurs salariés au lendemain du vote de la loi DSP, les critères guidant la constitution des listes électorales diffèrent selon qu'il s'agit de choisir le candidat qui

[590] Sachant qu'une même personne a pu occuper le mandat de secrétaire général de plusieurs structures de l'organisation (d'un syndicat départemental puis de la fédération par exemple) au long de son parcours militant.

apparaîtra en première ligne de ceux qui l'accompagneront sur le reste de la liste[591]. L'économie générale de la liste suit une logique qui apparaît à la fois commune à toutes les organisations syndicales d'EnergiA et de CommunicA et non spécifique à l'élection au conseil. L'enjeu, tel que présenté par les responsables syndicaux, est celui d'un choix de candidats qui permette de refléter au mieux la diversité du salariat dans le groupe[592]. Enjeu qui se traduit par le suivi de critères tels que la mixité de genre, d'âge, d'origine géographique, de statut d'emploi (fonctionnaires/contractuels à CommunicA), de catégorie professionnelle (employés/agents de maîtrise/cadres[593]), de métier (entendu comme l'appartenance à une branche d'activité spécifique) ou encore de profession. Un seul critère vient souligner la particularité de l'élection au CA ou CS en tant qu'unique élection professionnelle prenant place à l'échelle du groupe : celui de l'appartenance à des entités juridiques distinctes favorisant la mixité entre candidats salariés de la maison-mère et candidats salariés d'une de ses filiales. La sélection de la (ou des) tête de liste répond en revanche à d'autres préoccupations qui vont être de nature différente selon que l'organisation syndicale estime, sur la base des résultats enregistrés aux élections professionnelles les plus récentes, qu'elle a ou non une chance d'être représentée au CA ou CS. Pour celles dont l'espoir de compter ne serait-ce qu'un élu au conseil est mince[594], le choix de la tête de liste repose sur la capacité du candidat à collecter l'audience la plus large. Car si les résultats aux élections au CA ou CS ne rentrent pas en ligne de compte pour qualifier, en vertu des dispositions de la loi d'août 2008, une organisation syndicale de représentative au sens juridique, l'enjeu demeure celui d'un test de représentativité réelle.

> « La tête de liste c'est quelqu'un qui est connu chez nous pour ramasser des voix […] C'est vraiment de la stratégie de recherche de voix. Pour nous, la campagne aujourd'hui c'est une preuve de notre représentativité » (Entretien, coordinateur syndical de groupe UNSA, EnergiA)

Du côté des syndicats qui peuvent espérer gagner au moins un des sièges d'administrateur salarié, le souci est tout autre et largement déterminé par deux des conditions d'exercice du mandat que sont son incompatibilité avec tout autre mandat de représentation du personnel et

[591] Liste dont la taille varie selon le cadre juridique applicable. Dans les entreprises soumises à la loi DSP, la liste doit comprendre une fois et demie plus de candidats que de sièges à pourvoir (art. 17). Ainsi, les listes électorales à CommunicA doivent compter 11 candidats pour 7 sièges à pourvoir au CA. Dans les entreprises soumises aux dispositions du Code de commerce, chaque liste doit comprendre deux fois plus de candidats que de sièges à pourvoir (C. com. art. L225-28, al. 6) soit, dans l'exemple d'EnergiA, 6 candidats pour 3 sièges d'administrateurs salariés.

[592] « C'est-à-dire que, forcément, on fait attention à avoir une liste qui représente bien le personnel de l'entreprise » (Entretien, responsable syndical pour l'entreprise et responsable fédéral SUD, CommunicA).

[593] La ventilation entre cadres et non-cadres a d'autant plus d'importance aux élections au CA ou CS que les ingénieurs, cadres et assimilés disposent d'un siège réservé. Rappelons toutefois que ce bénéfice catégoriel ne s'applique pas au cas des grandes entreprises privées désormais soumises aux nouvelles dispositions de la loi de sécurisation de l'emploi.

[594] Cas à CommunicA de la CFTC et de la CFE-CGC et, à EnergiA, de l'UNSA, de la CFTC et de FO qui n'ont jamais eu d'élu au conseil.

la probabilité pour l'élu d'être, à l'inverse des autres IRP, le seul représentant de son organisation syndicale à la table du conseil. Face à ce risque de double isolement (vis-à-vis des autres administrateurs et du corps militant), le principal critère de sélection des candidats à forte probabilité d'être élus est celui de l'épaisseur de leur « capital militant ». Autrement dit, et pour reprendre la définition avancée par Matonti et Poupeau, seront privilégiés les militants chevronnés qui auront développé « un ensemble de savoirs et de savoir-faire mobilisables lors des actions collectives » grâce aux « apprentissages conférés par le militantisme, [aux] compétences importées de l'extérieur, ainsi que celles qui sont "apprises sur le tas" […] incorporés sous forme de techniques, de dispositions à agir, intervenir ou tout simplement obéir » (Matonti et Poupeau, 2004, pp. 7-8),. Et si un capital militant fort développé constitue le motif dominant de sélection des futurs administrateurs salariés c'est qu'il est attendu de jouer à trois niveaux : dans les relations de l'élu aux administrateurs non-salariés ; dans la connaissance, par l'élu, de l'entreprise et du vécu du travail au quotidien ; dans la fidélité de l'élu à la doctrine syndicale.

Grâce à l'expérience acquise dans la tenue de mandats en IRP au cours desquels ils ont pu se familiariser avec la pratique d'échanges, parfois tendus, avec des interlocuteurs hauts placés dans la hiérarchie de l'entreprise en particulier et sociale en général, les militants expérimentés apparaissent les mieux armés pour éviter l'inhibition ou la « collaboration de classe » qui pourraient naître de la confrontation aux représentants de l'élite économique que sont les administrateurs non-salariés (Auberger-Barré et Bouchet, 2007)[595].

> « [*Q : Qu'est-ce qui fait que l'on est un « bon » administrateur salarié ?*] C'est d'abord une capacité d'adaptation, de ne pas se laisser trop impressionner parce qu'on est entouré par des gens qui, à limite, si vous vous laissez impressionner, vous impressionneront facilement. Ce ne sont pas des gens face à qui il faut être complexé d'emblée. Il faut oser prendre la parole dans des assemblées où, en définitive, il y a des gens qui vont, ne serait-ce que par leur titre, peser sur vous quoi. » (Entretien, ex-administratrice salariée CFDT2, CommunicA)

S'il doit être à l'aise avec la prise de parole publique – une qualité qui apparaît aussi comme un minimum requis du point de vue de la direction[596] –, le militant appelé à siéger au conseil devrait en outre avoir une certaine maîtrise de la rhétorique pour deux raisons principales. La plus souvent soulignée par les responsables syndicaux est celle d'être en capacité de défendre un positionnement qui peut être mis à mal par les autres administrateurs.

[595] Un risque d'inhibition suffisamment fréquent pour que l'IFGE (cf. *supra*) recommande l'instauration de formations « d'acculturation » des administrateurs salariés : « Cette formation [des administrateurs salariés] est aussi nécessaire en développement personnel de manière à préparer l'Adsa [l'administrateur salarié] à exercer sa fonction dans un milieu culturel ou sociologique qui n'est souvent pas le sien et face à d'autres administrateurs dont le leadership, l'autorité ou le charisme personnel peuvent s'avérer inhibant » (IFGE, 2005, p. 26).

[596] « S'ils envoient quelqu'un qui n'est pas foutu de dire trois mots de suite, il n'est pas crédible ! » (Entretien, ex-secrétaire du conseil d'administration2, CommunicA).

« [*Q : Quelles sont les qualités pour être un « bon » administrateur salarié ?*] En fait, il faut les qualités d'un bon syndicaliste. Un bon syndicaliste ne peut pas simplement être une personne de dossiers, mais il doit aussi s'exprimer, savoir répondre quand on l'attaque, attaquer. Il faut avoir le courage de parler, de ne pas se faire démonter. Parce que quand on a en face des types comme des grands présidents – j'en vois un, c'est un vrai roquet, c'est un gars qui n'est pas très commode – donc moi je comprends que ce ne soit pas facile. » (Entretien, responsable fédéral FO, CommunicA)

C'est en revanche la capacité de conviction à l'oral – que le militant a également pu acquérir au cours de mandats au sein de la structure syndicale[597] – qui revient le plus fréquemment dans le discours des administrateurs salariés. L'accent mis sur cette qualité étant en rapport direct avec leur mode d'action privilégié au conseil qu'est l'argumentation stratégique (cf. chapitre 6).

« J'irai même jusqu'à dire qu'il faut un savoir dialectique. C'est-à-dire qu'au conseil d'administration, vous n'avez que le temps de votre intervention, de votre déclaration, pour convaincre les membres du conseil de changer d'orientation sur tel ou tel dossier. Donc, il y a une certaine capacité à maîtriser, pas seulement d'expression, mais savoir convaincre. » (Entretien, administratrice salariée CFDT, CommunicA)

Si l'épaisseur du capital militant apparaît primordiale c'est qu'elle va également de pair avec la détention d'une connaissance fine de l'entreprise et de ses métiers qui permet aux administrateurs salariés d'être à la fois familiers du périmètre d'action du conseil (qui peut couvrir l'ensemble du groupe), critiques quant à la pertinence locale des stratégies globales et complémentaires du savoir gestionnaire détenu par les autres administrateurs. En sélectionnant des militants qui ont eu des responsabilités au niveau central sur des thèmes proches de ceux traités au conseil – que ce soit dans la structure fédérale (cas de 21 des 26 interviewés) ou dans une IRP à attributions économiques (cas de 83 % des répondants) – l'organisation syndicale s'assure de porter à ce mandat des personnes qui ont une vision préalable de l'entreprise suffisamment large pour correspondre au niveau organisationnel auquel se placent les discussions du conseil.

« La conception que la fédé a toujours eue du mandat au CA, c'est d'envoyer des gens d'expérience, parce que vu les sujets qu'on traite au conseil, il faut être en mesure d'avoir une vue suffisamment globale pour arriver à saisir tous les enjeux de ce qui se passe. Et pour ça, il faut déjà avoir trainé ses guêtres un peu partout dans l'organisation syndicale, pour avoir des bonnes bases pour dire sur tel ou tel dossier si c'est pertinent ou complètement stupide. Et je pense que c'est aussi pour ça qu'ils ont pensé à moi. » (Entretien, administratrice salariée CGT5, CommunicA)

« Il faut avoir une bonne connaissance de l'entreprise en général. Ensuite, il faut avoir eu un mandat de représentant du personnel, et plutôt quelqu'un qui a œuvré jusqu'au

[597] Dans l'animation de congrès, la tenue de réunions de bureau ou de commission exécutive…

CCE pour avoir une vision assez précise de l'entreprise. » (Entretien, coordinateur syndical de groupe CFDT, EnergiA)

S'il est attendu des futurs administrateurs salariés qu'ils détiennent une telle vision périscopique de l'entreprise, celle-ci ne suffirait pas et devrait se combiner en plus à une bonne connaissance des problématiques de l'activité et de l'organisation quotidiennes du travail afin de disposer d'un regard critique sur les conséquences concrètes de l'application de stratégies générales.

« Pour être un bon administrateur salarié, moi je pense déjà qu'il faut avoir le sens de la relativité. C'est-à-dire, je m'explique, c'est qu'il est très important de confronter le discours qu'on peut avoir pendant le conseil et qui est le discours bien rodé de la direction, avec la réalité de ce que vivent les salariés sur le terrain. Je vous prends un exemple : la direction s'est engagée à réduire le temps d'attente des clients à 5 minutes maxi. Alors ça, c'est bien, c'est une bonne idée, c'est sûr, mais concrètement, ils veulent mettre ça en place comment ? Je ne comprends pas que des fois ils balancent des trucs et on se demande s'ils ont pensé à la mise en application derrière. Parce qu'il faut aussi voir tous les problèmes qu'il va y avoir dans la mise en œuvre et qui sont des problèmes qui vont venir se rajouter à ceux que connaissent déjà les services. Alors pour ça, il faut toujours essayer de voir plus loin que le discours bien propre qu'on nous présente et c'est pour ça qu'il faut aussi avoir une bonne connaissance de l'entreprise, mais de l'entreprise réelle, des métiers et des services et de comment ça se passe concrètement. Et comme ça on voit bien la différence avec les discours parisiens. » (Entretien, administrateur salarié CGT6, CommunicA)

Ce critère de sélection supplémentaire explique la prévalence de parcours militants s'étant déroulés non seulement au niveau central de la fédération mais également aux niveaux locaux de la section, du syndicat ou de l'union départementale. Il explique également la prévalence d'une ancienneté professionnelle élevée que les organisations syndicales mettent en avant dans la sélection des futurs élus, à l'image de la CFE-CGC qui estime que « pour qu'il [l'administrateur salarié] puisse réellement jouer son rôle, il faut, nous l'avons dit, qu'il soit détenteur d'une bonne connaissance interne de l'entreprise. Il doit donc avoir une certaine ancienneté professionnelle. Cinq ans semblent vraiment un strict minimum ; dix ans seraient peut-être préférables »[598].

A l'exception de la CFE-CGC à EnergiA[599], aucune des organisations syndicales parrainant les interviewés n'a évoqué la détention de savoirs gestionnaires comme critère de sélection

[598] Cf. le texte « Actionnariat salarié et administrateurs salariés » diffusé à l'occasion du colloque CFE-CGC/Le Monde Initiatives du 6 avril 2005 intitulé « L'administrateur salarié : légitimité et gouvernance d'entreprise ».

[599] « Nous on est politiquement incorrect : on prend le plus compétent ! Celui qui a déjà un savoir en gestion d'entreprise en particulier. Nous on est très orienté par la compétence des gens, c'est ce qu'on recherche et l'administrateur salarié actuellement en poste a été sélectionné sur ce critère-là » (Entretien, coordinateur syndical de groupe CFE-CGC, EnergiA).

des administrateurs salariés. Ainsi, des deux savoirs que Forbes et Miliken (1999) identifient, dans une vision normative, comme élémentaires à la tenue d'un mandat d'administrateur et que sont les compétences (*skills*) en gestion (finance, comptabilité, droit, marketing, etc.) et la connaissance (*knowledge*) des activités et de l'organisation de l'entreprise, les organisations syndicales privilégient au premier abord le second. L'acquisition de compétences gestionnaires, si elle ne s'est pas déjà réalisée lors des parcours professionnel ou militant, est attendue comme produit de la formation à la prise de mandat (cf. *infra*). Les représentations portées par les administrateurs salariés eux-mêmes reflètent cette relégation des savoirs théoriques à l'arrière-plan. A la question « pour vous, quelles sont les deux connaissances indispensables pour être un bon administrateur salarié ? », les répondants classent les savoirs en gestion d'entreprise au dernier rang des quatre propositions de réponse (par 30 % d'entre eux). A l'importance de ces savoirs théoriques prévalent les connaissances liées à l'entreprise : son environnement économique (cité par 78 % des répondants), son organisation interne (51 %) et ses métiers (40 %). Se dessine alors une division non pas du travail mais des compétences entre administrateurs : aux administrateurs « classiques » la maîtrise des compétences gestionnaires (les *skills*), aux administrateurs salariés celle des connaissances de l'entreprise (les *knowledge*). Cette partition et complémentarité sont avancées tant par les organisations syndicales et leurs élus que par certains administrateurs non-salariés comme argument justificatif de la légitimité et de l'intérêt de la présence de représentants des travailleurs au CA ou CS.

> « Vous, votre compétence, c'est que vous connaissez l'entreprise. Et alors, vous avez curieusement autour de la table pratiquement 14 personnes qui ne la connaissent pas et qui, à un certain moment, sont totalement à côté de la plaque. Ils ont beau être tout capitaine d'industrie ou grand commis de l'Etat, ils peuvent quand même dire des bêtises et ils en disent parce qu'ils ne connaissent pas le sujet. Donc la connaissance de l'entreprise ça vous donne une autre légitimité qu'ils n'ont pas eux. Donc je pense qu'on se trouve comme ça en situation où, chacun ayant sa compétence, on se trouve un peu à égalité avec les autres même si vous êtes salarié et que vous avez une différence de culture. Parce qu'il y a quelque chose que vous avez et qu'on ne peut pas vous enlever, c'est que vous connaissez l'entreprise et que vous pouvez expliquer des choses qu'aucun autour de la table ne serait capable d'expliquer. » (Entretien, ex-administrateur salarié CFDT1, CommunicA)
>
> « Comme ce sont des gens de l'entreprise qui, en général, ont une expérience personnelle forte dans l'entreprise, sur un segment qui est leur zone d'expérience professionnelle, ils ont une réelle compétence. C'est des gens qui ont du métier, qui ont une compétence – qui n'est pas liée à la capacité de travail des dossiers – mais une compétence technique sur la production de l'entreprise – et je ne parle pas de compétence générale sur l'économie, la gestion des entreprises, le management et tout. Quand on présente une stratégie d'automatisation de la production ou de rénovation du

matériel, c'est des sujets qui sont techniques. Et donc selon qu'on a une expérience professionnelle du sujet on peut plus facilement dire quoi. Moi, honnêtement, me demander de savoir "est-ce qu'il vaut mieux avoir des établissements comme ci ou comme ça ?", "est-ce qu'en achetant des machines qui ont telle capacité maintenant est-ce qu'il ne vaut mieux pas attendre dans deux ans qu'on ait multiplié par deux ou trois la production ?", honnêtement je ne sais pas. Je veux dire, rien ne remplacera la compétence technique. » (Entretien, autre administrateur1, représentant de l'Etat, CommunicA)

Le dernier effet attendu d'un capital militant particulièrement développé est celui de la cohérence doctrinale alors que l'isolement probable de l'administrateur salarié le conduira fréquemment à se positionner seul sur les dossiers du conseil. Comme le soulignait Barreau, les organisations syndicales choisissent des militants confirmés « dans lesquels elles ont confiance » (Barreau, 1988, p. 7), autrement dit des militants suffisamment socialisés à l'idéologie et à l'orthodoxie du syndicat pour les refléter au mieux dans leur positionnement. « Là, au conseil, il y a besoin d'avoir une véritable symbiose stratégique » (Entretien, administratrice salariée CGT4, CommunicA), et ce parce que l'accompagnement des administrateurs salariés par l'organisation syndicale peut être lâche (cf. chapitre 7).

« Il faut éviter d'avoir un problème ou un cas majeur de désaccord parce que c'est arrivé dans d'autres boîtes, c'est arrivé dans d'autres fédérations où des fédérations se sont trouvées en désaccord avec leur élu et réciproquement. Il y a donc cette notion d'avoir des gens dont on soit un peu sûrs, sans que ça soit péjoratif. Il faut avoir des gens qui sont là, qui sont disponibles et dont on soit sûrs parce qu'on n'a pas un pilotage serré avec des reporting, des rapports et tout ça. On n'est pas tout le temps derrière l'administrateur salarié pour lui dire quoi faire et comment voter » (Entretien, ex-responsable syndical CFDT pour l'entreprise, CommunicA)

Presque trente ans après les premières élections d'administrateurs salariés en application de la loi DSP, les critères guidant la sélection des futurs administrateurs salariés sont toujours les mêmes. L'équipe du CRMSI relevait ainsi que les militants étaient recrutés sur la base de leurs « compétences techniques » (« les connaissances de l'entreprise, des problèmes industriels, économiques »), de leurs qualités « individuelles » (« capacité à se confronter aux autres administrateurs ») et de leurs « capacités militantes » (qui assure la « confiance que l'organisation peut [leur] accorder ») (CRMSI, 1985b, pp. 46-47). Ce triptyque dessine un profil idéal attendu du futur élu ou du groupe de futurs élus. La détention de ce capital militant peut en effet être pensée de manière collective, à l'instar de la pratique de la CGT à CommunicA. La probabilité pour l'organisation d'avoir trois militants élus lors de chaque campagne (concrétisée en pratique), a conduit à une stratégie de division des compétences

entre administrateurs salariés CGT : aux côtés d'un permanent fédéral de longue date[600] siégeaient ainsi des militants exerçant au niveau local, à même donc d'enrichir les réflexions sur la base du « vécu du terrain ». Un capital militant d'envergure, que ce soit au niveau individuel ou collectif, constitue ainsi la définition du « bon » administrateur salarié pour les organisations syndicales. Si ce « façonnage organisationnel » détermine en grande partie les caractéristiques de la population réelle d'administrateurs salariés, il n'explique pas à lui seul la logique présidant à l'inscription de ce mandat dans la carrière militante. Encore faut-il rendre compte de l'interprétation subjective que les militants se font de l'invitation à siéger au CA ou CS, point que nous abordons à présent.

## 1.3 Au-delà de la compétence, l'appétence. Un mandat par choix ?

Comme pour tout engagement militant, l'engagement dans le mandat d'administrateur salarié « arises at the intersection of organizational requisites and personal experience » (Kanter, 1968, p. 499; cité par Sawicki et Siméant, 2009, p. 115). Autrement dit, si c'est bien « le collectif – l'organisation – qui sélectionne et recrute » (Ubbiali, 2001, p. 85), les militants ne sont pas passifs face aux desiderata du syndicat. Leur engagement en tant que candidat éligible à l'élection au CA ou CS s'explique également à la lumière de la manière dont ils reçoivent l'invitation de l'organisation à s'engager, de la façon dont cette dernière s'articule avec leurs propres attentes et expériences passées. Au-delà de la question des critères de sélection se posent ainsi celles du processus de recrutement mis en place par l'organisation syndicale et de la réception de son produit par les militants eux-mêmes, autrement dit, de leur appétence, pour reprendre le vocabulaire de Lahire (2005), à s'engager comme administrateur salarié.

Comme pour les critères, le processus de sélection varie suivant qu'il s'agit de choisir le ou les candidats à forte probabilité d'être élus du restant de la liste. Sur la base des critères guidant la constitution générale de la liste hors candidats « éligibles » donc (cf. *supra*), la structure centrale (la fédération à CommunicA et EnergiA) sollicite le concours des structures syndicales locales (de département ou de région le plus souvent) de manière à identifier les militants adéquats. Le processus suit ainsi largement une logique *bottom-up* même si c'est au niveau central que revient la charge, *in fine*, de sélectionner les militants qui refléteront au mieux la diversité de la population salariée.

> « Alors nous les candidats, on va les chercher. Ce sont nos camarades régionaux qui prospectent, puis ça remonte parce qu'on doit faire un tri quand même puisqu'il n'y en a plus que onze qui sont candidats » (Entretien, responsable fédéral FO, CommunicA)

Parce que la règle juridique d'incompatibilité interdit le cumul du mandat d'administrateur salarié avec d'autres mandats de représentation du personnel – cumul par ailleurs courant dans

[600] D'où le fait que la propension à la sélection d'anciens permanents syndicaux soit supérieure à CommunicA par rapport à prévalant pour les répondants et les interviewés à EnergiA (cf. *supra*).

le système français de relations professionnelles (Cezard et Besançon, 1995; Jacod, 2007; Pignoni et Raynaud, 2013) – le champ des militants susceptibles d'être disponibles tout en répondant au critère d'un capital militant robuste se trouve réduit. C'est ainsi que les organisations syndicales mettent en œuvre un processus de sélection spécifique au recrutement des futurs élus, toujours orchestré par le niveau central et qui peut être de trois ordres. Le premier, qui caractérise la pratique en vigueur dans toutes les organisations syndicales de CommunicA à l'exception de SUD et à la CFDT et la CFTC d'EnergiA, repose sur une logique *top-down* au travers de laquelle les responsables de la structure centrale décident en conciliabule du militant qu'ils porteront en tête de liste avant d'en avertir ce dernier, et ce sans toujours passer par sa structure syndicale d'accueil.

> « Quand on m'a proposé d'être au conseil d'administration, c'est arrivé un jour, un soir à 17h50, j'étais donc au syndicat régional, je reçois un coup de fil, et le secrétaire régional me dit "tiens il y a quelqu'un de la fédération qui veut te parler". Donc, je prends la communication et il me dit "est-ce que tu es toute seule ?", je lui dis non, "bon, alors tu te mets toute seule dans un coin". Donc je m'exécute, il me dit "eh bien voilà, on te propose pour être tête de liste au conseil d'administration de l'entreprise et il me faut ta réponse tout de suite". » (Entretien, ex-administratrice salariée CGT4, CommunicA)

Les autres organisations syndicales d'EnergiA[601] mobilisent en revanche un processus *bottom-up* proche de celui d'un recrutement typique sur le marché du travail puisque passant par un appel à candidature ouvert, suivi d'entretiens avec les militants qui se seront portés candidats avant que la décision finale ne soit prise de manière transparente au bureau ou à la commission exécutive de la structure syndicale centrale.

> « Dans notre syndicat, il y a eu en quelque sorte des primaires. Il y a eu plusieurs candidats. Et la sélection s'est passée dans des bureaux à la maison-mère. Et donc, j'ai dû effectivement expliquer ce que je pensais faire, pourquoi. J'ai fait une sorte de campagne interne. C'était pas strictement une présentation de programme mais c'était pourquoi je pensais... Je ne pouvais pas juste dire "je me présente" et puis basta. Et je crois bien qu'il y a eu un vote. Pour autant que je me souvienne, c'était pas "Monsieur X, c'est lui qu'on va mettre". » (Entretien, administrateur salarié CFE-CGC, EnergiA)

La pratique de SUD à CommunicA apparaît comme un entre-deux puisque s'il y est également question d'un processus de recrutement ouvert, ce dernier s'accompagne d'incitations fortes auprès des militants ayant la faveur des responsables syndicaux centraux pour la tenue du mandat.

> « Un jour, je rencontre le secrétaire fédéral dans un bistrot, et il me dit "les élections approchent, il est possible qu'on ait un deuxième siège, est-ce que tu veux le prendre ?". Donc moi, j'étais très très flatté, franchement, mais aussi assez surpris. Parce que,

[601] En l'occurrence donc : la CGT, la CFE-CGC, FO et l'UNSA.

logiquement, je crois que c'est des candidatures spontanées, donc il faut écrire une lettre. Moi, j'aurais jamais pensé écrire une lettre pour être candidat. Donc il m'a dit "écrit une lettre si ça t'intéresse. Et puis on verra avec les candidatures qui arrivent et tout qui fera quoi ou quoi" » (Entretien, administrateur salarié SUD1, CommunicA)

La conduite de processus de sélection différenciés explique en partie que l'on observe une scission parmi les administrateurs salariés entre ceux pour qui la candidature au CA ou CS a relevé d'une envie personnelle et d'une démarche volontaire et ceux pour lesquels elle a émané d'une initiative de l'organisation syndicale. Les premiers apparaissent minoritaires (4 interviewés et 27 % des répondants déclarent avoir eux-mêmes porté leur candidature en position de tête de liste) quand les seconds (les 22 autres interviewés et 73 % des répondants) forment le gros des troupes. Dans la majorité des cas donc, l'engagement en tant qu'élu au CA ou CS a relevé plus d'un projet de l'organisation que d'un projet personnel, au point même que la réception de l'invitation à porter sa candidature a pu être vécu par certains comme une véritable surprise.

« [*Q : Est-ce que vous vous attendiez à ce que l'on vous propose d'être candidat en position éligible au CA ?*] Non, non, pas du tout. En plus j'étais pas du tout fédéré, c'est-à-dire que quand on m'a téléphoné en province pour me demander… C'est une dame qui travaille à l'union fédérale des cadres et qui suivait notre région et quand elle m'a dit "tu veux être au conseil d'administration ?", je lui ai dit "tu te fous de ma gueule ou quoi ?", enfin "tu plaisantes ?", ou un truc comme ça. Moi je ne m'y attendais pas du tout. » (Entretien, administrateur salarié CGT3, CommunicA)

La distinction entre militants « volontaires » et militants « désignés » pour siéger au CA ou CS s'explique également par un second facteur qu'est le degré de connaissance *ex ante* du mandat d'administrateur salarié. Celui-ci varie sur une échelle allant de l'ignorance même de son existence dans l'entreprise (niveau 1), à la connaissance de l'existence des administrateurs salariés[602] sans vision, même approximative, de leur activité réelle (niveau 2), à l'appréhension de cette activité dans les grandes lignes[603] mais non dans son détail concret et quotidien (niveau 3), jusqu'à la maîtrise d'une idée précise du travail d'administrateur salarié (niveau 4). Or, seuls cinq interviewés présentaient un degré de connaissance de niveau 4 avant leur arrivée au conseil qui sont, en l'espèce, les quatre interviewés ayant pris l'initiative de demander à être inscrit sur la liste électorale en position d'être élu ainsi qu'une ancienne secrétaire générale fédérale. L'appétence pour le mandat est ainsi à mettre en relation directe avec une connaissance fine de l'activité à laquelle il renvoie a priori. Et c'est justement parce que le mandat d'administrateur salarié est le plus souvent mal ou insuffisamment connu[604] que

[602] Notamment du fait de la participation à l'organisation de la campagne électorale dans l'ensemble du groupe tous les 5 ans.
[603] Par exemple au travers de la lecture des comptes-rendus que certains administrateurs salariés peuvent publier.
[604] Cette méconnaissance est partagée par les salariés (« Il y a très peu de salariés qui savent qu'on a un représentant. Si on les prend dans le couloir et qu'on leur dit "est-ce qu'on a un représentant au conseil de

les volontaires ne se bousculent pas au portillon des processus de sélection de type recrutement ouvert[605]. Ce constat vient relativiser la représentation selon laquelle le mandat au CA ou CS serait particulièrement recherché par les militants pour des raisons de prestige, dans une démarche consciente d'obtention de l'une de ces rétributions du militantisme (Gaxie, 1977, 2005).

> « Dans une très grande entreprise française, j'ai eu à gérer les conflits de savoir qui l'organisation allait porter à la candidature pour être au conseil d'administration. Et ça, je dirai que ce sont des conflits que moins je vis, mieux c'est ! On ne vous le dit peut-être pas mais il y a forcément conflit. Là, sur une carte de visite "Administrateur d'une grande entreprise du CAC40", vous croyez que ça n'a pas un peu de gueule ? Il y a un certain côté de prestige. »" (Entretien, responsable confédéral CFE-CGC)

Si de telles ambitions personnelles de recherche de reconnaissance ou de valorisation peuvent effectivement se manifester dans la pratique, ces cas, à l'image de l'administrateur salarié FO1 de CommunicA[606], restent marginaux et dépendants non pas du statut socio-professionnel ou de l'appartenance syndicale mais du degré de connaissance du mandat. Celui-ci apparaît en effet le plus souvent parcellaire. Neuf interviewés se classent à un degré de connaissance *ex ante* de niveau 3[607], quand il est de niveau 2 pour onze d'entre eux[608] et même de niveau 1 pour un unique interviewé déclarant « je ne savais même pas qu'il y avait des représentants du personnel dans cette instance. J'étais pas au courant » (Entretien, administrateur salarié CFDT, EnergiA). Autrement dit, pour ces 21 interviewés – et tout particulièrement pour les 7 premiers administrateurs salariés de CommunicA qui ont inauguré cette forme singulière de représentation du personnel au début des années 1990 –, l'engagement s'est fait « en aveugle » (Correia, 2002, p. 230) sur une activité militante à la représentation floue, aux contours largement indéterminés que ce soit en termes de nature ou de volume des tâches à accomplir. Une observation qui n'est pas propre aux entreprises

---

surveillance ?", la première question c'est "c'est quoi le conseil de surveillance ?" », Entretien, coordinateur syndical de groupe CFE-CGC, EnergiA) mais aussi les militants. 83 % des répondants estiment que les salariés ne connaissent pas bien la fonction d'administrateur salarié et seuls 51 % sont plutôt d'accord avec le fait de dire que les militants connaissent bien ce mandat.

[605] « Des candidatures on en a relativement peu, disons spontanées, parce que le mandat est mal ou pas connu. Après, ce sont des gens qui connaissent le système donc au moins des DS [délégués syndicaux] éventuellement. » (Entretien, coordinateur syndical de groupe CFE-CGC, EnergiA).

[606] Qui déclarait : « C'est passionnant donc, être représentant du personnel auprès des plus hautes instances de CommunicA. D'abord, c'est valorisant, c'est l'aboutissement aussi de ma carrière, puisque j'ai 55 ans. Je pense avoir bouclé la boucle d'une façon correcte ».

[607] Par exemple : « Alors oui, je savais un peu ce qui se passait au conseil parce que nos administrateurs nous en parlaient et je les connaissais. Mais pour moi, c'était un peu lointain. J'avais une petite vision de la chose, mais je ne maîtrisais pas vraiment ce qui s'y passait » (Entretien, administratrice salariée SUD3, CommunicA).

[608] A l'image de l'administrateur salarié CGT6 de CommunicA : « Non alors franchement, je ne m'attendais à rien de spécial quand je suis arrivé parce que, pour être très honnête, je ne savais pas bien ce que faisait un administrateur salarié. Si on m'avait demandé d'expliquer le mandat avant que je n'y sois, j'aurais bien eu du mal, parce que c'est loin le conseil, c'est loin de ce qu'on peut faire au quotidien de l'activité syndicale même au niveau d'un département. Donc, oui, je savais qu'on avait des administrateurs salariés, notamment parce que certains étaient issus de mon département d'ailleurs, mais de là à savoir en quoi consistait leur mandat, non là franchement, je n'aurai pas su dire quoi. ».

étudiées. Nous la retrouvons par exemple auprès de l'ancien administrateur salarié CFE-CGC de Renault :

> « Lorsque la CFE-CGC de Renault me proposa d'être candidat au poste d'administrateur salarié au sein de cette entreprise, j'ignorais à peu près tout des responsabilités, activités, rôles et missions associés à ce type de "mandat", comme la plupart des salariés d'ailleurs » (Champigneux, 2009, p. 165).

Parce que le niveau de connaissance de l'activité de l'administrateur salarié *ex ante* est partiel dans la majorité des cas, l'invitation à candidater en position d'être élu s'est accompagnée pour près de la moitié des interviewés (11 d'entre eux) d'une période initiale d'indécision. A la crainte de la *terra incognita* s'ajoute en effet trois principaux motifs d'hésitation à s'engager, indépendants encore une fois de l'étiquette syndicale et du statut socio-professionnel. Le plus souvent cité est celui de l'inadéquation perçue des compétences individuelles par rapport au requis du mandat qui renvoie tant à la perception d'éventuelles lacunes en termes de savoirs gestionnaires […] :

> « Les doutes c'est "est-ce que je vais être capable ?", parce que, malgré tout on est marqué par ça, j'allais avoir des grosses têtes en face de moi, des gens qui sont formés à la gestion et nous on n'est pas formés à ça. Nous on a été formés à être revendicatifs. » (Entretien, ex-administratrice salariée CGT4, CommunicA)

[…] qu'à une inadaptation supposée des savoir-être que les interviewés concernés soulignent en évoquant leur inconfort dans la prise de parole publique :

> « Je n'ai pas dit oui tout de suite parce que j'avais bien cru comprendre que le conseil d'administration c'est un environnement difficile où on côtoie des personnages avec des sacrés bagages et des positions importantes. Sachant que je suis plutôt timide de nature, je n'étais pas aguerrie à ce genre d'exercice et franchement, je peux le dire maintenant, j'avais même un peu peur. » (Entretien, administratrice salariée SUD3, CommunicA)

Les deux autres motifs de réticence rapportés par les interviewés n'apparaissent pas propres au mandat d'administrateur salarié mais commun à tout engagement militant puisqu'ils ont trait d'une part au souci du maintien d'un équilibre entre temps de vie et temps de travail, surtout pour les militants qui avaient fait le choix (avant d'être contacté par l'organisation syndicale pour l'élection au CA ou CS) de réduire voire stopper leur militantisme syndical et, d'autre part, au risque de conséquences négatives dans la poursuite de la carrière professionnelle.

> « Ma candidature au conseil ? Alors, c'est le syndicat qui a fait appel à moi, mais bon, j'ai réfléchi un petit peu parce que je trouvais que ça me marquait quand même par rapport à une carrière professionnelle, donc j'ai quand même hésité. » (Entretien, ex-administratrice salariée FO3, CommunicA)

Cette phase préliminaire d'hésitation n'a toutefois jamais eu raison de l'accord des militants à s'engager dans la représentation des travailleurs au CA ou CS puisque, à notre connaissance, tous les militants sollicités ont finalement accepté l'invitation de leur organisation syndicale. Les mobiles de l'engagement diffèrent néanmoins selon les deux groupes. Les « volontaires » mettent en avant un calcul stratégique de carrière cherchant à combiner la poursuite allégée du militantisme syndical avec une réintégration professionnelle dans l'entreprise à l'issue de plusieurs années en tant que permanent, et tout particulièrement permanent fédéral. Cette motivation apparaît assez typique des administrateurs salariés CFDT dont l'analyse des représentations a conduit Auberger-Barré et Boucher à conclure que « le mandat étant exclusif, le poste d'administrateur salarié […] est aussi un moyen de donner un mandat à un ancien permanent fédéral de haut niveau qui revient dans son entreprise d'origine » (Auberger-Barré et Bouchet, 2007, pp. 5-6). C'est en effet cette logique que l'on retrouve à CommunicA chez les administrateurs salariés CFDT actuels et passés :

> « Quand on est secrétaire général d'un syndicat et qu'on s'en va, on se pose la question "est-ce qu'on arrête complètement ? Ou, est-ce qu'on peut être utile à un poste ?". Donc, le secrétaire général qui m'a remplacé a souhaité que je continue un petit quelque chose et donc, la seule option pour moi qui m'intéressait, sur laquelle mon expérience syndicale pouvait être utile, c'était le conseil d'administration. Si je devais être utile, ça devait être quelque chose qui ne me prenne pas trop de temps, qui soit compatible avec ma réintégration et puis qui soit utile à ma fédération. » (Entretien, administratrice salariée CFDT, CommunicA)

Le mobile avancé par les interviewés constituant le groupe des « désignés » est d'un autre ordre puisqu'ils attribuent les raisons de leur engagement à la rencontre entre sens du devoir et intérêt personnel. L'attachement au collectif militant sous l'effet de la socialisation secondaire à l'organisation syndicale (Nicourd, 2009a) agit ainsi comme moteur à l'engagement en développant un sens aigu du dévouement.

> « Alors après, c'est vrai que je me suis fait un petit peu tirer l'oreille parce que je ne le sentais pas ce truc. Je ne le sentais pas, mais en même temps je disais "bah oui, bien sûr qu'il faut qu'il y ait des gens qui y aillent, alors mettez moi dans la liste, mais dans les non-éligibles". Et après on m'a dit "bien sûr, mais c'est trop facile. Il faut bien qu'il y en ait qui mouille la chemise et qui y aille", et voilà. Et ils disaient "et on pense que tu seras tête de liste", et voilà. Alors bon, j'ai traîné encore les pieds 15 jours et puis finalement, je me suis laissé embarquer. D'une certaine manière, j'ai accepté pour être gentil. » (Entretien, ex-administrateur salarié CGT5, CommunicA)

Un dévouement qui n'est toutefois pas synonyme de sacrifice puisque l'accord des militants tient également au fait que l'aventure en tant qu'élu au CA ou CS pouvait raisonner comme suite logique au parcours syndical antérieur et s'inscrire dans le projet d'ensemble de la carrière militante.

« Donc on m'a proposé de faire partie du premier conseil d'administration et j'ai dit oui. Alors, ce n'était pas seulement une question de relations ou de capacités, mais c'était aussi une envie. En fait, c'est comme pour tout l'ensemble de mon parcours syndical, parce que moi j'aime découvrir, j'aime voir d'autres choses. Je trouve qu'à chaque fois, pour tous les mandats que j'ai eus, c'était une expérience très enrichissante, surtout personnellement. Et le conseil d'administration ça allait dans ce sens, dans l'idée de faire une nouvelle expérience et de découvrir de nouvelles choses, de nouveaux horizons. Donc j'ai accepté. » (Entretien, ex-administratrice salariée CFDT2, CommunicA)

A contrario, l'engagement dans le mandat d'administrateur salarié peut répondre à une envie personnelle si ce n'est de rupture au moins de changement d'orientation dans la carrière militante ou professionnelle. Ainsi ces trois administrateurs salariés mettant leur accord à s'engager en miroir d'une certaine lassitude vis-à-vis d'un parcours militant qui leur a demandé beaucoup d'investissement en temps et en énergie ou d'un parcours professionnel insatisfaisant.

« Une fois de plus, ce sont des circonstances personnelles qui m'ont motivé à présenter ma candidature pour être éligible au conseil d'administration. Et puis, une forme de lassitude un peu dans mon mandat de secrétaire national : le sentiment d'être un peu à l'étroit parce qu'il y avait des choses que je voulais faire et que je n'ai pas pu faire parce que la réaction est toujours très longue dans la fédération, c'est long, c'est compliqué à mettre en œuvre, il faut déployer des trésors d'énergie et ça, je me suis usé à ça. Et comme disait le secrétaire général "le seul poste qui pourrait te convenir maintenant, c'est le mien". Et comme je n'en voulais pas, j'ai opté pour le CA. » (Entretien, administrateur salarié FO2, CommunicA)

La prénotion du mandat d'administrateur salarié comme bâton de maréchal d'une carrière militante ne se vérifie donc qu'en partie. Certes les syndicalistes amenés à cette fonction sont aguerris à la pratique militante ce dont témoigne leur ancienneté syndicale et leur expérience dans la tenue multiple de mandats toutes deux élevées. Mais la valorisation de ces qualités tient moins à la volonté du syndicat de les récompenser pour « bons services rendus » à l'organisation que par souci de porter des candidats à haut capital militant du fait des conditions spécifiques d'exercice du mandat au CA ou CS. La recherche d'une telle gratification ne constitue que rarement la motivation des militants à s'engager comme administrateur salarié. Leur appétence pour ce mandat apparaît en réalité plutôt faible ce que traduisent les hésitations confessées par les interviewés et leur calcul entre dévouement pour l'organisation et intérêt personnel. La réalité se présente ainsi loin de l'image d'Épinal du permanent proche de la retraite que l'organisation syndicale gratifierait d'un mandat de prestige. Nous proposons dans la prochaine section de soumettre au test empirique une autre

des images d'Epinal courantes que serait celle de l'administrateur salarié comme « professionnel » du syndicalisme.

## 2. Les administrateurs salariés, des professionnels du syndicalisme ?

La thématique de la professionnalisation de l'activité syndicale renvoie à différentes acceptions selon les auteurs. Pour Ubbiali (1997, 2001), elle se définit par la « permanentéisation » croissante des militants qui seraient toujours plus nombreux à être détachés à temps plein sur leur travail syndical[609]. Pour Guillaume et Pochic (2009a) ou Béroud et al. (2011) notamment, la professionnalisation fait référence au développement d'une « technicisation » de l'acte de représentation des travailleurs en raison d'une spécialisation accrue des IRP née de l'évolution juridique de leurs attributions et champs d'action (Thuderoz, 1998; Guillaume et Pochic, 2009b). Cette technicisation ferait ainsi appel à la mobilisation de savoirs plus techniques relevant de la gestion, du droit ou de la finance et s'appuierait ainsi sur le déploiement des formations syndicales (Ethuin et Yon, 2010). Dans une dernière acception, la professionnalisation du syndicalisme est synonyme de sa « managérialisation » (Thomas, 2013), c'est-à-dire de l'importation dans les organisations syndicales des politiques de gestion des carrières typiques des entreprises du secteur privé de manière telle que se construirait une véritable « fabrication des carrières syndicales » (Gayral et Guillaume, 2011) qui veille à la fois au suivi de carrière professionnelle pendant la tenue d'un mandat et à la reconversion post-militantisme. Nous allons confronter, dans la présente section, la situation des administrateurs salariés au regard de ces trois significations : sont-ils des permanents ? Peut-on les définir comme des techniciens de la représentation des travailleurs ? Dans quelle mesure leurs parcours professionnel et syndical sont-ils « gérés » ?

### 2.1. Des « permanents » ? Temps consacré au mandat et ancienneté au conseil

Nous proposons de juger de l'éventuelle « permanentéisation » des administrateurs salariés sur la base de l'étude de deux indicateurs : leur temps de détachement sur leur activité de membre du CA ou CS d'une part et leur ancienneté au conseil d'autre part.

#### 2.1.1 Des situations contrastées mais une prévalence du détachement à temps partiel

La question du temps de détachement sur le mandat au CA ou CS fait l'objet d'un traitement différencié selon la règle de droit applicable. Dans les entreprises publiques, la loi DSP stipule que les administrateurs salariés bénéficient d'un crédit d'heures « nécessaire à l'exercice de leur mandat » qui ne peut être inférieur à 15h par mois ni supérieur à un mi-temps et déterminé en fonction de la taille de l'entreprise et de son « rôle économique », sachant que

[609] « Un professionnel, dans le monde syndical, s'appelle un permanent » (Ubbiali, 2001, p. 83). Labbé et Croisat opèrent la même analogie en définissant comme « militants professionnels » les « gens qui consacrent l'essentiel de leur temps au syndicalisme » (Labbé et Croisat, 1992, p. 36).

les heures passées en séance du conseil n'en sont pas déduites[610]. Dans les entreprises privatisées et les entreprises privées qui auraient volontairement fait le choix d'accueillir des administrateurs salariés à leur conseil, ces élus ne disposent d'aucun droit formel, les dispositions correspondantes du Code de commerce ne disant rien d'un potentiel crédit d'heures laissé ainsi à la libre appréciation des acteurs. La situation sera différente pour les administrateurs salariés appelés à siéger prochainement au conseil des grandes entreprises privées puisque dans leur cas la loi de sécurisation de l'emploi a prévu qu'ils « disposent du temps nécessaire pour exercer utilement leur mandat, dans les conditions définies par décret en Conseil d'Etat »[611], ce décret annoncé pour décembre 2013 n'étant toujours pas paru à l'heure où nous écrivons (été 2014)[612]. Se dessine ainsi un contexte juridique favorisant une grande disparité de situations, ce que confirment les données présentées au tableau 28.

**Tableau 28**. Répartition des administrateurs salariés selon la nature de leur détachement (en valeur absolue et pourcentage)

| | Détachement à temps plein | Détachement à temps partiel* | Aucun détachement |
|---|---|---|---|
| **Interviewés (n=26)** | 13 (50%) | 13 (50%) | 0 |
| *CommunicA (n=23)* | *13* | *10* | *0* |
| *EnergiA (n=3)* | *0* | *3* | *0* |
| **Répondants (n=145)** | 8 (5%) | 81 (56%) | 56 (39%) |

*Mi-temps ou crédit d'heures.
**Sources :** entretiens et réponses au questionnaire.

Les écarts entre les résultats des interviewés et des répondants indiquent que les premiers bénéficient de conditions d'exercice du mandat singulières puisqu'aucun d'eux ne déclare être en situation d'heures de détachement inexistantes contre 39 % des répondants qui ne bénéficient d'aucun détachement. Ce premier constat explique pourquoi l'insuffisance du nombre d'heures de détachement est le deuxième sous-thème le plus cité par 14 % des répondants comme point critique du mandat (cf. annexe 6). L'analyse bivariée des réponses au questionnaire révèle que l'existence d'un temps de détachement dépend de trois variables liées aux caractéristiques de l'entreprise – sa taille, son statut de maison-mère ou de filiale ainsi que la nature publique ou privée de son capital – et d'une variable relative au statut socio-professionnel des élus. Ainsi, 57 % des répondants exerçant dans une entreprise de moins de 500 salariés ne sont pas détachés, contre 22 % de leurs homologues dans des entreprises de plus de 10 000 salariés. 45 % des administrateurs salariés de filiales ne bénéficient d'aucun détachement contre 34 % de leurs homologues siégeant au CA ou CS

[610] Article 26 de la loi DSP.
[611] C. com. art. L225-30-1.
[612] Selon l'échéancier de mise en application de la loi de sécurisation de l'emploi consultable en ligne à l'adresse http://www.senat.fr/application-des-lois/pjl12-489.html.

d'une maison mère. Un point que l'étude de l'équipe du CRMSI avait déjà mis en exergue il y a presque trente ans en soulignant que « les groupes traitent assez différemment les administrateurs des filiales. Selon les cas, le nombre d'heures attribué à ceux-ci varie entre 50 % et 80 % de celui dont disposent les administrateurs de la maison-mère. » (CRMSI, 1985c, p. 19). Enfin, 63 % des répondants exerçant dans une entreprise dont le capital est exclusivement privé déclarent ne disposer d'aucune heure de détachement sur leur mandat, contre respectivement 32 % et 27 % de leurs homologues dans les entreprises publiques et celles où l'Etat a conservé une portion minoritaire du capital. L'on comprend mieux à la vue de la nature de ces variables indépendantes que la situation d'absence de temps de détachement soit étrangère aux interviewés qui siègent tous au conseil d'une très grande entreprise, publique et maison-mère de son groupe. Une dernière variable éclaire l'existence de disparités : le statut socio-professionnel des administrateurs salariés. Parmi les répondants, 44 % des cadres déclarent ne disposer d'aucune heure de détachement contre 24 % des employés ou ouvriers et des personnes au statut de profession intermédiaire.

L'analyse contingente montre toutefois ses limites dès lors que l'on considère le cas spécifique des 13 interviewés, tous de CommunicA, détachés à temps plein. En effet, leur situation ne s'explique ni par les caractéristiques de leur entreprise[613] ni par le contexte réglementaire, les statuts de CommunicA stipulant que le crédit d'heures accordé aux administrateurs salariés équivaut à la moitié de la durée légale du travail, soit le maximum prévu à la loi DSP. Un autre élément joue ici : la régulation conjointe entre la direction de CommunicA et les élus parrainés par la première organisation syndicale de l'entreprise, 12 de ces 13 interviewés étant des administrateurs salariés CGT[614]. Le produit de cette régulation conjointe, du jeu de « rapport de force » selon le vocabulaire mobilisé par les interviewés, est ainsi une dérogation à la règle de droit dont ont bénéficié tous les administrateurs salariés CGT depuis l'instauration du CA au début des années 1990. Ces derniers sont officiellement détachés à mi-temps, au même titre que les autres administrateurs salariés, mais bénéficient de l'accord tacite de la direction (du secrétariat du conseil ou de leur supérieur hiérarchique sur leur lieu de travail) pour compléter ce détachement soit par les heures prévues en droit en plus du crédit d'heures (pour les jours de formation, les délais de route, les visites de site et les réunions du CA) soit par le transfert de délégations de la part des syndicats départementaux ou de la fédération. Cette régulation conjointe, tacite et informelle, apparaît néanmoins précaire et dépendante de l'accord de la direction. A l'ouverture de la mandature qui a débuté en 2005, le secrétaire du CA a exprimé sa volonté d'aligner la pratique de détachement des

[613] Celles d'EnergiA sont similaires sans que les administrateurs salariés n'y soient détachés à temps plein.
[614] Aux dernières élections professionnelles avant la fin de notre enquête de terrain à CommunicA (en 2006), la CGT maintenait sa position de première organisation syndicale de l'entreprise qu'elle détenait au moins depuis les années 1990 en récoltant 35 % des voix (aux élections du CA et des CAP et CCP), loin devant les 21 % de voix enregistrés par SUD, deuxième organisation syndicale à CommunicA (cf. introduction de la troisième partie).

administrateurs salariés CGT sur celle de la règle statutaire du mi-temps[615]. Lorsque nous avons quitté ce terrain d'enquête en septembre 2006, la fédération militait pour le maintien de la norme dérogatoire du temps plein en avançant les trois mêmes arguments que ceux présentés par les administrateurs salariés CGT pour justifier de leur traitement spécifique. Le premier consiste à souligner l'incompatibilité de la tenue de mandat avec l'exercice partiel d'une activité professionnelle dans la mesure où les absences répétées et parfois imprévues viendraient gêner l'organisation du service de rattachement.

> « Quand j'ai été élu, au début, j'ai été détaché, j'étais affecté à un service et j'avais des détachements. Mais ce n'était pas tenable avec mes absences et compagnie, moi j'étais devenu gênant dans mon service. Et comme les directeurs de centre ça ne les arrange pas d'avoir une personne qui vient une fois tous les 3 mois, c'est réglé, on n'en parle plus. Et donc mon directeur départemental m'a dit "on a souhaité que vous soyez détaché en permanence. Vous n'êtes plus au service. Vous pouvez l'annoncer". » (Entretien, administrateur salarié CGT3, CommunicA)

Le deuxième argument veut que la charge de travail d'un administrateur salarié équivaille en réalité à un temps plein, en particulier pour les élus de province, postés à distance du siège de l'entreprise accueillant les réunions du CA.

> « De toute façon, un conseil d'administration, c'est 15 jours de préparation objectivement. Quand vous vous voulez faire des visites de site et aller à la recherche d'informations, bon on passe des journées entières sur Internet. Donc quand je dis 15 jours c'est un minimum. Après sur le conseil d'administration en lui-même c'est une semaine : vous avez le conseil d'administration le jeudi, la réunion de préparation le mardi, bon déjà ça vous bouffe la semaine. Parce que le mardi il faut être sur Paris donc moi, le lundi, je suis en délai de route, le mercredi aussi et le vendredi aussi. Et la semaine d'après on a notre compte-rendu. » (Entretien, administratrice salariée CGT4, CommunicA)

Le troisième argument s'applique plus spécifiquement au cas des militants accédant au mandat d'administrateur salarié après plusieurs années passées en tant que permanent. C'est alors la pertinence de la reconversion dans l'entreprise qui est questionnée du fait du rattrapage de compétences qu'elle impliquerait et ce à quelques années seulement de la retraite pour certains.

> « S'ils veulent me faire bosser, il faut alors qu'ils me forment, qu'ils me donnent une promotion et un salaire qui correspondent à l'emploi. Et j'en ai parlé avec le DRH et je lui ai dit "je ne suis pas persuadée que cette mesure de réintégration professionnelle soit

[615] D'autres cas de remise en cause par la direction du compromis initial sur le temps de détachement existent. Citons par exemple le cas d'une grande entreprise publique du secteur de la défense dont le PDG, nouvellement reconduit dans ses fonctions fin 2010, avait décidé de réduire le crédit d'heures des administrateurs salariés initialement fixé à 85 heures (soit légèrement plus que le plafond légal du mi-temps) à 20 heures par mois. L'opposition des administrateurs salariés n'y a rien fait, la décision ayant été actée par le CA avant d'être également mise en œuvre dans chacun des CA des filiales de rang 1.

obligatoire dans l'état actuel dans la mesure où j'ai quand même 57 ans, où je n'ai aucune formation de la part de l'entreprise pour aucun de ses services, que j'ai quitté l'activité professionnelle depuis 25 ans et je me demande à quoi va servir cette affaire-là pour que je puisse travailler dans un service de l'entreprise et être efficace et servir à quelque chose ? J'en doute" que je lui ai dit. » (Entretien, administratrice salariée CGT5, CommunicA)

Alors que les autres administrateurs salariés de CommunicA pourraient faire valoir la coutume, au sens juridique du terme, telle qu'issue des pratiques de détachement de leurs homologues parrainés par la CGT, il n'en est rien. Prévaut dans leur cas la volonté, de l'organisation syndicale ou des personnes, de garder le contact avec le terrain dans l'optique décrite plus haut d'être en capacité de mettre en perspective critique les stratégies proposées au niveau central avec leur implication dans le travail quotidien. Un choix qui revient à se conformer à la volonté du législateur qui a explicitement exclu de la loi DSP la possibilité d'un détachement à temps plein au motif que les administrateurs salariés devraient conserver « dans l'entreprise une activité professionnelle de nature à préserver un contact direct avec la collectivité de travail qu'ils représentent au sein du conseil »[616].

> « Les administrateurs qu'on a eus ont toujours été des administrateurs qui travaillaient. Quand on est au CA, ce qui est bien aussi c'est de faire le lien entre le quotidien et puis le conseil d'administration, c'est-à-dire "bon, vous faites ça, mais dans les bureaux en fait c'est plutôt comme ça et comme ça". Il faut avoir un pied dans le concret aussi, dans la vraie vie comme le dit notre élue, pour se rendre compte des choses. » (Entretien, responsable syndicale pour l'entreprise CFDT, CommunicA)

Les administrateurs salariés CGT de CommunicA font ainsi exception, la norme étant celle d'un détachement officiel à temps partiel telle que la connaissent les 13 autres interviewés et 56 % des répondants. Dans un certain nombre de cas toutefois, le temps de détachement officiel ne reflète pas strictement le temps réel consacré au militantisme. A l'instar de la situation des administrateurs salariés CGT de CommunicA, une régulation conjointe entre représentants des travailleurs et direction de l'entreprise peut produire des règles informelles et dérogatoires à celles édictées dans la loi ou les statuts. Tel est le cas à EnergiA dont le règlement intérieur du CS stipule, en dehors de toute contrainte légale[617], que les administrateurs salariés disposent d'un crédit d'heures égal au quart de la durée légale du travail (soit 40 heures par mois hors séances du conseil) alors que les interviewés déclarent

[616] Point 2.4.2, alinéa 2 de la circulaire du 17 février 1984 relative à l'application de la loi DSP. C'est sur la base de ce même principe que le « guide » publié par la Fabrique de l'industrie estime qu' « il semble tout-à-fait déconseillé de faire des administrateurs salariés des permanents. Cela les couperait de leur base et de la vie réelle de l'entreprise, dont la connaissance intime est justement, de l'avis de tous, leur principal atout » (La Fabrique de l'industrie, 2014, p. XXIII).

[617] L'entreprise EnergiA n'étant pas soumise à la loi DSP mais aux dispositions du Code de commerce dont nous avons souligné le silence sur la question d'un éventuel crédit d'heures accordé aux administrateurs salariés (à l'exception de ceux qui siégeront au conseil des grandes entreprises privées).

être détachés à mi-temps en pratique du fait d'une tolérance de la direction que nous a confirmé le secrétaire du conseil.

> « Ce qui est aussi dérogatoire aux conditions de droit commun, c'est que nous assurons très largement des facilités pour les membres du conseil de surveillance, facilité matérielle et de liberté d'emploi, pour qu'ils puissent participer à des réunions de leur propre syndicat qui rentrent quand même dans le cadre de la connaissance de leur responsabilité » (Entretien, secrétaire du conseil de surveillance, EnergiA)

L'écart entre temps de détachement officiel et réel n'est pas une particularité des administrateurs salariés d'EnergiA mais une réalité également partagée par certains de leurs homologues dans d'autres grandes entreprises publiques ou privatisées (particulièrement les entreprises à statut) que nous avons pu rencontrer tout au long de notre enquête de terrain.

> « On a un crédit de 40 heures, prévu dans le règlement intérieur. Mais avec le conseil, le comité du conseil où je siège et les déplacements puisque je suis en province, on peut arriver à 100 heures rapidement. Donc, on va dire que je consacre plutôt la moitié de mon temps au mandat du conseil de surveillance. Donc le mois est bien entamé. Mais la direction n'est pas regardante. J'ai mon métier proprement dit. Je dirai que mon activité professionnelle représente 30 à 40 % de mon temps, pas plus. Ça me paraît même beaucoup, et puis ça dépend des mois. » (Entretien, administrateur salarié CGT, EnergiA)

Ces propos de l'administrateur salarié CGT d'EnergiA éclairent par ailleurs l'existence d'une seconde tolérance dont peuvent faire preuve les directions d'entreprise quant au partage entre temps de travail professionnel et temps d'activité militante. Partant de la déclaration des administrateurs salariés d'EnergiA d'un détachement réel à mi-temps, ces derniers devraient mathématiquement rapporter un temps d'activité professionnelle égal au temps de travail restant, soit 50 %. Or, l'administrateur salarié CGT tout comme son homologue CFDT estiment consacrer 30 à 40 % de leur temps de travail à leur activité professionnelle, une évaluation qui descend à 25 % pour l'administrateur salarié CFE-CGC. L'analyse détaillée des réponses au questionnaire conduit à des observations similaires. 20 répondants (soit 14 %) déclarent consacrer moins de 10 % de leur temps de travail à leur activité professionnelle alors que 7 d'entre eux rapportent bénéficier d'un détachement formel à mi-temps et que seuls 8 répondants déclarent être détachés à temps plein sur le mandat au CA ou CS. La raison de ces écarts tient au fait que le temps de militantisme ne porte pas exclusivement sur le mandat au conseil mais comprend en outre d'autres activités réalisées au sein de la structure syndicale ainsi que, pour ceux qui ont su jouer avec les zones grises du droit, la tenue d'autres mandats de représentation du personnel. Si le régime d'incompatibilité des mandats s'étend à l'échelle du groupe d'entreprises selon la loi DSP, il n'en va pas de même dans les dispositions du Code de commerce qui le limitent au périmètre de la société, au sens d'entité juridique, au conseil de laquelle siègent les administrateurs

salariés[618]. Ainsi, les administrateurs salariés des entreprises privatisées et privées peuvent légalement détenir un autre mandat de représentation du personnel au sein d'une autre société du groupe. Tel est le cas de l'administrateur salarié CGT d'EnergiA qui préside la commission emploi et formation du CE d'une des filiales de la maison-mère, ou de l'administrateur salarié CFE-CGC par ailleurs membre du conseil de surveillance de plusieurs fonds communs de placement d'entreprise à l'intérieur du groupe. Ces situations apparaissent néanmoins comme des cas limites plutôt réservés aux administrateurs salariés de maisons-mères de grand groupe, la norme étant plus proche d'un détachement réel à mi-temps. Le temps moyen consacré à l'activité professionnelle par les 89 répondants qui rapportent bénéficier d'un détachement étant de 58 % de leur temps total de travail.

A l'exception des administrateurs salariés détachés à temps plein sur leur mandat au CA ou CS, se pose alors l'épineuse question de la conciliation des temps entre activité professionnelle et militantisme. Comme le soulignent les administrateurs salariés CGT de CommunicA qui y trouvent là un argument à leur permanentéisation, la tenue du mandat ne va pas sans poser problème à l'organisation du travail de leur service de rattachement.

> « C'est pas facile pour mon responsable ici. C'est pas facile, à leur niveau je dirai, de me gérer parce qu'avec la disponibilité que j'ai et le peu de visibilité de toutes mes activités, rien n'est prédéterminé. C'est pas facile même avec les collègues parce que c'est vrai que si tu fais pas un dossier, ça rompt le processus et puis si c'est pas fait, il faut que ce soit ton ou ta collègue qui fasse le boulot. Donc c'est pas forcément bien perçu. Donc il faut penser une organisation ou tu te retrouves à part, entre guillemets. Dans les faits, c'est un peu ça. » (Entretien, administrateur salarié CGT, EnergiA)

Il n'est ainsi pas rare, pour les administrateurs salariés les mieux lotis[619], que des aménagements de poste soient négociés, avec une préférence pour une requalification professionnelle sur des fonctions de « chargé de mission ». Une observation partagée par Auberger-Barré et Bouchet : « les postes fonctionnels, surtout de conseil et d'études, sont généralement considérés comme plus facilement compatibles avec le mandat d'administrateur salarié que les postes opérationnels et hiérarchiques » (Auberger-Barré et Bouchet, 2007, p. 10). En particulier lorsque le poste hiérarchique place les élus en situation de porte-à-faux vis-à-vis d'autres représentants des travailleurs avec lesquels ils doivent conduire des négociations au titre de représentant de la direction[620]. Quelques-uns des administrateurs

[618] Voir les articles 23 de la loi DSP et L225-30 du Code de commerce.

[619] Siégeant donc au conseil d'une entreprise publique ou privatisée avec maintien d'un actionnariat étatique et maison-mère d'un grand groupe, pour reprendre les variables discriminantes identifiées plus haut.

[620] « Avant la fin de mon mandat, j'ai été nommé à un poste de direction opérationnelle. Et du coup c'était un petit peu compliqué parce que, en tant que directeur de l'entreprise, et parce que je suis loyal, je dois expliquer la stratégie de l'entreprise, et je ne peux pas trop m'exprimer ensuite, en tract, pour rendre compte de mes positions au conseil d'administration au titre d'administrateur CFDT. Quand vous êtes patron dans un département, théoriquement, vous ne pouvez pas exprimer un désaccord avec la direction générale. En plus, vous êtes dans une position où vous recevez les autres syndicats et vous êtes dans une position de défense de la politique de l'entreprise et si, par ailleurs, ils ont lu vos tracts d'administrateur avec les positions que vous avez prises, ça

salariés de CommunicA et leurs trois homologues à EnergiA ont ainsi connu une réorientation professionnelle.

> « Il y a eu des élections au conseil d'administration pour lesquelles je me suis présentée et je trouvais que ce n'était pas tellement compatible avec un poste de directeur de cabinet. Donc là, j'ai eu une mission sur le développement des ressources humaines. » (Entretien, ex-administratrice salariée FO3, CommunicA)

Les négociations ont plus souvent lieu quelque temps après la prise de mandat, en particulier lorsque des difficultés nettes se manifestent dans la conciliation des différentes activités. Il est toutefois quelques (très rares) entreprises où le principe de cette discussion est systématisé à l'instar d'une grande entreprise du secteur de l'énergie dont le « statut des administrateurs salariés » prévoit, au moment de la prise de mandat, l'organisation d'un entretien avec la direction et le secrétariat du conseil pour déterminer la compatibilité du poste précédent avec la tenue du mandat d'administrateur salarié et envisager un éventuel réaménagement professionnel. Depuis l'été 2013, l'IFA recommande la généralisation de telles pratiques[621].

Si certains des administrateurs salariés peuvent être qualifiés de permanents ou quasi-permanents du fait d'un détachement réel à temps plein par accord avec la direction de l'entreprise ou cumul d'activités militantes, ces cas se situent à la marge. La norme est plutôt celle d'un détachement réel à mi-temps et d'une conciliation des temps entre activités professionnelle et militante dont la difficulté peut conduire à des réaménagements de poste.

### 2.1.2 Un enracinement relatif au conseil

En plus de l'acception stricte de « permanent » au sens de militant détaché à temps plein sur ses activités syndicales, le terme peut renvoyer à la notion de permanence, que nous entendons ici comme la tenue à long terme du mandat d'administrateur salarié. Aussi proposons-nous de poursuivre l'étude de leur éventuelle permanentéisation au regard de l'ancienneté des administrateurs salariés au conseil.

Les règles de droit sont peu contraignantes concernant l'ancienneté des administrateurs salariés puisque leur mandat est renouvelable indéfiniment[622], dans le respect des limites d'âge des administrateurs[623] et sauf stipulation contraire des statuts. Il a été fait usage de cette

---

devient un peu difficile à gérer. Je dois avouer que cette période a été un peu compliquée à gérer. Je vous le dis honnêtement, j'avais hâte que ça s'arrête. » (Entretien, ex-administrateur salarié CFDT1, CommunicA).

[621] « L'exécution et l'évolution du contrat de travail de l'administrateur salarié doit permettre un exercice effectif du mandat. Son poste doit être adapté pour être compatible avec le temps nécessaire à son implication, qui dépend de la taille de l'entreprise et de l'intensité de l'activité de l'administrateur » (IFA, 2013b, p. 5).

[622] Les administrateurs des entreprises régies par la loi DSP ne pouvaient exercer plus de trois mandats consécutifs jusqu'à l'abrogation de cette limitation par la loi n° 94-679 d'août 1994 (portant diverses dispositions d'ordre économique et financier). Les dispositions du Code de commerce laissent la porte ouverte à des mandats d'administrateur salarié renouvelables indéfiniment en se contentant de stipuler que « le mandat est renouvelable, sauf stipulation contraire des statuts » (C. com. art. L225-29, al. 1).

[623] Les dispositions du Code de commerce stipulent que les statuts de l'entreprise doivent prévoir une limite d'âge s'appliquant soit à l'ensemble des administrateurs, soit à un pourcentage d'entre eux. A défaut, le nombre

dernière possibilité à CommunicA dont les statuts prévoyaient, au moment de notre enquête, une limitation de la reconduction des administrateurs (salariés ou non) à trois mandats successifs. La durée des mandats peut par ailleurs être variable d'une entreprise à l'autre selon le cadre légal appliqué. Dans les entreprises publiques régies par la loi DSP, cette durée est fixée à cinq ans[624]. Dans les entreprises régies par les dispositions du Code de commerce, la durée du mandat d'administrateur, déterminée par les statuts de l'entreprise, est variable sans pouvoir excéder 6 ans[625]. Dans la pratique, elle s'élève en moyenne à quatre ans dans les grandes entreprises cotées[626]. A CommunicA qui applique la loi DSP, la durée des mandats est de cinq ans, tout comme à EnergiA. Sachant qu'en outre rien n'oblige les administrateurs (salariés ou non) à occuper leur mandat pendant toute la durée prévue aux statuts, l'ancienneté réelle des administrateurs salariés n'apparaît alors en rien déterminée par le contexte juridique. Il faut donc se tourner vers les pratiques pour en prendre connaissance, ce que propose le tableau ci-dessous.

**Tableau 29.** Ancienneté des administrateurs salariés au conseil évaluée en nombre d'années et de mandats

| | Moyenne | Médiane | Ecart type | Valeur minimale | Valeur maximale |
|---|---|---|---|---|---|
| **Nombre d'années passées au conseil** | | | | | |
| **Interviewés (n=26)** | 4,9 | 5 | 2,8 | 1 | 13 |
| *CommunicA (n=23)* | *4,9* | *5* | *3* | *1* | *13* |
| *EnergiA (n=3)* | *4,9* | *4,9* | *0** | *4,9** | |
| **Répondants (n=148)** | 6,5 | 4 | 5,5 | 2 | 38 |
| **Nombre de mandats occupés** | | | | | |
| **Interviewés (n=26)** | 1,2 | 1 | 0,6 | 0,8 | 3 |
| *CommunicA (n=23)* | *1,3* | *1* | *0,6* | *1* | *3* |
| *EnergiA (n=3)* | *0,8* | *0,8* | *0** | *0,8** | |
| **Répondants** (n=148)** | 1,4 | 0,9 | 1,2 | 0,4 | 8,4 |

*Les trois uniques administrateurs salariés d'EnergiA sont entrés au CS en même temps.
**Pour les répondants, le nombre de mandats est obtenu en divisant le nombre d'années au conseil par 4,5 qui est le nombre correspondant à la moyenne de durée de mandats entre les entreprises publiques (5 ans) et les entreprises privées (4 ans).
**Sources :** entretiens, tracts de campagne électorale à CommunicA et EnergiA, réponses au questionnaire.

Les données du tableau 29 reflètent une situation à un instant t alors qu'interviewés et répondants sont en cours de mandat. Celle-ci présente l'avantage de permettre une

d'administrateurs de plus de 70 ans ne peut être supérieur au tiers des administrateurs en fonction (C. com. art. L225-19 pour le CA et L225-70 pour le CS).
[624] Article 11, alinéa 1 de la loi DSP.
[625] C. com. art. L225-29, al. 1.
[626] Moyenne sur les années 2007 à 2012 que nous avons calculée sur la base des informations reportées aux rapports annuels d'application du code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF (AFEP et MEDEF, 2009, 2010a, 2011, 2012, 2013b).

comparaison avec les données collectées de manière similaire auprès de la population totale d'administrateurs. Ainsi, la combinaison des résultats des interviewés et des répondants quant au nombre d'années passées au conseil donne une ancienneté moyenne de 5,7 ans parfaitement identique à celle de l'ensemble des administrateurs siégeant au conseil des sociétés cotées[627]. Cette information infirme de fait l'éventuelle spécificité de l'enracinement des administrateurs salariés au conseil qui ne vaut que pour une minorité d'entre eux tels ces trois administrateurs salariés de CommunicA enregistrant une ancienneté au CA supérieure à 10 ans et ce répondant rapportant avoir siégé 38 ans au conseil de son entreprise.

Néanmoins, cette image à un instant t serait sensiblement différente et les résultats plus élevés si l'on ne considérait les administrateurs salariés qu'au sortir de leur expérience au conseil. Le nombre d'années ainsi que le nombre de mandats passés au CA ou CS par les interviewés seraient ainsi supérieurs à ceux indiqués au tableau qui se retrouvent d'une certaine manière biaisés par l'intégration de données relatives à des administrateurs salariés n'ayant pas accompli un mandat entier, soit qu'ils venaient tout juste d'être élus lors des entretiens ou qu'ils approchaient de son terme[628]. L'observation vaut également pour les répondants dès lors que l'on considère que 50 % d'entre eux déclarent envisager de se représenter aux prochaines élections du conseil. La réalité des administrateurs salariés qui auraient achevé leur expérience au conseil serait ainsi plus proche de la tenue, en moyenne, de deux mandats consécutifs pour peu que l'on postule qu'un mandat entamé vaut pour un et que l'on observe que le nombre moyen de mandats occupés par les interviewés et les répondants est respectivement de 1,2 et 1,4. Le parcours des administrateurs salariés d'EnergiA alimente cette estimation puisque 6 mois après nos entretiens tous les trois ont été réélus au CS pour un second et dernier mandat. Se dessine alors la spécificité des administrateurs salariés de CommunicA dont la majorité (18 des 23 personnes) n'a occupé qu'un seul mandat[629]. Une particularité qui illustre l'empreinte de la politique de l'organisation syndicale sur l'enracinement de ces élus au CA ou CS.

En effet, 12 de ces 18 administrateurs salariés de CommunicA ont été parrainés par la CGT qui a fait le choix, dès les premières élections au début des années 1990, de ne jamais renouveler ses élus dans leur fonction au CA.

> « On a adopté ce principe au niveau de notre fédération : c'est qu'on ne renouvelle pas les mandats parce qu'on estime qu'il y a des compétences qui peuvent être mises à disposition dans l'organisation et qu'il y a aussi beaucoup de fatigue, beaucoup de lassitude. On a donc besoin de renouveler à chaque élection à la fois pour bénéficier de

[627] Sur la base des données 2011 et 2012 pour les administrateurs des sociétés composant l'indice boursier SBF120 (Ernst & Young, 2012, p. 12; 2013, p. 10)

[628] Ainsi, 5 des 23 administrateurs salariés de CommunicA n'ont qu'une ancienneté de 6 mois au conseil au moment des entretiens. A l'inverse, les 3 administrateurs salariés d'EnergiA étaient à 6 mois de leur fin de mandat.

[629] En considérant le parcours complet de ces administrateurs salariés observé jusqu'en 2013.

ce potentiel et préserver les camarades qui ont été sollicités » (Entretien, responsable fédéral CGT, CommunicA)

Aucun des autres syndicats de CommunicA et d'EnergiA n'a adopté cette politique arguant de l'intérêt pour l'élu de poursuivre a minima sur une seconde mandature de manière à capitaliser et « rentabiliser » l'effort d'apprentissage conséquent produit à la prise de mandat, le temps d'adaptation à ce dernier étant jugé particulièrement long.

« Franchement, au conseil d'administration, un seul mandat c'est trop restrictif. Il faut du temps pour se faire à l'environnement et à ce qu'on vous demande. » (Entretien, responsable syndical pour l'entreprise et fédéral SUD, CommunicA)

Les responsables de la CGT à CommunicA partagent cette lecture et, s'ils défendent fermement leur choix politique, reconnaissent toutefois que son principal inconvénient réside dans la perte de compétences développées au cours du mandat avec l'arrivée de nouveaux administrateurs salariés tous les cinq ans.

« Moi je le vois quand je travaille avec eux, et je pense qu'ils vous le diront aussi mais je crois qu'il faut bien une bonne année pour se mettre bien dans le mandat. Alors c'est vrai que quand on change les candidats, l'expérience se perd un peu et les nouveaux doivent une nouvelle fois faire cet apprentissage pendant un an. C'est vrai qu'il y a l'inconvénient de la compétence parce que c'est un mandat quand même qui n'est pas facile. » (Entretien, responsable syndical pour l'entreprise CGT, CommunicA)

Si les autres organisations syndicales de CommunicA peuvent se montrer critiques vis-à-vis du choix opéré par la CGT, cela n'empêche pas deux d'entre elles de prévoir, au moins en principe, une limitation de la reconduction à deux mandats maximum. A SUD, cette règle fait écho à la doctrine plus large de l'organisation opposée à l'institutionnalisation du syndicalisme et à son corollaire que serait la permanentéisation des militants. Les statuts de la fédération précisent notamment que les permanents fédéraux ne peuvent l'être plus de 9 années consécutives ce qui, rapporté au cas du CA, correspond en effet à deux mandats (et donc 10 ans au total). La règle apparaît moins ferme à la fédération CFDT de CommunicA qui exprime sa volonté de voir ses élus au CA s'en tenir à deux mandats successifs puisqu'en l'occurrence deux des trois administrateurs salariés CFDT ayant siégé au CA depuis son instauration jusqu'à aujourd'hui ont occupé trois mandats consécutifs.

A quelques exceptions près telles la CGT à CommunicA, la norme dans les entreprises étudiées ainsi que parmi les répondants se situerait à la détention de deux mandats consécutifs en moyenne. La porte est donc souvent laissée ouverte aux administrateurs salariés qui le souhaiteraient de reconduire leur mandat. Pour la majorité des interviewés concernés, ce souhait émane en réalité moins des personnes que de leur organisation syndicale qui peut avoir tout intérêt à ce que son élu se représente aux élections afin de capitaliser sur la compétence qu'il ou elle a développée lors de son premier mandat et d'économiser la recherche d'un autre candidat qui répondrait à des critères de sélection particulièrement

exigeants (cf. *supra*). Il existe donc une certaine tendance à l'enracinement des administrateurs salariés au conseil qui reste néanmoins relative en comparaison de la population totale d'administrateurs avec lesquels ils partagent la même ancienneté au conseil.

## 2.2 Des « techniciens » ? Statut socio-professionnel et enjeu de formation

L'hypothèse d'une permanentéisation des administrateurs salariés ne résiste à pas à l'étude empirique, la majorité d'entre eux étant détachée en pratique sur un mi-temps et siégeant au conseil pendant deux mandats en moyenne. Poursuivons à présent le test de l'éventuelle professionnalisation des administrateurs salariés au regard de l'hypothèse de leur technicisation, autrement dit de leur détention de savoirs experts mobilisés dans l'exercice de la représentation du personnel. En effet, parler de « technicisation » de l'acte de représentation des travailleurs renvoie à l'idée que le processus continu de spécialisation des IRP en particulier requerrait de la part des militants la détention d'une expertise technique se manifestant par la maîtrise de savoirs théoriques et pratiques relevant du domaine de la gestion (droit, économie, administration d'entreprise, finance, etc.). Les organisations syndicales qui souhaiteraient s'adjoindre les services de tels techniciens sur un mandat de représentation du personnel peuvent alors mettre en place deux stratégies, non exclusives l'une de l'autre : sélectionner les militants qui disposent déjà de tels savoirs gestionnaires en raison de leur formation initiale et de leur statut socio-professionnel ; développer la formation de leurs élus, en propre ou par le jeu de droit à la formation financé par l'entreprise, dans ces disciplines. C'est la raison pour laquelle l'hypothèse de militants « techniciens » sera ici testée à l'appui de l'étude de deux indicateurs que sont le statut socio-professionnel des administrateurs salariés ainsi que les formations dont ils ont pu bénéficier à la prise de mandat.

### 2.2.1 Une surreprésentation des cadres

Nous avons vu à l'occasion de l'étude des critères avancés par les organisations syndicales pour sélectionner les militants appelés à siéger au CA ou CS que la détention de savoirs gestionnaires ne constituait pas un facteur discriminant, étant reléguée à l'arrière-plan du capital militant. Sur cette base, rien ne laisse présager d'une sélection qui favoriserait ainsi les cadres plus communément détenteurs que les autres catégories socio-professionnelles de ces savoirs. C'est pourtant bien une surreprésentation de cette catégorie que l'on observe parmi les administrateurs salariés comme le montrent les données présentées au tableau suivant.

**Tableau 30.** Répartition des administrateurs salariés selon la catégorie socio-professionnelle*

| | Employés /ouvriers | Professions intermédiaires** | Cadres et professions intellectuelles supérieures*** |
|---|---|---|---|
| **Interviewés (n=26)** | 3 (12%) | 12 (46%) | 11 (42%) |
| *CommunicA (n=23)* | *3* | *10* | *10* |
| *EnergiA (n=3)* | *0* | *2* | *1* |
| **Répondants (n=143)** | 8 (6%) | 37 (26%) | 98 (68%) |

*Sur la base de notre adaptation des nomenclatures PCS 2003 et PCS-ESE de l'INSEE.
** Techniciens et agents de maîtrise.
*** Ingénieurs et cadres technique, administratif ou supérieur.
**Sources :** entretiens, tracts de campagne électorale et réponses au questionnaire.

Plus de deux interviewés sur cinq et deux répondants sur trois appartiennent à la catégorie des cadres et professions intellectuelles supérieures. Si nous évoquons, comme le faisait déjà l'équipe du CRMSI au début des années 1980 (CRMSI, 1985b), une surreprésentation de cette catégorie c'est que la règle du siège réservé aux cadres ne permet pas d'expliquer à elle seule la part qu'ils occupent dans la population totale d'administrateurs salariés. En effet, 98 répondants sont cadres pour 82 sièges réservés (un siège réservé pour chacune des 82 entreprises différentes dans lesquelles se répartissent les 148 répondants). Le constat vaut également à CommunicA où 10 administrateurs salariés, actuels ou anciens, appartiennent à la catégorie des cadres et professions intellectuelles supérieures pour 4 sièges réservés (un à chacune des quatre mandatures depuis la première élection d'administrateurs salariés dans cette entreprise). Les cadres sont ainsi largement représentés au CA ou CS et ce, au-delà de la détention du seul siège réservé à cette catégorie.

Cette surreprésentation peut s'expliquer par le jeu de facteurs structurels relatifs à la syndicalisation des cadres. Cette dernière est plus prononcée dans le secteur public que dans le secteur privé (sur la base des données de la période 2001-2005 rapportées par Wolff, 2008). En France, deux tiers des cadres déclarant être membre d'un syndicat ou d'un groupement professionnel le sont dans la fonction et les entreprises publiques (contre 33 % dans le secteur privé). La part des cadres parmi les affiliés aux organisations syndicales ou groupements professionnels est supérieure dans le secteur public où ils représentent 34 % des effectifs syndiqués, contre 21 % dans le secteur privé[630]. Si les cadres sont surreprésentés au CA ou CS ce serait ainsi, en partie, en raison de la part importante qu'ils occupent dans les effectifs syndiqués et militants des entreprises qui accueillent des administrateurs salariés dont nous avons vu au chapitre 4 qu'elles sont très majoritairement d'actuelles ou d'anciennes entreprises publiques. Pourrait également jouer, par ailleurs, la nature de cette syndicalisation.

[630] Des chiffres à prendre avec précaution puisqu'ils ne reflètent pas strictement la syndicalisation dans la mesure où sont également inclus les membres de « groupements professionnels » (par ailleurs non définis) (Bensoussan, 2010).

A défaut de données récentes sur la répartition des cadres syndiqués entre les différentes organisations, l'on peut supposer sur la base de leurs préférences électorales[631] que les cadres se tournent plus souvent vers la CFE-CGC, la CFDT et dans une moindre mesure la CGT qui, à elles trois, parrainent 78 % des administrateurs salariés (cf. chapitre 4). C'est notamment parce qu'ils seraient plus présents dans le vivier militant de ces organisations que les cadres seraient plus ainsi largement présents au conseil.

L'on peut supposer en outre que deux autres facteurs viennent expliquer cette surreprésentation des cadres, facteurs qui seraient cette fois relatifs à la stratégie des organisations syndicales dans le recrutement des futurs administrateurs salariés. En premier lieu, et alors qu'aucun des responsables syndicaux interrogés, à l'exception du coordinateur syndical de groupe CFE-CGC à EnergiA[632], n'a évoqué la détention de savoirs théoriques et particulièrement gestionnaires comme critère de sélection, celle-ci apparaît néanmoins valorisée à travers le choix de militants cadres. En effet, à la surreprésentation de cette catégorie socio-professionnelle dans la population d'administrateurs salariés correspond un niveau de formation singulièrement élevé[633]. 31 % des répondants déclarent que leur dernier diplôme obtenu en formation initiale relève de l'enseignement élémentaire (pour 6 %) ou secondaire (25 %). Autrement dit, plus des deux tiers des répondants (69 %) sont détenteurs d'un diplôme de l'enseignement supérieur qui, pour 49 % des répondants soit près de la moitié d'entre eux, est de niveau égal ou supérieur à un Bac+3[634]. Les cadres ainsi portés au CA ou CS le sont donc moins par promotion (ce qu'aurait pu laisser penser l'ancienneté professionnelle moyenne des administrateurs salariés d'environ 20 ans) que par acquisition primaire de connaissances théoriques dans le circuit éducatif. Il y aurait ainsi une sélection qui ne se dit pas mais qui tend à suivre la logique qui avait déjà présidé, en 1936, à l'appel de la CGT au ralliement de l'encadrement au mouvement syndical suivant laquelle l'action collective bénéficierait des savoirs acquis par cette catégorie de la population salariée et ce tout particulièrement dans l'optique d'une participation des travailleurs à la gestion des entreprises[635]. En second lieu, l'intégration de plusieurs administrateurs salariés cadres, au-

[631] La CFDT et la CFE-CGC recueillent ensemble près de la moitié des suffrages du troisième collège (ingénieurs et cadres) aux élections du CE (Jacod, 2008). Les trois premières organisations syndicales dans le collège « encadrement » aux élections prud'homales sont, en 2008, la CFE-CGC (avec 27,8 % des voix), la CFDT (22,9 %) et la CGT (16,9 %) (Béthoux, Desage, Mias, et Pélisse, 2011).

[632] Voir la note de bas de page n° 599.

[633] Point qui se combine par ailleurs avec la singularité de la syndicalisation des cadres puisqu'étant également en lien avec la sociographie du syndicalisme dans le secteur public. La population de syndiqués dans les fonctions et entreprises publiques apparaît plus diplômée que celle du secteur privé. Dans le secteur public, 38 % des salariés diplômés de l'enseignement supérieur déclarent être membres d'une organisation syndicale ou d'un groupement professionnel contre 12 % dans les entreprises privées (Wolff, 2008).

[634] Dans le détail, 20 % des répondants renseignent un niveau de formation équivalent au cycle court de l'enseignement supérieur (jusqu'à Bac+2), 24 % au cycle moyen (de bac+3 à Bac+5) et 25 % au cycle long (supérieur à Bac+5).

[635] Bensoussan relève ainsi qu'à cette époque, « les compétences techniques des ingénieurs sont peu à peu jugées essentielles au "travail de préparation à la gestion des moyens de production et d'échange" par la classe ouvrière organisée » (Bensoussan, 2010, p. 220).

delà du seul détenteur du siège réservé, peut répondre à la volonté, consciente ou non, des organisations syndicales de limiter chez leurs élus le sentiment d'être « impressionnés » par les autres membres du conseil ou de ne pas être « capable » de tenir le mandat (cf. *supra*) en réduisant la distance sociale et scolaire séparant les deux groupes d'administrateurs. Il convient en effet de souligner que la surreprésentation que nous observons ne se comprend pas seulement par rapport à la catégorie générale des cadres mais aussi par rapport à celle plus spécifique des cadres supérieurs, comme le relevait également l'équipe du CRMSI (*ibid.*). A titre d'exemple, 7 des 10 administrateurs salariés cadres à CommunicA sont des cadres supérieurs. Bien sûr, l'écart social et scolaire entre administrateurs salariés et administrateurs « classiques » persiste pour autant. Le statut de cadre supérieur ne confère pas la qualité de membre de l'élite économique qui continue à peupler les conseils (Eminet, 2012), comme l'illustre la prévalence d'administrateurs « classiques » issus des rangs des grandes écoles ou faisant preuve eux-mêmes d'une expérience de PDG[636]. Mais l'écart tend néanmoins à se réduire avec la présence d'administrateurs salariés cadres supérieurs dont le capital scolaire peut par ailleurs offrir l'avantage d'une plus grande chance de reconnaissance en tant qu'administrateur « compétent » de la part des autres membres du conseil. En pratique, le statut socio-professionnel apparaît en effet comme une variable discriminante dans la représentation que les administrateurs salariés se font de la reconnaissance de leur compétence par les autres administrateurs. 62 % des répondants cadres estiment que les membres du conseil les considèrent comme un interlocuteur compétent pour participer aux décisions stratégiques, contre 42 % des répondants non-cadres[637].

Si tous les administrateurs salariés ne sont pas cadres, la majorité d'entre eux appartient toutefois à cette catégorie et dessine ainsi le profil d'élus du personnel au niveau de formation élevé, *de facto* détenteurs de savoirs théoriques et particulièrement de savoirs gestionnaires mobilisables dans l'exercice de leur mandat.

### 2.2.2 Des besoins, accès et offres de formation contrastés

La technicité du mandat d'administrateur en ce qu'il requerrait la maîtrise de savoirs gestionnaires (droit, comptabilité, marketing, finance, etc.) constituerait le principal défi des élus du personnel siégeant au CA ou CS avec voix délibérative selon Heller qui observe que « lack of preparation and relevant competence account for most of the documented failures »

[636] A fin 2007, Dudouet et Joly (2010) observaient pour les entreprises du CAC40 que 84 % des dirigeants français (membres ou présidents de CA ou CS mais aussi membres de direction générale) étaient issus des grandes écoles. Ils étaient même 67 % à être diplômés de « très grandes écoles » (Polytechnique, Centrale Paris, Mines de Paris, HEC, ESSEC, ESCP, ENA, IEP de Paris…). Seul 1,7 % d'entre eux n'auraient pas poursuivi les études après l'obtention du baccalauréat. Par ailleurs, le cabinet de conseil Heidrick & Struggles (2011) relevait qu'en 2009, 64 % des administrateurs des entreprises du CAC40 étaient ou avaient été eux-mêmes PDG d'entreprise.

[637] La dépendance entre les variables « représentation de la compétence perçue par les membres du conseil » et « PCS au moment de la passation du questionnaire » est significative sur le test du Chi2 (chi2=4,87, ddl=1, 1-p=97,27 %).

(Heller, 1998b, p. 223). L'auteur envisage alors trois manières de combler le « fossé de compétences [notre traduction] » (Strauss, 1982, p. 223) qui sépare potentiellement les administrateurs salariés des autres membres du conseil. La sélection de militants occupant des fonctions à hautes responsabilités dans la structure syndicale serait ainsi une première solution dans la mesure où ces derniers seraient plus fréquemment détenteurs de diplômes universitaires. Si nous questionnons pour notre part l'existence d'une corrélation systématique entre niveau de formation et statut dans la structure syndicale, nous avons néanmoins vu précédemment qu'une telle logique guide en partie le choix des administrateurs salariés dont la majorité déclare posséder un diplôme de l'enseignement supérieur. La deuxième voie envisagée par Heller est celle de l'ouverture du droit pour les administrateurs salariés à recourir à un expert[638]. Or, et à l'inverse des membres du CE, les administrateurs salariés ne disposent pas d'un tel droit en France. Ils ne sont donc en mesure ni de déléguer ou externaliser la maîtrise des savoirs gestionnaires à un cabinet d'experts, ni de bénéficier de la dimension pédagogique des interventions de tels cabinets au cours desquelles les élus de CE, en l'occurrence, acquièrent de nouvelles compétences (Guillaume et Mouret, 2004). C'est ici qu'il faut comprendre l'insistance de la CGT en particulier à revendiquer l'instauration d'un tel droit au bénéfice des administrateurs salariés[639]. A défaut de pouvoir recourir aux services d'un expert reste alors la troisième solution proposée par Heller qu'est la formation qui revêt ainsi un enjeu certes commun aux autres institutions participatives (Schregle, 1976) mais d'autant plus prégnant dans le cas des administrateurs salariés. Et particulièrement dans le cas des administrateurs salariés qui ne disposeraient pas d'un bagage de savoirs déjà constitué par une formation initiale de niveau universitaire ou par une expérience précédente de tenue de mandats dans des IRP à attributions économiques. Telle est la situation des 13 interviewés (tous de CommunicA) qui jugeaient insuffisantes leurs connaissances gestionnaires à la prise de mandat et pour lesquels le besoin de formation s'est fait plus pressant.

> « On a aussi demandé à être formés sur le budget et la comptabilité parce que ça c'est une lacune personnelle, ça je ne le nie pas. J'ai une collègue administratrice avec moi qui est cadre sup' donc elle, elle l'a un peu plus la connaissance en comptabilité, parce qu'elle a eu l'occasion de travailler dessus, tandis que moi non. Donc moi, j'ai demandé à avoir une formation là-dessus. » (Entretien, administratrice salariée CGT5, CommunicA)

De fait, la diversité de profil des administrateurs salariés se reflète dans l'expression de besoins de formation différenciés. Les 13 autres interviewés qui estiment à l'inverse avoir embrassé leur mandat si ce n'est en toute confiance en tout cas sans inquiétude quant à leur niveau de compétences techniques présentent une ou plusieurs des caractéristiques suivantes :

[638] « Allowing employee representatives the same right of access to consultants enjoyed by managers » (*ibid.*).
[639] La CGT revendique ainsi le droit pour les administrateurs salariés de « bénéficier d'une assistance technique ; juridique, comptable, financière… […] L'administrateur salarié devrait pouvoir se faire assister par un expert de son choix, avant comme après les séances du conseil » (CCEES-CGT, 2007, p. 4).

une formation initiale relevant de l'enseignement supérieur, parfois dans le domaine même de la gestion ; une expérience professionnelle dans la conduite d'activités gestionnaires en correspondance, dans la plupart des cas, avec le statut de cadre[640] ; une expérience syndicale dans la tenue de mandats au sein d'IRP à attributions économiques[641] mais aussi dans la tenue de mandats militants au sens large comprenant une dimension gestionnaire. Ce dernier point n'est pas à minimiser alors que près de la moitié des interviewés et 59 % des répondants rapportent avoir occupé des responsabilités militantes en dehors de la structure syndicale liée à l'entreprise *stricto sensu*. Or, ces responsabilités peuvent jouer un rôle dans l'acquisition de savoirs techniques et de gestion à l'instar des mandats tenus les plus souvent mentionnés par les interviewés et répondants que sont ceux de responsables d'association (trésorier ou président), d'élus au CA d'un organisme paritaire (OPCA, URSAFF, caisse de retraite), d'élus politiques (au niveau d'une municipalité ou d'un département), de conseillers prud'homaux, de présidents de fonds communs de placement d'entreprise ou encore de membres de la direction des restaurants, maisons de vacances ou mutuelles d'entreprise.

> « Avant d'arriver au conseil, j'avais déjà moi des connaissances en comptabilité, en finance et en gestion. Bilan, produits, charges. En plus, je militais dans des associations caritatives sur la localité où je travaillais. J'étais trésorier d'une association humanitaire. Donc, je ne me suis pas spécialement senti démuni en arrivant au conseil. C'est à la fois mes expériences au conseil d'administration de l'URSAFF et de la mutuelle et mon expérience syndicale de terrain qui m'ont bien servi. » (Entretien, ex-administrateur salarié CGT2, CommunicA)

La formation à la prise de mandat ne revêt donc pas le même enjeu pour tous les nouveaux arrivants au CA ou CS qui ne sont par ailleurs pas tous logés à la même enseigne en termes de droit à la formation. Ce dernier est garanti dans le cas des administrateurs salariés d'entreprise publique dont le conseil doit arrêter « un programme de formation à la gestion des entreprises destiné aux représentants des salariés nouvellement élus »[642], sachant que le temps de formation n'est pas déduit du crédit d'heures de détachement[643] et que son coût est à la charge de l'entreprise. La situation des administrateurs salariés dans les entreprises privatisées et les entreprises privées qui auraient volontairement fait le choix de les accueillir à leur conseil est en revanche plus incertaine. Les dispositions du Code de commerce sont en effet muettes

[640] A l'instar de l'administrateur salarié CFE-CGC d'EnergiA : « J'ai été *managing director* [avant son arrivée dans l'entreprise] donc j'avais aussi ce côté connaissance du fonctionnement, non pas d'un conseil d'administration parce que c'était beaucoup plus réduit, mais un rôle de management au sens large, de ce que traite un directeur général. Je ne suis pas un spécialiste de la finance, je ne suis pas un banquier mais j'ai une connaissance des mécanismes économiques » (Entretien, administrateur salarié CFE-CGC, EnergiA).

[641] Dont nous avons vu au tableau 27 qu'elle a été vécue par non moins de 45 % des interviewés et 83 % des répondants.

[642] Article 27 de la loi DSP.

[643] Quant à savoir si la formation se fait sur le temps de travail, l'appréciation du droit peut être souple puisque la circulaire du 17 février 1984 relative à l'application de la loi DSP explique que « bien que la loi ne l'ait pas expressément prévu, il apparaît tout à fait conforme à son esprit que le temps consacré à cette formation soit pris sur le temps de travail et rémunéré comme tel » (point 2.4.3, al. 2).

quant à un éventuel droit à la formation qui soit spécifique aux administrateurs salariés. Concernant le Code du travail, le flou règne entre d'un côté des articles de la partie législative prévoyant que les représentants des salariés actionnaires et administrateurs salariés bénéficient d'un stage de formation économique, financière et juridique d'une durée maximale de cinq jours pris sur le temps de travail et financé par l'entreprise[644] et, de l'autre côté, un article de la partie réglementaire limitant ce droit aux seuls représentants des salariés actionnaires[645]. Soit une discrimination entre les administrateurs salariés du public et ceux du privé qui a conduit certaines organisations syndicales à demander la généralisation et la systématisation des pratiques de formation à la prise de mandat (CCEES-CGT, 2007; CFTC, 2011). La situation des futurs administrateurs salariés dans les grandes entreprises privées est en revanche sans ambigüité, la loi de sécurisation de l'emploi ayant prévu qu'ils « bénéficient à leur demande d'une formation adaptée à l'exercice de leur mandat, à la charge de la société, dans des conditions définies par décret en Conseil d'Etat »[646], le temps de formation n'étant pas déduit du temps de détachement alloué pour le mandat. L'AFEP et le MEDEF (2013a) se sont par ailleurs inspirés de cette nouvelle disposition pour recommander, dans la nouvelle version de leur code de gouvernement d'entreprise, qu'il en aille de même pour tous les administrateurs salariés (et représentants des salariés actionnaires) siégeant au conseil d'une société cotée, indépendamment de son statut de grande entreprise ou d'entreprise privatisée.

Le cadre juridique laisse présager de l'existence de situations contrastées qu'alimente en outre la variété des modalités de formation rapportées par les administrateurs salariés. Nous en dénombrons quatre : la formation dispensée de manière structurée par l'organisation syndicale ; la formation dispensée par l'entreprise, qu'il s'agisse de formations organisées en propre ou déléguées à des organismes extérieurs ; le tutorat par les prédécesseurs ; la formation « sur le tas », soit l'autodidaxie. Ces quatre modalités ne sont pas exclusives les unes des autres mais cumulables. C'est ainsi que la majorité des répondants (59 %) déclarent avoir bénéficié d'au moins deux types de formation. Elles sont en revanche inégalement mises en œuvre. La modalité de loin la plus fréquemment mentionnée est celle d'une formation autonome, en autodidacte telle que citée par 65 % des répondants[647]. Ce résultat souligne à la fois l'existence de situations caractérisées par l'absence de formation collective et formalisée et celle d'une pratique isolée et spontanée d'auto-formation continue tout au long du mandat pour pallier les éventuelles insuffisances des formations dispensées à son entrée.

> « Souvent je me documente. La première documentation, parce que c'est la facilité, je vais sur internet et je vois ce qui existe. Et après, si j'ai besoin je vais acheter un bouquin » (Entretien, administratrice salariée CGT1, CommunicA)

[644] C. trav. art. L3341-2 et L3341-3.
[645] C. trav. D3341-3.
[646] C. com. art. L225-30-2, dont le décret annoncé pour décembre 2013 n'est toujours pas paru à l'heure où nous écrivons (été 2014).
[647] En référence aux deux items « apprentissage sur le tas » et « pas de formation » du questionnaire.

Une variable apparaît particulièrement discriminante à cet égard qui n'est pas, comme aurait pu le suggérer le contexte juridique, la nature publique ou privée du capital de l'entreprise mais sa taille. L'accès à la formation est en effet facilité dans les grandes entreprises puisque si 60 % des répondants exerçant dans une entreprise de moins de 500 salariés déclarent avoir été formés sur le tas ou ne pas avoir reçu de formation, ils ne sont plus que 27 % d'autodidactes dans les entreprises de plus de 10 000 salariés. Après l'autodidaxie sont citées, dans l'ordre décroissant des fréquences, la formation dispensée par l'entreprise (par 49 % des répondants), la formation syndicale (46 %) puis le tutorat par les précédents élus au CA ou CS (39 %) que nous proposons d'étudier dans le détail à présent.

La moitié des répondants rapporte avoir bénéficié d'une formation organisée par l'entreprise qui, si l'on s'en tient aux pratiques mises en œuvre à CommunicA et EnergiA, peut prendre deux formes. La première est celle d'une formation interne, la plupart du temps orchestrée par le secrétariat du conseil, visant à parfaire ou mettre à jour les connaissances des administrateurs salariés sur le fonctionnement et la stratégie de l'entreprise. Dans les deux entreprises étudiées, les administrateurs salariés ont ainsi été invités, en début de mandat, à des sessions de rencontres avec les dirigeants de chacune des branches d'activité du groupe ou des fonctions transversales (stratégie, achats, finances notamment) venus leur présenter l'état et le plan de développement de leur périmètre de responsabilité. Ces rencontres peuvent se poursuivre par la suite à l'instar des dîners ou petits-déjeuners régulièrement organisés à CommunicA.

> « Aujourd'hui, de 8h30 à 11h, on a réuni un petit-déjeuner spécial dédié à une des principales branches d'activité de l'entreprise, avec les dirigeants de cette branche, mais vraiment les vrais patrons. Il y avait la moitié du comité de direction de cette branche qui était là, avec les administrateurs salariés et il y a eu un échange direct entre les administrateurs salariés et les dirigeants. Et ça, c'est valable. En fait, on est parti du constat que sur certains sujets, on a besoin de voir plus large que le seul thème discuté en conseil. » (Entretien, secrétaire du conseil d'administration, CommunicA)

Cette formation interne peut se compléter de visites de sites organisées à destination de l'ensemble des membres du conseil à CommunicA et des seuls administrateurs salariés à EnergiA.

> « Autre point dérogatoire pour les administrateurs salariés, c'est que j'ai organisé un certain nombre de déplacements sur site pour les administrateurs salariés pour qu'ils puissent voir les entreprises, les usines qui sont les plus emblématiques du groupe. Notamment, il y a eu une visite sur un site important en Scandinavie et nous allons programmer un déplacement probablement en Chine et au Japon. » (Entretien, secrétaire du conseil de surveillance, EnergiA)

La dimension internationale occupe une place non négligeable dans ces formations internes en raison soit de l'envergure multinationale du groupe à EnergiA soit du processus d'ouverture

du marché à la concurrence internationale à CommunicA dont les administrateurs (salariés ou non) ont en outre été invités à visiter des sites d'entreprises homologues à l'étranger et à participer à des conférences de l'organisation professionnelle internationale du secteur. La formation interne peut par ailleurs viser un autre contenu et se tourner non plus vers une meilleure connaissance de l'entreprise mais vers la connaissance du mandat d'administrateur lui-même. Dans les deux entreprises, des sessions de formation juridique relative aux attributions du conseil et aux droits et devoirs des administrateurs ont été arrangées lors de la prise de mandat des représentants du personnel. Cette préparation au mandat peut également être déléguée à un organisme extérieur et rentrer alors dans le champ de la seconde forme de formation organisée par l'entreprise que sont les formations externes. Cette externalisation est d'autant plus aisée qu'a émergé au milieu des années 2000 un véritable marché de la formation au « métier » d'administrateur animé principalement par deux instituts : l'IFA et l'IFGE. Ces deux acteurs auto-proclamés de la « professionnalisation des administrateurs »[648] ont tous deux élaboré des parcours de formation donnant lieu à la délivrance d'un « certificat d'administrateur de société »[649] auquel peuvent prétendre les administrateurs salariés[650]. Depuis décembre 2012, l'IFA propose même une formation de deux jours dédiée aux seuls administrateurs salariés et représentants des salariés actionnaires[651]. En plus des formations *stricto sensu*, l'IFA organise régulièrement des conférences et séminaires auxquels participent notamment, sous financement de l'entreprise, les trois administrateurs salariés d'EnergiA. Les universités et grandes écoles constituent l'autre principal acteur sollicité par les directions d'entreprise pour accompagner les administrateurs salariés dans l'acquisition, cette fois, de savoirs gestionnaires. Différents administrateurs salariés (de très grandes entreprises dans la majorité des cas) nous ont ainsi rapporté avoir suivi des formations intensives à l'université Paris-Dauphine ou à HEC en analyse financière et économie. En complément de la gamme de formations externes organisées par l'entreprise, cette dernière peut mettre à disposition des administrateurs salariés une enveloppe budgétaire ou leur octroyer sur demande des formations complémentaires *ad hoc* à leur convenance (en informatique, communication, langues étrangères, etc.) tel que cela se pratique à EnergiA et CommunicA. Au final, les formations internes ou externes organisées par l'entreprise font pour la plupart écho à la logique des formations de syndicalistes qui visent à une certaine « déconflictualisation des relations professionnelles » (Ethuin et Yon, 2011, p. 17). Le mandat d'administrateur salarié y

[648] Selon le titre d'une publication de l'IFGE (2006).
[649] Depuis 2004 à l'IFGE en collaboration avec l'EM Lyon et depuis 2010 à l'IFA en collaboration avec Sciences Po Paris et HEC.
[650] Des administrateurs salariés et représentants des salariés actionnaires d'Air France-KLM, Bouygues et Ilog ont ainsi reçu le certificat délivré par l'IFGE à l'issue d'une formation organisée en 2007 (voir sur le site Internet de l'IFGE, http://www.ifge-online.org/doc/Certificat_administrateur.pdf).
[651] Formation qui couvre les points suivants : le cadre juridique de la fonction d'administrateur et du rôle du conseil ; les « bonnes pratiques du conseil » notamment dans les relations entretenues entre le conseil et la direction de l'entreprise ; les « bonnes pratiques de l'administrateur salarié » notamment en termes de « comportement » pendant la séance du conseil. Nous allons voir en effet que les formations internes ou externes organisées par l'entreprise ne sont pas totalement exemptes de visée normative.

est en effet abordé par l'angle technique des compétences principalement économiques et juridiques dont l'acquisition s'opère auprès d'institutions internes ou externes proches de la direction en particulier et du monde patronal en général. Si la recherche d'une mise à niveau des compétences entre administrateurs salariés et autres membres du conseil guide les intentions des directions d'entreprise au motif que « si on veut que les gens jouent à armes égales, il faut qu'ils soient à égalité de formation » (Entretien, secrétaire du conseil de surveillance, EnergiA), celle-ci est non seulement imparfaite[652] mais masque également un essai d'acculturation et de socialisation à l'habitus de l'administrateur « classique » représentant les actionnaires. Ces formations, qui peuvent être communes avec ces administrateurs « classiques », entretiennent alors une certaine forme d'homogamie des conseils en mettant en avant les savoirs gestionnaires au détriment de la reconnaissance, dans la perspective cognitiviste du gouvernement d'entreprise, des compétences singulières des administrateurs salariés.

> « Les commissaires aux comptes d'Enron avaient une excellente formation, ils avaient fait de grandes écoles, et ils n'ont rien vu. Or, peut-être que tel ou tel représentant syndical aurait vu. Tout simplement parce que son mode d'approche, son mode de réflexe sont différents. » (Entretien, autre administrateur4, personnalité qualifiée CommunicA)

Dans ce contexte, les administrateurs salariés expliquent attendre beaucoup d'une formation syndicale qui traite spécifiquement de l'exercice de leur mandat au CA ou CS et qui viendrait ainsi compléter celle qu'organise l'entreprise en abordant le volet non plus seulement technique mais également politique et idéologique du mandat[653] en posant un regard critique sur l'orthodoxie économique et financière. Or, moins de la moitié des répondants (46 %) rapportent avoir suivi une telle formation. Pour cause, les formations syndicales spécifiquement dédiées aux administrateurs salariés sont exceptionnelles. Ces derniers font le plus souvent session de formation commune avec les élus de CE ou les responsables syndicaux dans les domaines de la comptabilité et de l'analyse économique[654]. Deux principales raisons expliquent ce vide éducatif en propre. Citons en premier lieu la relative faiblesse des moyens matériels et financiers dédiés à la formation syndicale interne en général, qui peut conduire à déléguer la formation des administrateurs salariés à des cabinets

[652] Comme l'expose un ancien secrétaire du CA de CommunicA : « Mais en même temps, la formation elle ne remplace jamais Polytechnique, l'ENA ou tout ce que vous voudrez, ou 10 ou 15 ans de gestion d'entreprise comme pour les personnalités qualifiées en particulier.» (Entretien, ex-secrétaire du conseil d'adminisration4, CommunicA).

[653] A ce sujet, les administrateurs salariés expriment le souhait d'une formation syndicale qui les éclaire sur les attentes de leur organisation vis-à-vis de leur action au conseil, sous la forme par exemple d'une présentation, de la conception (CGT, CFDT, CGC, etc…) du mandat et des objectifs visés par leur organisation grâce à la représentation au CA ou CS.

[654] A la CGT par exemple, les administrateurs salariés sont invités à participer à trois séries de formations ouvertes aux élus du personnel en IRP : « cycle économique », « compte des entreprises et enjeux de l'intervention syndicale » et « approfondissement de la connaissance des comptes des entreprises » (Mansouri-Guilani, 2009, p. 147).

de conseil proches des organisations syndicales dont les coûts seront alors supportés par l'entreprise[655]. Le faible nombre d'administrateurs salariés parrainés constitue le second frein au développement de formations internes pour certaines organisations syndicales qui préfèrent attendre qu'ils atteignent une masse critique avant de mettre en œuvre des dispositifs dédiés[656]. Tel était notamment le discours de la responsable nationale de Solidaires rencontrée en 2006 avant que cette masse critique ne soit atteinte et que Solidaires n'organise, en novembre 2011, sa première formation nationale réservée aux administrateurs salariés[657]. L'organisation de tels stages reste rare, la pratique de formation la plus courante à notre connaissance, quoi que non généralisée, demeure la constitution de collectifs d'administrateurs salariés au niveau confédéral œuvrant tant à l'échange d'expériences qu'à la maintenance continue des savoirs par l'organisation de séances de rencontre thématiques[658]. Nous avons déjà évoqué l'existence de tels collectifs institutionnalisés à la CFE-CGC (le « cercle des AdSa ») et à la CGT (le groupe de travail « administrateurs salariés CGT »). A notre connaissance, il n'en existe pas d'équivalent au niveau national à la CFTC, l'UNSA, FO[659], Solidaires et la CFDT au regret, pour cette dernière, de la CFDT Cadres en particulier[660]. L'extension de la présence obligatoire d'administrateurs salariés au conseil des grandes entreprises privées par adoption de la loi de sécurisation de l'emploi semble sonner un nouveau départ. Le groupe de travail « administrateurs salariés CGT » réfléchit depuis peu et en concertation avec le service confédéral de la formation syndicale à la construction d'une formation dédiée aux administrateurs salariés, formation qui porterait à la fois sur les aspects réglementaires (les droits et devoirs d'un conseil, d'un administrateur, d'un administrateur salarié) et politiques (la conception syndicale du mandat). Du côté de la CFDT, le groupe de travail confédéral constitué en 2013 pour réfléchir à l'accompagnement des futurs administrateurs salariés au CA des entreprises privées propose désormais la mise en place :

[655] Emergences, Syndex ou le groupe Alpha notamment proposent des formations d'un jour ou deux spécialement destinées aux administrateurs salariés.

[656] « On a des formations qui entrent aussi dans le champ d'action de l'administrateur salarié mais souvent ça va être plus large que la seule question des conseils d'administration parce qu'il n'y a pas un public si nombreux d'administrateurs salariés. Le jour où le public sera plus important, on aura plus de formations » (Entretien, responsable confédéral CFTC).

[657] Regroupant une quinzaine de participants, cette formation a été consacrée à l'étude du cadre d'action, du rôle, des pratiques et des stratégies des administrateurs salariés.

[658] Sur la responsabilité sociale des entreprises (norme ISO 26000 et éthique), les nouvelles normes comptables (IFRS), la régulation de la rémunération des dirigeants, l'internationalisation des groupes français, les indicateurs de gestion extra-financiers, pour ne citer que quelques-uns des thèmes abordés lors des réunions des collectifs d'administrateurs salariés CFE-CGC et CGT depuis leur création.

[659] L'idée est même clairement écartée à FO dans la lignée de sa doctrine fédéraliste : « Un tel collectif n'existe pas et avant qu'on en arrive là il se passera de l'eau sous les ponts quand même. Parce que c'est pas dans notre culture et je dirai même qu'on le rejette. Au niveau de la confédération on le rejette tout en sachant pertinemment qu'au niveau des fédérations ça existe. Mais nous, on n'a pas l'intention d'anticiper un mouvement qui se généraliserait. » (Entretien, responsable confédérale FO).

[660] Qui exposait à l'occasion de son 14e congrès de juin 2013 que : « Nous n'avons pas réussi pendant cette mandature à réunir nos administrateurs aux CA. Il nous semble plus que jamais nécessaire - avec les dispositions prévues dans le nouvel accord sur la participation des représentants des salariés au conseil [l'ANI du 11 janvier 2013] - de les réunir et organiser avec eux, et la confédération et les fédérations, le partage d'expériences et les réflexions. » (CFDT Cadres, 2013, p. 27).

« au niveau confédéral et en appui aux fédérations CFDT, d'un parcours de formation des administrateurs salariés » ; « d'un groupe des administrateurs salariés CFDT [qui] devra permettre, par l'échange et le réseau, une mutualisation des bonnes pratiques au sein de cette communauté » ; ainsi que d'un « contact unique pour aiguiller si besoin vers les bons contacts pour tout support juridiques ou techniques à destination des administrateurs salariés » (CFDT, 2014a, p. 5 et 11). Le terrain de la formation syndicale consacrée aux administrateurs salariés apparaît donc encore largement en friche et à bâtir[661].

Il ne faudrait toutefois pas en conclure que la solidarité syndicale dans l'accompagnement des nouveaux administrateurs salariés est inexistante puisqu'elle se joue aussi, et ce pour deux répondants sur cinq, au travers de pratiques spontanées car non institutionnalisées[662] de tutorat de la part de leurs prédécesseurs comme le soulignait déjà l'étude de Bertin-Mourot et Lapôtre (2003). Ce tutorat revêt deux formes, par ailleurs cumulables, à CommunicA[663]. L'organisation d'une passation formelle à la prise de mandat au cours de laquelle anciens et nouveaux administrateurs salariés se réunissent pour échanger sur la pratique du mandat et l'activité de travail qu'il représente constitue une première voie. Cette pratique, courante chez les administrateurs salariés CGT, n'est toutefois pas systématique mais dépendante de la volonté des prédécesseurs.

> « Donc, on les a rencontrés, on leur a "expliqué" entre guillemets les dossiers. Ce qu'il n'y avait pas eu avant nous c'est que nos prédécesseurs ne nous avaient pas laissé d'historique, tous les documents c'étaient leurs documents. Alors que nous, on a tenu à ce que tous nos documents soient à la fédération, classés. Donc ils ont pu reprendre conseil d'administration par conseil d'administration, y compris toute la doc qu'on a pu avoir, ils l'ont eu intégralement. Et nous, on a passé une journée avec eux pour justement leur donner quelques clefs pour utiliser tout ça. Et on a préparé un conseil d'administration avec eux. Pour notre dernier conseil, ils sont venus à la fédération, on a préparé avec eux et on leur a montré comment nous on travaillait la préparation d'un CA. » (Entretien, ex-administrateur salarié CGT6, CommunicA)

Se rendre disponible en cas de besoin au cours du mandat, à l'image d'une *hotline*, pour rendre un service d'assistance le plus souvent téléphonique représente la seconde forme

[661] Emergent dans ce contexte et depuis peu de nouvelles propositions à l'instar de celle d'un groupe de travail de la Fabrique de l'industrie (think tank d'origine patronale), auquel ont participé différents militants et responsables syndicaux CFDT et CFE-CGC, qui préconise « la création d'une fondation intersyndicale destinée à financer la formation des administrateurs salariés mais aussi à leur fournir d'autres services » sur le modèle de la fondation allemande Hans Böckler, autrement dit financée par le reversement d'une partie des jetons de présence perçus par les administrateurs salariés (La Fabrique de l'industrie, 2014, p. XXI).

[662] Puisque la plupart du temps à l'initiative propre des administrateurs salariés venant de quitter le mandat : « Quand on est partis, on a souhaité avoir un vrai contact officiel avec les prochains administrateurs CGT, mais c'était à notre initiative, ce n'est pas notre fédération qui a poussé à ça. » (Entretien, ex-administrateur salarié CGT6, CommunicA).

[663] Il n'en existe pas à EnergiA dans la mesure où les administrateurs salariés interviewés sont les premiers à siéger au CS de cette entreprise créée au début des années 2000 et n'ont donc aucun prédécesseur.

possible d'accompagnement de la part des prédécesseurs, et ce particulièrement au cours de la première année.

> « C'est vrai qu'au début, j'ai beaucoup appelé mon prédécesseur. Il est resté quand même assez disponible pour moi, et j'avoue que je n'ai pas hésité à le contacter. Je crois qu'on peut parler d'une sorte de petit apprentissage, sur le fonctionnement du conseil d'administration, sur les intérêts des membres du conseil d'administration. Des choses que j'aurai certainement mis un peu plus de temps à comprendre sans son aide. » (Entretien, administratrice salariée CFDT, CommunicA)

La technicité que pourrait conférer la formation des administrateurs salariés apparaît toute relative. Les deux tiers des répondants déclarent en effet avoir appris sur le tas, sans le soutien de formations structurées. Une formation syndicale dédiée fait encore largement défaut, d'où l'enjeu de la solidarité militante qui se manifeste dans quelques cas seulement au travers de la constitution de collectifs d'administrateurs salariés ou du tutorat par les prédécesseurs. Si l'on peut qualifier certains administrateurs salariés de « techniciens » de la représentation du personnel, ce qualificatif ne vaut pas pour l'ensemble de la population d'élus au CA ou CS mais pour ceux qui ont pu faire l'acquisition de savoirs gestionnaires au cours de leur formation initiale (les deux tiers de répondants cadres et détenteurs d'un diplôme de l'enseignement supérieur) ou de la formation organisée par l'entreprise (dont le droit est garanti uniquement dans les entreprises publiques et les grandes entreprises privées et la pratique mise en œuvre surtout dans les entreprises de grande taille).

## 2.3 Une « managérialisation » des parcours ? Gestion de l'avancement professionnel et de la reconversion post-mandat

Si l'on s'en tient aux deux premières acceptions de la « professionnalisation » du syndicalisme, les administrateurs salariés ne peuvent être qualifiés de « professionnels » ou de « techniciens » de la représentation du personnel. L'éventuelle tendance à la permanentéisation ne concerne qu'une minorité d'entre eux et tous ne sont pas détenteurs de savoirs techniques et particulièrement gestionnaires, la formation syndicale sur l'aspect politique du mandat faisant par ailleurs largement défaut. Reste alors à confronter leur situation au regard de la dernière acception qui est celle de la « managérialisation » du militantisme syndical (Thomas, 2013). Cette dernière, qui est par ailleurs l'acception de la « professionnalisation des représentants des salariés » la plus souvent soutenue par les acteurs des relations professionnelles eux-mêmes (voir par exemple ORSE, 2009), renvoie à l'idée d'une gestion rationalisée des parcours tant professionnels que syndicaux des militants en responsabilité. Nous proposons de répondre à la question de l'éventuel « management » des parcours des administrateurs salariés en mettant en lumière l'existence (ou non) de pratiques et politiques de suivi de carrière professionnelle au cours de leur mandat et de reconversion (professionnelle ou syndicale) au terme de leur expérience au CA ou CS.

2.3.1 Une formalisation rare du suivi de carrière professionnelle pendant le mandat

Les dispositions juridiques relatives à la représentation des travailleurs au CA ou CS avec voix délibérative évoquent la question des conditions d'emploi des administrateurs salariés non pas pour établir une obligation (de mise en place de règles de gestion de leur carrière professionnelle par exemple) mais pour stipuler une interdiction de discrimination. Sur ce point encore, les règles de droit ne sont pas les mêmes selon qu'elles s'appliquent aux entreprises publiques (en référence à la loi DSP) ou aux entreprises privées (en référence au Code de commerce). Dans les premières, l'attention du législateur s'est portée sur la protection contre une discrimination touchant le « déroulement de carrière » et la modification du contrat de travail[664]. Dans les entreprises du secteur privé en revanche, c'est la rémunération des administrateurs salariés qui ne peut être affectée par l'exercice du mandat d'administrateur salarié[665]. L'article 9 de la loi de sécurisation de l'emploi ne concourt pas à l'harmonisation de ces règles disparates, harmonisation pourtant revendiquée au moins par la CGT[666], puisque la question des conditions d'emploi des administrateurs salariés n'y est tout simplement pas abordée[667]. Une autre disposition juridique, non spécifique à la situation des administrateurs salariés, a récemment introduit en revanche le principe non plus d'une interdiction de discrimination mais d'une obligation de régulation de la gestion des carrières professionnelles des représentants du personnel. Reprenant l'un des points de la position commune du 9 avril 2008 sur la représentativité, le développement du dialogue social et le financement du syndicalisme signée par le MEDEF, la CGPME, la CGT et la CFDT[668], la loi du 20 août 2008 stipule l'obligation pour les entreprises de plus de 300 salariés d'intégrer à la négociation trisannuelle portant notamment sur la GPEC la question du « déroulement de carrière des salariés exerçant des responsabilités syndicales et [de] l'exercice de leurs fonctions »[669]. L'applicabilité de cette disposition aux administrateurs salariés n'est pas

[664] « Il est interdit à l'employeur de prendre en considération le fait qu'un salarié siège dans un conseil d'administration ou de surveillance ou le comportement de celui-ci dans l'exercice de son mandat, lorsque les décisions qu'il prend sont susceptibles d'affecter le déroulement de la carrière de ce salarié. Toute modification substantielle du contrat de travail d'un représentant des salariés est soumise pour avis au conseil d'administration ou de surveillance » (article 28 de la loi DSP).

[665] « Les administrateurs élus par les salariés ne perdent pas le bénéfice de leur contrat de travail. Leur rémunération en tant que salariés ne peut être réduite du fait de l'exercice de leur mandat » (C. com. art. L225-31). De son côté, la CFDT estime désormais que la tenue concomitante d'une activité professionnelle « pose la question de l'aménagement de leurs postes de travail afin de leur permettre un véritable exercice de leur mandat et *de ne pas pénaliser leur carrière* [nous soulignons] » (CFDT, 2014a, p. 5).

[666] « Le principe d'une évolution de carrière garantissant une non-discrimination par rapport à ses pairs en termes de rémunération et de déroulement de carrière pendant la durée du mandat doit être établi et reconnu par la loi » (CCEES-CGT, 2007, p. 5).

[667] A l'inverse des nouvelles positions de l'IFA au regard des administrateurs salariés qui recommande, indépendamment du type d'entreprise concernée, que l'administrateur salarié « doit être assuré d'être traité de manière équitable dans le déroulement de sa carrière et dans les modalités de fixation de sa rémunération qui ne peut être réduite du fait de l'exercice du mandat » (IFA, 2013b, p. 5).

[668] Qui appelait en son article 13 à ce que les entreprises mettent en œuvre des actions visant notamment à « garantir la mise en œuvre de l'égalité de traitement (en matière de rémunération, d'accès à la formation, de déroulement de carrière…) entre les détenteurs d'un mandat représentatif et les autres salariés de l'entreprise ».

[669] C. trav. art. L2242-20.

évidente dans la mesure où, comme nous l'avons vu aux chapitres 2 et 3, l'acteur public comme certains acteurs syndicaux (la CFDT en particulier) ont souhaité ne pas amalgamer la tenue du mandat au CA ou CS à une « responsabilité syndicale » par le truchement de la règle du « parrainage » des administrateurs salariés et du régime d'incompatibilité du mandat. Ceci ajouté à la disparité des règles de droit spécifiques aux administrateurs salariés laissent présager de l'existence de situations contrastées.

Et c'est effectivement ce que nous observons en pratique avec une différenciation de la situation des administrateurs salariés face à la question de leur suivi de carrière professionnelle en cours de mandat sur la base de trois configurations. Dans une première configuration qui concerne la grande majorité des administrateurs salariés que nous avons rencontrés[670], ce suivi de carrière ne fait l'objet d'aucune attention particulière de la direction de l'entreprise ni d'aucune régulation formalisée. Aucun outil de gestion n'est mis en place qui permettrait aux administrateurs salariés de connaître leur situation et de juger d'une éventuelle discrimination par comparaison de leur position dans la grille de classification avec celle des salariés de même catégorie ou des collègues de leur service de rattachement. La question du déroulement de carrière et de l'évolution salariale ne se pose alors que lorsque les administrateurs salariés prennent l'initiative de demander l'ouverture de discussions avec la direction des ressources humaines ou le secrétariat du conseil. Une telle demande peut produire deux résultats allant d'une fin de non-recevoir à la conduite de négociations informelles qui pourront aboutir à la formulation de règles *ad hoc*. Cette configuration caractérise la situation des interviewés à CommunicA et EnergiA, situation qui souligne par ailleurs l'ambiguïté du champ d'application des accords de droit syndical.

En effet, le questionnement relatif à ces accords est identique à celui qui se pose au regard des dispositions de la loi d'août 2008 susmentionnées. Les accords signés à CommunicA (en 2006) et à EnergiA (en 2010) incluent des dispositions applicables aux « représentants du personnel » qui régulent l'évolution de leur rémunération en cours de mandat[671], l'accès à la formation continue notamment dans l'optique d'une réintégration professionnelle au terme du mandat ainsi que l'évolution professionnelle en cas de réintégration dans l'entreprise. Bien que les administrateurs salariés soient des « représentants du personnel », aucun des interviewés n'a bénéficié des droits inscrits aux accords. Pour cause, ces derniers n'explicitent pas le fait qu'ils leur sont applicables, soit que l'accord ne stipule pas les types d'élus et mandatés visés et qu'une acception restreinte aux seuls membres d'IRP et permanents syndicaux s'applique (cas de CommunicA), soit que l'accord liste les élus et mandatés visés sans mentionner les administrateurs salariés (cas d'EnergiA). Dans quelques cas toutefois, qui correspondent alors à la deuxième configuration, ces accords de droit syndical s'appliquent

[670] En entretien ou lors des réunions des collectifs d'administrateurs salariés à la CGT et à la CFE-CGC.
[671] Sur la base d'une règle générale, commune à d'autres entreprises, selon laquelle l'évolution de leur rémunération s'aligne sur celle perçue par les salariés de même catégorie ou fonction professionnelle.

aux administrateurs salariés mais de manière non spécifique. Citons l'exemple d'un administrateur salarié CGT d'un grand groupe du secteur de la défense dont le suivi de carrière en cours de mandat relevait (en 2007) de l'application de la règle de l'accord de droit syndical selon laquelle l'avancement était déterminé sur la base de la moyenne des avancements, non pas d'une catégorie restreinte et comparable de salariés, mais de l'ensemble des salariés du groupe.

La dernière configuration que nous avons identifiée est celle, exceptionnelle à notre connaissance puisque limitée à deux entreprises, d'une formalisation conjointe des règles de suivi de carrière professionnelle pendant la tenue de mandat d'administrateur salarié. Dans une première entreprise maison-mère d'un grand groupe du secteur de l'énergie, un « statut des administrateurs salariés » (que nous avons déjà mentionné), fruit de négociations entre la direction des ressources humaines, le secrétariat du conseil et les administrateurs salariés, a été élaboré fin 2009. En plus du rappel des règles légales et statutaires encadrant l'exercice du mandat[672], ce « statut » développe les droits spécifiques des administrateurs salariés notamment en termes de rémunération en cours de mandat. Le principe de non-discrimination est acté et fait l'objet d'un suivi par la direction des ressources humaines ainsi que d'une information au comité des rémunérations du conseil qui peut, le cas échéant, émettre des recommandations à la direction générale. Une règle commune à tous les administrateurs salariés de cette entreprise s'applique selon laquelle l'évolution de la rémunération pendant le mandat s'aligne sur la moyenne des évolutions salariales de la catégorie professionnelle à laquelle appartient l'administrateur salarié. Ce « statut » prévoit en outre un « suivi de la situation pendant le mandat » sous la forme d'un premier entretien de prise de mandat donnant lieu à la signature d'une « convention de gestion » par l'administrateur salarié, le directeur des ressources humaines et le secrétariat du conseil, suivi d'entretiens en cours de mandat à la demande de l'administrateur salarié avant un entretien final de fin de mandat visant à préparer une éventuelle reconversion. L'exemple de cette grande entreprise a été suivi plus récemment par la filiale d'un autre grand groupe du secteur de l'énergie dont les administrateurs salariés, le secrétaire du conseil et la direction des ressources humaines ont conjointement convenu en 2013 d'un « guide pratique de *gestion* [nous soulignons] des administrateurs salariés ». Ce dernier fixe en particulier les règles liées à la rémunération et à l'avancement pendant le mandant. Concernant la rémunération, deux règles sont établies selon lesquelles le montant des primes perçues avant la prise de mandat reste a minima identique pendant la durée du mandat sans pouvoir être inférieur à la moyenne des primes versées aux salariés de classe équivalente et, pour ce qui a trait à l'évolution salariale, la fixation du taux d'augmentation en correspondance avec celui des salariés de même classe. Le principe d'une

[672] Relatives à la durée du mandat, au régime d'incompatibilité avec d'autres mandats de représentation du personnel, au devoir de discrétion, au temps de détachement, etc. Ce « statut des administrateurs salariés » venant ainsi compléter la gamme des règles de droit souple dont s'était équipé le CA (avec un règlement intérieur, une « charte de l'administrateur » et un « code de bonne conduite »).

promotion automatique d'un grade dans la grille des classifications est acté au bout de quatre ans de mandat. Le tout en prévoyant à la prise de mandat puis sur une base annuelle des réunions sur les conditions de rémunération et d'avancement de carrière entre le président du directoire ou son représentant et des représentants des organisations syndicales parrainant les administrateurs salariés.

La régulation en œuvre dans ces deux entreprises n'en constitue pas moins un cas limite car exceptionnel. Dans la majorité des cas, et malgré les dispositions ouvertes par la loi d'août 2008 ou les accords d'entreprise sur le droit syndical, le suivi de carrière professionnelle des administrateurs salariés pendant leur mandat ne fait l'objet d'aucune « gestion » formalisée.

### 2.3.2 Des pratiques de reconversion au cas par cas, entre désintéressement et recherche de rétribution

Nous avons vu qu'en moyenne, les administrateurs salariés sont âgés de 45 ans lorsqu'ils accèdent pour la première fois au conseil[673], et qu'ils y restent le temps de deux mandatures, soit plus ou moins 10 ans. Autrement dit, l'administrateur salarié type quitte le mandat à l'âge moyen de 55 ans. A moins d'être couvert par un régime spécial de retraite ou de pouvoir bénéficier d'une mesure de départ anticipé, se posera alors la question de l'après. Si l'on s'en tient aux données issues des réponses au questionnaire, celle-ci se pose en effet pour près de trois administrateurs salariés sur quatre[674]. Dans la grande majorité des cas, elle donne lieu à une réflexion et à la définition d'un projet, puisque seuls 7 % des répondants déclarent ne pas savoir ce que sera l'après-mandat pour eux. Pour ceux qui ne partiraient pas en retraite au terme de leur expérience au conseil et qui ont déjà défini un projet d'après-mandat, la réintégration professionnelle constitue la suite la plus souvent envisagée (par 37 % des répondants), devant la reprise d'un autre mandat de représentation du personnel que ce soit en IRP ou dans les structures syndicales (citée par 31 % des répondants).

Au premier abord, la question de la reconversion professionnelle pourrait sembler moins épineuse que par le passé étant donné le développement depuis une dizaine d'années de politiques de valorisation professionnelle des compétences militantes acquises dans l'exercice de représentation du personnel. Alors que les permanents des directions syndicales constituaient la population cible des dispositifs d'aide à la reconversion mis en place notamment à la CFDT et à la CGT dans les années 1990 (Ubbiali, 1997, 1999), le public des militants pouvant profiter d'un tel accompagnement s'est élargi avec l'arrivée de la VAE [validation des acquis de l'expérience] en 2002. Différents acteurs se sont saisis de cette nouvelle possibilité d'obtention d'une certification sur base de l'expérience professionnelle pour appuyer les pratiques de reconnaissance des parcours militants et faciliter le transfert des

[673] Sur la base des moyennes enregistrées par les interviewés et répondants (cf. tableau 25).
[674] Puisque seulement 25 % des répondants citent le départ en retraite comme suite à leur expérience au CA ou CS.

représentants du personnel vers la sphère de l'entreprise en particulier. L'on peut citer les exemples de l'Institut d'études sociales de Grenoble prônant la « validation des acquis de la militance » (Rocca, 2003), de la CFE-CGC revendiquant en 2006 la systématisation d'une « validation des acquis du syndicalisme » (CFE-CGC, 2006, p. 7), de l'instauration de stages de préparation à la « VAE militante » dans les Instituts du travail (Le Quentrec, 2007) ou de l'intégration de la VAE dans les dispositifs de « gestion des ressources militantes » (de l'intitulé du service piloté par le secteur confédéral « activité cadres syndicaux » de la CGT au milieu des années 2000[675]) ou de « suivi et valorisation du parcours militant » (selon l'intitulé de la politique mise en place à la fédération CFDT de la chimie et de l'énergie en 2006[676]). Si certaines entreprises ont emboîté le pas de ce mouvement pour inscrire à leur accord de droit syndical la possibilité pour les représentants du personnel de bénéficier en sortie de mandat d'un bilan des compétences acquises dans le militantisme (à l'instar de CommunicA en 2006, avec la persistante ambiguïté de l'applicabilité aux administrateurs salariés), les pratiques en restaient encore au stade embryonnaire. Ce qui a conduit les signataires de la position commune du 9 avril 2008 susmentionnée à insister sur la mise en œuvre d'actions prenant en compte « l'expérience acquise dans l'exercice d'un mandat dans le déroulement de carrière de l'intéressé ». Appel que la loi d'août 2008 a traduit en obligation de négocier un accord d'entreprise déterminant les mesures à mettre en œuvre pour reconnaître les acquis de l'expérience syndicale dans l'évolution professionnelle[677]. En outre, et de manière à populariser l'utilisation de la VAE par les militants syndicaux, cette même loi a modifié l'article L6111-1 du Code du travail qui stipule désormais que « toute personne engagée dans la vie active est en droit de faire valider les acquis de son expérience, notamment professionnelle *ou liée à l'exercice de responsabilités syndicales* [nous soulignons] ». Depuis, la certification de l'expérience syndicale rencontre un intérêt grandissant (Gayral et Guillaume, 2011) qui se manifeste notamment par l'adoption de chartes de « reconnaissance du parcours syndical dans le développement de la carrière et l'évolution professionnelle » telles que négociées en 2009 à Axa France ou la mairie de Suresnes[678]. La tendance reste toutefois récente et n'en serait qu'à ses débuts. Se pose en outre et une nouvelle fois la question de savoir si elle profite également aux administrateurs salariés en particulier, autrement dit s'ils se positionnent comme demandeurs d'une telle valorisation au moment de leur reconversion professionnelle et, lorsqu'ils le font, si l'accompagnement dans l'après-mandat leur est aisément accessible.

[675] Voir l'article « Que faire après avoir exercé un mandat syndical ? » dans le numéro des Echos du 13 juin 2006.
[676] Voir l'article du magazine Entreprise et Carrières (n° 942 de février 2009) intitulé « Parcours du militant. La CFE-CGC et la FCE-CFDT défrichent le terrain ».
[677] C. trav. art. L2141-5.
[678] Et consultables sur les sites suivants : http://www.wk-rh.fr/actualites/upload/axa.pdf et http://www.suresnes.fr/Economie-Emploi/Emploi/A-Suresnes-reconnaissance-du-parcours-syndical.

En l'occurrence, tous les administrateurs salariés ne demandent pas, au moment de leur reconversion professionnelle, à faire valoir les compétences acquises dans l'exercice de leur mandat au conseil. L'on retrouve parmi les administrateurs salariés la même scission que Gayral et Guillaume (2011) observent pour les militants cédétistes entre ceux qui portent une conception « désintéressée » du syndicalisme selon laquelle l'engagement militant n'a pas à être récompensé par une valorisation professionnelle et ceux qui, au contraire, ont une vision plutôt « intéressée » se manifestant par la quête de reconnaissance dans l'entreprise des compétences acquises dans la pratique syndicale. Cette reconnaissance revêt alors pour ceux-là le caractère de rétribution non-collective du militantisme (Gaxie, 1977, 2005) dont le tabou longtemps persistant aurait vécu au point d'« avoir été parfois remplacé par une vision radicalement utilitariste sur les bienfaits qu'apporterait un militantisme passé et reconverti à la carrière et à la trajectoire professionnelle » (Willemez, 2013, p. 52). Le cas des administrateurs salariés de CommunicA illustre l'existence de ces positions contrastées qui différencient le désintéressement affiché par la plupart des élus SUD et CGT et l'intérêt manifesté par leurs homologues de la CFDT et de FO – parmi lesquels on trouve la plupart des élus à statut de cadre supérieur – dans la recherche de gratifications professionnelles[679]. Lorsqu'on leur pose la question de la valorisation de leur expérience en termes professionnels, les administrateurs salariés CGT de CommunicA manifestent un rejet et répondent en invoquant une déontologie syndicale fondée sur le principe d'égalité de traitement entre salariés.

> « A la fin de mon mandat, moi, je n'étais fermé à rien professionnellement, et à la limite avoir une promotion à 45 ans oui, mais je ne voulais pas qu'elle vienne du mandat au conseil. C'est-à-dire qu'au départ, le mandat, je ne l'ai pas fait pour ça. Pour répondre à votre question, je m'étais complètement interdit d'avoir des passe-droits, j'insiste beaucoup. Par contre oui, j'avais sans doute des ambitions, mais des ambitions à partir des moyens qui m'étaient offerts comme à n'importe quel salarié. » (Entretien, ex-administrateur salarié CGT6, CommunicA)

En l'espèce, cette déontologie s'appuie également sur le rejet de toute récompense qui pourrait suggérer qu'une certaine forme de collaboration de classe est à l'œuvre. Il s'agit là de l'argument mobilisé par SUD à CommunicA pour écarter toute approche intéressée et que l'on retrouve dans l'un des textes fondateurs de la fédération stipulant que l'organisation syndicale

> « s'interdit également de solliciter le moindre passe-droit au profit de ses adhérent-e-s ou de quiconque, et condamne et refuse en bloc toutes les mesures par lesquelles les

[679] La césure entre élus SUD et CGT d'un côté et CFDT et FO de l'autre à CommunicA ne doit pas laisser à penser que les postures « désintéressée » et « intéressée » sont caractéristiques de l'une ou l'autre organisation syndicale. Au contraire, l'étude de Gayral et Guillaume (*ibid.*) atteste du fait que l'étiquette syndicale ne joue pas puisque ces deux mêmes postures sont identifiables parmi les militants d'une même organisation (la CFDT en l'occurrence). A ce titre donc, l'exemple de CommunicA constitue un cas limite

directions tentent d'acheter la paix sociale en accordant aux militant-e-s syndicaux des privilèges (de carrière ou autres) par rapport au reste du personnel ».

S'ajoute par ailleurs, pour ceux qui ne le sont pas déjà, le rejet du statut de cadre auquel seraient prédisposés les militants ayant occupé des responsabilités syndicales en général (Ubbiali, 1999) et d'administrateur salarié en particulier du fait d'une certaine homologie entre l'activité de travail d'un cadre et celle d'un représentant du personnel (Nicourd, 2009b). C'est ce que souligne le secrétaire du CA de CommunicA lorsqu'il déclare que « les administrateurs salariés, ils font un boulot de dirigeant ! Pendant cinq ans, ils font un boulot de dirigeant. Donc moi, il ne me semblerait pas anormal que ces gens-là, a minima, ils sortent cadre de premier niveau et ça serait vraiment le minimum du minimum ». Or, ce n'est pas l'ambition partagée par tous les administrateurs salariés et en particulier les élus non cadres parrainés par la CGT et SUD à CommunicA.

> « Une paire de fois on m'a dit "pourquoi t'es resté ? Pourquoi t'as pas arrêté le syndicat pour essayer de prendre la tête d'un établissement ?". Très sincèrement, je dis très crûment ce que j'ai déjà dit à quelqu'un une fois : je préfère être simple agent et dire ce que j'ai à dire que d'être cadre et de voyager mon pantalon sur les genoux. J'admets que c'est vachement trivial. Mais si c'est pour être cadre et condamné à fermer ma gueule, sincèrement, ça ne m'intéresse pas. » (Entretien, administrateur salarié CGT6, CommunicA)

Le positionnement des administrateurs salariés FO et CFDT de CommunicA se situe à l'opposé, le rejet du statut de cadre ne s'appliquant pas alors que la majorité d'entre eux étaient cadres supérieurs avant la prise de mandat et que les élus CFDT suivent l'optique plus « intéressée » prônée par leur organisation notamment au travers de la rhétorique de la « sécurisation des parcours militants » (Gayral et Guillaume, 2011; Guillaume, 2011). Une rhétorique qu'exprime le secrétaire général de la CFDT Cadres en ces termes :

> « L'exercice de ce mandat [d'administrateur salarié], de cette responsabilité, constitue un temps, une période de la vie professionnelle. Il y a un avant et souvent un après, qu'il convient de sécuriser en capitalisant sur la singularité et la richesse de cette expérience » (Bouchet, 2009, p. 153).

Le processus de réintégration professionnelle va ainsi largement dépendre de la posture « désintéressée » ou « intéressée » de l'administrateur salarié ainsi que de la formalisation de ce processus dans l'entreprise. Or, et au même titre que le suivi de carrière en cours de mandat, ce processus de reconversion ne fait qu'exceptionnellement l'objet d'une régulation, négociée ou non. Nous retrouvons une nouvelle fois en cas limite l'exemple du « statut des administrateurs salariés » de la maison-mère d'un grand groupe de l'énergie (cf. *supra*). Ce statut établit des règles formalisant d'une part la valorisation professionnelle des compétences

acquises dans le mandat au regard de la position dans la grille de classification[680] et, d'autre part, le parcours de réintégration professionnelle qui s'appuie sur l'organisation d'un bilan de compétence pouvant ouvrir à des actions de formation ou une VAE en fonction du poste de réaffectation qui sera conjointement déterminé par l'élu et la direction des ressources humaines. Par ailleurs, la direction des ressources humaines s'engage à assurer le suivi de cette réintégration tout au long des trois années suivant la fin du mandat au conseil. Une telle institutionnalisation de l'accompagnement de l'entreprise à la réintégration professionnelle de l'administrateur salarié est rare[681], la plupart des élus que nous avons rencontrés rapportant, de la même manière que les militants « cadres intermédiaires » de la CFDT étudiés par Gayral et Guillaume (2011), une reconversion « laborieuse et solitaire » (*ibid*. p. 57). Qui le sera toutefois plus ou moins en fonction de quatre principaux facteurs : le capital social de l'administrateur salarié, son appartenance syndicale, son statut socio-professionnel ainsi que la représentation portée par la hiérarchie locale. Parce que direction et organisations syndicales ne jouent que rarement en appui au processus de reconversion professionnelle, l'administrateur salarié est la plupart du temps amené à faire face seul à la question de sa réintégration qu'il mettra en œuvre au moyen de ses propres ressources, en particulier du réseau relationnel qu'il aura pu construire au sein de la hiérarchie de l'entreprise. Aussi, les mieux lotis à ce niveau font-ils état d'une plus grande facilité à faire reconnaître les compétences acquises dans le mandat au moment de leur réintégration.

> « Moi, tous les directeurs de l'entreprise me connaissaient. Donc, quand en 1998, j'ai postulé pour être directeur départemental, il y a eu un tour de table où on discute des candidatures et c'était facile de discuter de la mienne puisqu'ils me connaissaient tous. Deuxièmement, le fait d'avoir tenu les fonctions que j'ai tenues m'a amené des connaissances, un savoir, une vision sur l'entreprise que je n'aurais pas eue si je n'avais pas fait de syndicalisme, ça, c'est complètement évident. Alors, c'est vrai aussi qu'en fonction du type de syndicalisme que vous faites, ça peut être plus ou moins une gêne. C'est-à-dire que si vous êtes dans un syndicalisme de contestation permanente contre la stratégie de l'entreprise, c'est un peu plus compliqué de vous confier les clés d'un département que si vous êtes dans une organisation qui privilégie la négociation » (Entretien, ex-administrateur salarié CFDT1, CommunicA).

Les propos de cet ancien administrateur salarié CFDT abordent également la question du rôle que pourrait jouer l'étiquette syndicale, en particulier dans l'accès à un poste à responsabilités managériales dans l'entreprise. Une lecture qui ne serait pas uniquement de l'ordre du préjugé

[680] Tous les administrateurs salariés quittant leur mandat bénéficient automatiquement d'une promotion dans la grille de classification se traduisant concrètement par le gain d'au moins un niveau de classement au-dessus de celui des salariés dits « comparants ».

[681] Mais pourrait être amenée à se développer si les entreprises accueillant des administrateurs salariés à leur conseil font le choix de suivre l'IFA lorsqu'il recommande qu'« un suivi régulier par le DRH est conseillé, éventuellement en lien avec le secrétaire du conseil, pour anticiper la sortie du conseil dans l'esprit qui préside au traitement des mandats syndicaux (article L.2141-5 C. trav.) » (IFA, 2013b, p. 5).

si l'on en croit les travaux de Beaujolin-Bellet et Grima (2010) dont les conclusions soulignent la plus grande difficulté de reconversion professionnelle de ceux qui ont été « leader » syndical d'un conflit social lorsqu'ils sont affiliés à la CGT. Une observation qui se vérifie en partie à CommunicA puisque les trois seuls anciens administrateurs salariés à avoir relaté une expérience de réintégration dans l'entreprise conflictuelle sont tous trois syndiqués à la CGT. Dans les trois cas, la solution au conflit d'avec la direction locale de réaffectation a été trouvée par la voie d'une « mise au placard ».

> « Et donc, au moment de réintégrer, ils m'ont dit "eh bien voilà, vous n'avez plus d'emploi, mais vous venez quand vous voulez où vous voulez, vous serez chef d'équipe et vous aurez un bureau, mais vous n'aurez pas de personnel à diriger, vous ferez les horaires que vous voudrez", en gros, ils me proposaient le placard doré quoi, mais enfin, un placard doré sans dorure ! » (Entretien, ex-administrateur salarié CGT1, CommunicA).

Reste que si les situations de conflits ouverts se rapportent uniquement aux cas d'administrateurs salariés CGT dans les entreprises étudiées ici, les réintégrations professionnelles délicates peuvent également concerner leurs homologues d'autres organisations syndicales. A l'instar de l'administrateur salarié CFDT d'EnergiA dont la reconversion s'annonçait difficile au moment de nos entretiens.

> « Ça fait un an que j'ai mis le dossier sur la table et que je suis allé voir le DRH et que je lui ai dit "maintenant, on a un an pour trouver une solution dans la poursuite de ma carrière". J'ai voulu faire la démarche de façon transparente vis-à-vis du DRH, donc je suis allé le voir et je lui ai dit "moi j'ai bien réfléchi. J'ai encore 4-5 ans à faire, faites-moi une proposition pour un job à l'étranger et je suis prêt à regarder les choses. On a acquis de nouvelles compétences, on peut les mettre au service de l'entreprise. Qu'est-ce que vous en pensez ?". Le DRH m'a promené, en toute honnêteté. Ça fait un an que ça dure, j'ai vu 5 ou 6 personnes dans une filiale et, aux dernières nouvelles, on m'a dit "ça sera pas avant 2 ans" et je leur ai dit "mais vous savez quel âge j'aurai dans 2 ans ? J'aurai 58 ans quand vous allez recevoir ma candidature. Soyons sérieux !"'. Donc c'est une fin de non-recevoir. » (Entretien, administrateur salarié CFDT, EnergiA)

Les administrateurs salariés non-cadres demeurent les plus exposés aux reconversions difficiles en raison d'un réseau relationnel qui peut être moins étendu et, pour les élus CGT ou SUD à CommunicA, du rejet du statut de cadre qui va les conduire à reprendre une activité subordonnée après plusieurs années de travail syndical au CA ou CS en autonomie.

> « J'ai prévu de réintégrer mon service. Ça va être terrible ! Pour moi, ça va être dur parce qu'il va falloir être astreint à des horaires, avoir un chef... Ça va être difficile, ça je le sais. » (Entretien, administratrice salariée CGT1, CommunicA)

Qu'ils soient cadres ou non, le produit de la réintégration professionnelle sera plus ou moins satisfaisant selon un dernier facteur qu'est l'accueil réservé par les représentants de la hiérarchie locale. Celui-ci varie et ne dépend pas systématiquement de l'étiquette syndicale

comme en atteste l'expérience des anciens administrateurs salariés de CommunicA. Un élu CGT rapporte ainsi avoir dû faire face à un accueil pour le moins réservé :

> « J'ai bien senti que visiblement, ils auraient été bien contents que j'aille voir ailleurs. La personne qui m'a accueilli n'était pas très contente de me voir venir » (Entretien, ex-administrateur salarié CGT3, CommunicA.)

quand un de ses homologues raconte au contraire avoir bénéficié d'une relative « paix » en raison d'une représentation de sa direction l'assimilant à l'élite dirigeante de l'entreprise :

> « Alors c'est sûr que par rapport à ma hiérarchie quand j'ai réintégré, oui, j'en savais plus qu'eux sur la stratégie. La philosophie de ce qui se décide, moi, je devine ce qu'il y a derrière, ça c'est vrai. Et c'est vrai qu'on ne m'a pas trop embêté, on n'est pas trop venu me chercher. » (Entretien, ex-administrateur salarié CGT5, CommunicA).

La plupart de ces difficultés de reconversion professionnelle ne sont pas propres aux administrateurs salariés mais communes à l'expérience que peuvent connaître d'autres représentants du personnel et particulièrement les permanents syndicaux (Gayral et Guillaume, 2011). La reconversion dans la sphère militante semble poser moins de difficulté qu'il s'agisse de rempiler au conseil ou de reprendre un autre mandat de représentation du personnel. Et ce principalement en raison du capital social particulièrement développé par les administrateurs salariés au sein de l'organisation syndicale soit avant leur arrivée au conseil (cf. *supra* la robustesse du capital militant) soit au cours de leur mandat au CA ou CS. Cette voie d'après-mandat est particulièrement privilégiée par les sortants les plus jeunes, âgés en moyenne de moins de 50 ans au terme de leur expérience au conseil et qui souhaitent faire profiter leur organisation syndicale plutôt que leur entreprise des compétences acquises en tant qu'administrateur salarié.

> « En fait, à la fin de mon mandat au conseil, on savait que le secrétaire général de ma région d'origine partait. Donc il m'avait dit "puisque tu ne refais pas ton mandat au conseil d'administration, tu reprendras ma place", et ça, ça a été dit. J'utilise les compétences que j'ai pu acquérir au cours de mon expérience au CA ici, en région, avec la délégation » (Entretien, ex-administratrice salariée FO1, CommunicA)

En réalité, même lorsqu'ils choisissent la voie de la réintégration professionnelle à temps plein, peu d'administrateurs salariés cessent totalement leur investissement militant. S'ils n'occupent plus de mandat officiel en IRP ou dans la structure syndicale, ils restent souvent disponibles pour leur organisation syndicale et continuent, par d'autres voies, à œuvrer à la défense des salariés à l'appui des nouvelles compétences acquises.

> « Non, je ne suis pas frustré de revenir à mon emploi d'origine. Les compétences que j'ai acquises, et j'en ai acquises, le dernier des imbéciles en aurait acquis en étant au CA. Et je les utilise ! Je fais de la défense juridique auprès des prud'hommes et je vous garantis que je me sers de ce que j'ai appris. Donc d'une certaine manière oui, je réinvestis ce que j'ai appris, mais en tant que militant syndical et je n'ai jamais cessé

d'être un militant syndical donc oui, ce que j'ai appris, ça me sert dans ces occasions-là. » (Entretien, ex-administrateur salarié CGT5, CommunicA)

Au final, la reconversion des administrateurs salariés, tout particulièrement lorsqu'il s'agit de réintégration professionnelle, ne fait pas l'objet d'une « gestion » en l'absence de processus formalisés, sauf cas exceptionnel. Si l'on combine ce constat à celui d'une même absence de formalisation et de régulation du suivi de carrière pendant le mandat, la situation de la très grande majorité des administrateurs salariés est loin d'illustrer et de participer à la « managérialisation » des parcours militants que l'on peut observer dans certaines divisions des structures syndicales (Thomas, 2013).

***

Les analyses conduites à ce chapitre permettent de répondre par l'affirmative à la question de savoir si les administrateurs salariés constituent des militants d'un genre singulier. Singuliers, ils le sont certainement au regard des données relatives à leur profil puisque l'inscription du mandat dans la carrière militante suit une logique, organisationnelle et individuelle, tout à fait spécifique. Certes la population d'administrateurs salariés n'est pas homogène, mais se dégagent toutefois des caractéristiques dessinant le portrait type de l'élu au CA ou CS avec voix délibérative. Celui-ci dispose d'un capital militant robuste acquis au long de parcours riches et variés tant au niveau professionnel – avec l'occupation de différentes positions dans l'entreprise – que syndical – avec la tenue de mandats multiples en IRP ou dans la structure syndicale – sans pour autant que cela ait pour corollaire un âge avancé proche de celui de la retraite. Son capital scolaire est tout aussi développé avec une majorité d'administrateurs salariés détenant un diplôme de l'enseignement supérieur ce qui se traduit notamment par une surreprésentation de la catégorie cadre parmi les élus au conseil. La sélection des organisations syndicales procède ainsi d'une valorisation des militants « professionnels » au sens de militants aguerris à la représentation du personnel, plutôt que de militants « experts » pour reprendre la distinction opérée par Willemez (2010). Si l'enseignement supérieur permet le développement de savoirs théoriques et notamment de savoirs gestionnaires c'est bien plutôt à la formation à la prise de mandat, et particulièrement celle organisée par l'entreprise, que revient la charge du développement de compétences techniques propres à l'entreprise et à cette fonction d'administrateur. Contrairement à l'une des conceptions du mandat d'administrateur salarié comme bâton de maréchal, le choix du syndicat ne se porte pas sur des militants aguerris par souci de les récompenser pour bons services rendus à l'organisation. La « récompense », ne vaudrait en effet que si le mandat était particulièrement recherché par les militants. Or, peu d'entre eux connaissent finement l'activité de l'administrateur salarié ce qui se traduit par un faible nombre de militants se positionnant comme demandeurs du mandat et, au contraire, un nombre plus grand de « désignés » dont la plupart a hésité à accepter l'invitation de l'organisation à se porter candidat en position d'être élu. Au regard de ces

éléments, les administrateurs salariés apparaissent bien comme des militants singuliers choisis justement sur la base de cette singularité de manière à éviter au mieux le risque de double isolement – vis-à-vis des autres administrateurs du fait d'une situation minoritaire et du corps militant du fait du régime d'incompatibilité des mandats – que favorisent les conditions spécifiques du mandat.

Singuliers, les administrateurs salariés le sont également au regard de leurs conditions d'exercice du mandat qui les situent en dehors de la tendance à la « professionnalisation » de l'activité syndicale. Le qualificatif de « permanent » ne s'applique qu'à une minorité d'entre eux alors que la majorité des administrateurs salariés est détachée à temps partiel et ne reste pas plus longtemps au conseil que la moyenne des administrateurs classiques. La traduction de la « technicisation » de la représentation du personnel dans le développement de savoirs experts ne trouve qu'un écho partiel dans le cas des administrateurs salariés dont la formation au mandat relève le plus souvent de l'autodidaxie. En revanche, la formation organisée par l'entreprise, et qui constitue l'offre de formation la plus structurée et spécifique à ces élus, contribue en effet à l'acquisition de savoirs théoriques et pratiques mais décontextualisée du volet politique du mandat que ne contrebalance pas la formation syndicale de ces élus encore balbutiante. Enfin, les administrateurs salariés échappent au bénéfice d'une « politique globale de gestion des ressources militantes » (Le Quentrec, 2007, p. 25) qui consisterait à accompagner le parcours militant mais aussi professionnel de la prise de fonction, à la tenue de mandat puis sa sortie. Lorsqu'une telle politique existe dans l'organisation syndicale (Guillaume, 2011) elle ne semble pas profiter aux administrateurs salariés. Et rares sont encore les entreprises à formaliser un suivi de carrière professionnelle des administrateurs salariés pendant leur mandat ou un accompagnement à leur reconversion post-mandat. Si ces cas d'entreprises sont rares, ils illustrent néanmoins l'existence d'un objet – les conditions d'exercice du mandat – autour duquel les régulations (de contrôle du côté de la direction de l'entreprise, autonome du côté des administrateurs salariés) peuvent se rencontrer sous la forme d'une régulation conjointe productrice de règles de procédure. Cette rencontre des régulations reste exceptionnelle en pratique, ce qui explique que les conditions d'exercice du mandat représentent le deuxième thème le plus cité par les répondants parmi les pistes d'amélioration à apporter à cette modalité de représentation du personnel (cf. annexe 6). Elle est d'autant plus exceptionnelle que régulation de contrôle et régulation autonome ne se rencontrent que rarement, autour des règles de fond cette fois, au CA ou CS comme nous le verrons dans la prochaine partie.

# Conclusion (II)

A l'appui des analyses conduites aux chapitres de cette deuxième partie, nous sommes en mesure de présenter les premières données françaises contemporaines éclairant l'étendue de la participation des travailleurs aux décisions stratégiques de l'entreprise en France ainsi que l'identité de leurs représentants siégeant au CA ou CS avec voix délibérative. Trois principaux enseignements sont à tirer de l'examen du « où » et « qui » sont les administrateurs salariés.

Le premier d'entre eux est que deux des trois règles de droit institutionnalisant cette forme singulière de représentation du personnel (la loi DSP ; les lois de 1994 et 2006 relatives au cas des entreprises privatisées ; les dispositions facultatives du Code de commerce ouvertes aux entreprises privées[682]) sont effectives, leur application renvoyant à l'existence d'au moins un demi-millier d'administrateurs salariés siégeant dans quelques 160 entreprises françaises. Ce constat confirme la forte dépendance de la mise en œuvre concrète des institutions participatives dans l'entreprise à leur ancrage à une source de droit contraignant (IDE, 1981). Dans le cas présent en effet, plus la règle de droit a force d'obligation plus elle est suivie en pratique. L'application de l'obligation créée par la loi DSP semble systématique. Celle, temporaire et relative, concernant les entreprises privatisées conduit certaines d'entre elles à supprimer ultérieurement les mandats d'administrateur salarié bien que la tendance de fond soit à leur maintien. Enfin, très peu d'entreprises privées ont fait le choix spontané et volontaire d'ouvrir leur conseil à des représentants des travailleurs qui y auraient le droit de vote. C'est dans ce contexte qu'il faut comprendre tout l'enjeu qu'a représenté l'adoption de l'article 9 de la loi de sécurisation de l'emploi qui désormais contraint et n'invite plus seulement certaines entreprises privées à accueillir des administrateurs salariés à leur conseil. L'inflation attendue de la population d'administrateurs salariés ne sera toutefois que limitée du fait de l'ambition modeste des signataires de l'ANI du 11 janvier 2013 et des acteurs politiques ayant soutenu sa retranscription fidèle en loi[683] qui ont souhaité restreindre le champ de cette nouvelle obligation aux seules entreprises de grande taille.

Le deuxième enseignement à tirer est que la singularité de cette institution participative se reflète dans les caractéristiques des syndicalistes appelés à siéger au CA ou CS. En effet, l'accès au mandat est réservé à un profil spécifique de militants, ceux dont l'expérience professionnelle et syndicale permet de déjouer au mieux le risque de double isolement que font courir les conditions particulières du mandat vis-à-vis des autres administrateurs (les

[682] Cf. chapitres 2 et 3.
[683] Se référer au chapitre 3.

administrateurs salariés étant minoritaires) et du corps militant (du fait de l'interdiction de cumul des mandats de représentation du personnel). Dans la très grande majorité des cas, les administrateurs salariés sont ainsi des militants aguerris à la pratique de représentation du personnel et fins connaisseurs de leur entreprise. Des qualités que valorisent tant les organisations syndicales dans leur sélection du « bon » administrateur salarié que certains des membres de direction et autres administrateurs attachés à la perspective cognitiviste du gouvernement d'entreprise. Pour ces derniers, la présence d'administrateurs salariés au profil différent de celui des administrateurs « classiques » permet ainsi d'enrichir les travaux du conseil de nouvelles ressources cognitives, et partant d'éviter le biais de la « pensée de groupe » (cf. chapitre 3).

Enfin, les données présentées tout au long des deux chapitres de cette partie permettent, dernier enseignement, de tirer le portrait-robot de l'administrateur salarié type sur la base des moyennes observées. Celui-ci siège au CA d'une entreprise de taille intermédiaire appartenant ou ayant appartenu au secteur public et maison-mère d'un groupe dont l'activité s'inscrit dans l'un des secteurs traditionnellement ciblés par les nationalisations (défense, activité bancaire, énergie, transport). Il côtoie deux autres administrateurs salariés pour un conseil comptant au total 17 membres. C'est un syndicaliste masculin le plus souvent adhérent de la CFDT, de la CFE-CGC ou de la CGT. Il est âgé d'une quarantaine d'années à sa prise de mandat et cinquantenaire quand il quitte le conseil au terme de deux mandatures. Cadre diplômé de l'enseignement supérieur, il compte une vingtaine d'années d'ancienneté dans l'entreprise et d'adhésion à son organisation syndicale. Au cours de sa trajectoire militante, il a occupé différents mandats en IRP et dans la structure syndicale, principalement au niveau local et central. Détaché à temps partiel sur son mandat d'administrateur salarié, il bénéficie d'une formation organisée par l'entreprise à son arrivée au conseil qu'il complète d'apprentissages autonomes en autodidacte. Son suivi de carrière professionnelle en cours de mandat ainsi que sa reconversion post-mandat ne font l'objet d'aucune attention particulière de la part de la direction de l'entreprise en particulier, si bien que lui revient seul la charge de s'en occuper. Si la gestion de son parcours professionnel fait donc défaut, les autres conditions d'exercice de son mandat couplées à son équipement en termes de compétences militantes et théoriques apparaissent néanmoins favorables à la réalisation d'une participation aux décisions stratégiques pleine et entière. Sauf que tous les administrateurs salariés ne correspondent pas à ce profil type et que la mise en actes de cette participation aux décisions du CA ou CS ne repose pas sur cet acteur seul mais sur la rencontre du jeu de tous les acteurs du gouvernement d'entreprise et des relations professionnelles. C'est à l'analyse de cette rencontre que nous dédions la prochaine et dernière partie de notre thèse consacrée à l'examen de la régulation sociale dans les entreprises ainsi démocratisées.

# Troisième partie
# La régulation sociale dans les entreprises « démocratisées »

# Introduction (III)

En inscrivant nos analyses dans le cadre de la théorie de la régulation sociale, nous suivons Bevort et Jobert (2011) lorsqu'ils résument l'étude des relations professionnelles à l'attention portée au triptyque « contexte », « acteurs » et « règles ». Après avoir dédié la première partie de notre thèse à la présentation d'éléments de cadrage et la deuxième à l'analyse de la sociographie des administrateurs salariés, c'est donc en toute logique que nous poursuivons notre recherche avec une dernière partie consacrée à l'étude des règles et de l'activité de régulation dans les entreprises dites « démocratisées » car ayant ouvert leur conseil d'administration [CA] ou conseil de surveillance [CS] à des représentants du personnel disposant du droit de vote au même titre que les autres administrateurs. Parce que cette dernière partie est nourrie du matériau recueilli lors de nos enquêtes de terrain, nous proposons de revenir en détail sur la présentation des conseils de nos deux études de cas que sont les entreprises EnergiA et CommunicA. Nous en profiterons alors pour exposer le complément méthodologique que constituent les données du panel d'entreprises que nous avons sélectionné (1.). Sur la base d'informations élémentaires sur le fonctionnement des conseils d'EnergiA, de CommunicA et des entreprise du panel, nous montrerons en quoi les CA ou CS sont des institutions vivantes auxquelles participent activement les administrateurs salariés, à défaut de quoi la question de l'étude du jeu de régulation devient caduque (2.). Nous terminons cette introduction de partie en posant les questionnements qui guideront notre étude de la mise en actes de la participation des travailleurs aux décisions stratégiques (3.).

## 1. Précision et complément de méthodologie

En vue d'une généralisation des résultats, nous avons opté pour une méthodologie reposant sur le croisement de techniques d'enquête parmi lesquelles l'observation participante de réunions de collectifs nationaux d'administrateurs salariés, la conduite d'entretiens semi-directifs auprès de responsables confédéraux, l'envoi de questionnaire aux élus du personnel siégeant au CA ou CS d'entreprises françaises avec voix délibérative ainsi que deux études monographiques d'entreprises publiques. Alors que nous abordons avec cette troisième partie l'activité de régulation dans les entreprises dites « démocratisées », il convient de détailler plus avant la composition des conseils d'EnergiA et CommunicA et notamment la distribution des organisations syndicales sur les sièges alloués aux administrateurs salariés qu'elles parrainent (1.1). Parce notre méthodologie fait la part belle aux représentations des acteurs, partant à des jugements subjectifs des situations vécues, nous avons souhaité contrebalancer autant que possible ce biais en croisant ces perceptions avec des données factuelles. Aussi

avons-nous choisi de nous appuyer, en supplément, sur les données objectives provenant de la documentation institutionnelle de 15 entreprises accueillant des administrateurs salariés que nous avons sélectionnées afin d'offrir une image fidèle du fonctionnement des conseils « démocratisés ». Ces entreprises constituent le panel dont nous présentons les grandes lignes (1.2).

## 1.1 Composition des conseils de CommunicA et d'EnergiA

L'usage que nous allons faire dans les chapitres qui suivent du matériau empirique produit par nos deux études de cas mérite d'être contextualisé. Nous avons déjà dressé les grandes lignes caractéristiques d'EnergiA et CommunicA (cf. introduction générale). Rappelons ici simplement que toutes deux sont des entreprises publiques, évoluant dans un marché ouvert à la concurrence et que CommunicA, contrairement à EnergiA, est chargée de missions de service public. Bien qu'entreprises publiques, les deux entités considérées sont administrées selon une logique comparable à celle qui préside à l'administration des entreprises privées puisque bénéficiant de l'autonomie de gestion et entrant dans le giron de l'Agence des participations de l'Etat créée en 2004 « pour incarner la fonction de l'Etat *actionnaire* [nous soulignons] et ainsi mieux valoriser les intérêts patrimoniaux de l'Etat »[684]. En revanche, la structure de l'administration des entreprises publiques diffère, ne serait-ce que par la présence d'administrateurs salariés au conseil, mais aussi en raison des dispositions régissant le cadre de leur gouvernement d'entreprise. En effet, celles-ci conduisent à réserver un certain nombre de sièges du conseil à des représentants de l'Etat actionnaire. En outre, pour les entreprises soumises à la loi DSP et contrairement aux entreprises privées, les membres de la direction générale ne peuvent siéger au CA avec droit de vote[685] à l'exclusion du PDG qui en est membre de droit au titre des «personnalités qualifiées » [686].

A l'inverse d'EnergiA, CommunicA est soumise aux dispositions de la loi DSP et présente à ce titre une composition tripartite de son CA comprenant, sur un total de 21 membres un tiers d'administrateurs salariés, un tiers de représentants de l'Etat et un tiers de personnalités qualifiées. Au moment de notre enquête (2003-2006), le corps constitué des 7 représentants de l'Etat comprend : 4 représentants du ministère de l'Economie et des Finances (tutelle financière), dont 1 représentant de la direction du Budget et 1 représentant de l'Agence des

[684] Voir la description de l'Agence des participations de l'Etat sur son site Internet à la page https://www.tresor.economie.gouv.fr/ape.

[685] Lorsque l'entreprise, qu'elle soit publique ou privée, est régie par une structure de gouvernance dualiste composée d'un conseil de surveillance et d'un directoire, les membres de la direction générale sont automatiquement exclus du CS dans la mesure où la qualité de membre du directoire est incompatible avec celle d'administrateur (C. Com. art. L225-74).

[686] Dans le cadre de la loi DSP les personnalités qualifiées sont « des personnalités choisies, soit en raison de leur compétence technique, scientifique ou technologique, soit en raison de leur connaissance des aspects régionaux, départementaux ou locaux des activités en cause, soit en raison de leur connaissance des activités publiques et privées concernées par l'activité de l'entreprise, soit en raison de leur qualité de représentants des consommateurs ou des usagers » (art. 5).

participations de l'Etat (placée auprès de la direction du Trésor) ; et 3 représentants des tutelles techniques, relevant des ministères concernés par les missions de service public. Le collège des personnalités qualifiées est composé, en plus du président du conseil et du représentant des consommateurs, de 5 dirigeants d'entreprises appartenant soit au secteur financier, soit à un secteur d'activité plus ou moins en lien avec celui de CommunicA. Enfin, 7 administrateurs salariés siègent au CA selon la répartition suivante : 3 administrateurs salariés CGT, 2 administrateurs salariés SUD, 1 administrateur salarié FO et 1 administratrice salariée CFDT. La distribution de ces mandats parmi les organisations syndicales n'a pas toujours suivi ce modèle en raison de changements de représentation depuis l'instauration des administrateurs salariés à CommunicA au début des années 1990 qu'il faut mettre en regard de l'évolution des audiences syndicales ce que permet la présentation des résultats aux élections professionnelles livrée au tableau suivant.

**Tableau 31.** Résultats aux élections professionnelles à CommunicA 1990-2005 (voix recueillies exprimées en pourcentage)

| | Type d'élection | CGT | SUD | CFDT | FO | CFTC | CGC | UNSA | Autres syndicats* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1991 | CA | 36,9 | Abs. | 26,7 | 26,4 | 7,1 | 2,9 | Abs. | Abs. |
| | CAP/CCP | 35,3 | 4,2 | 23,1 | 22,7 | 6,5 | 0,7 | Abs. | 7,5 |
| 1995 | CA | 39,2 | 14,3 | 17,4 | 21,9 | 5 | 2,2 | Abs. | Abs. |
| | CAP/CCP | 37,7 | 12,1 | 17,6 | 21,9 | 5,7 | 0,8 | Abs. | 4,2 |
| 2000 | CA | 34,5 | 20,8 | 18,2 | 18,8 | 5,3 | 2,4 | Abs. | Abs. |
| | CAP/CCP | 33,5 | 18,7 | 17,4 | 17,5 | 4,7 | 1,7 | 1,1 | 5,4 |
| 2005 | CA | 35,1 | 21,5 | 16,5 | 18 | 5,3 | 3,6 | Abs. | Abs. |
| | CAP/CCP | 34,8 | 21 | 16,2 | 18,1 | 5,1 | 1,8 | 3 | Abs. |

Abs. : absent du scrutin
NB : Parmi les institutions représentatives du personnel présentes à CommunicA (cf. introduction générale), seules les Commissions administratives paritaires [CAP] et les Commissions consultatives paritaires [CCP] sont l'objet d'élections professionnelles.
**Source :** bilans sociaux de CommunicA.

Le tableau 31 appelle un premier commentaire, celui de la grande similitude entre les résultats aux élections du CA et des CAP et CCP. Nous ne retrouvons pas, dans le cas de CommunicA, les différences que nous avons pu relever au niveau national au chapitre 4. Et ce pour trois raisons. Premièrement, l'absence de liste non-syndiquée. En effet, seules les organisations syndicales dites représentatives selon les critères en vigueur au moment de notre étude peuvent présenter des candidats au premier tour des élections des CAP et CCP sachant qu'en cas de second tour[687], celui-ci n'est ouvert qu'aux organisations syndicales (non représentatives incluses) mais non à des listes de non-syndiqués. En revanche, les élections au

[687] Un second tour est organisé faute de liste présentée par les organisations représentatives, ou si le nombre de votants est inférieur au quorum.

CA sont ouvertes aux listes de non syndiqués dès lors qu'elles ont recueilli la signature d'au moins 10 % des élus du personnel dans le groupe. Aucune liste de ce genre n'a jamais été présentée. La deuxième explication tient au fait que le nombre de sièges alloués aux administrateurs salariés (7) est nettement supérieur à la moyenne nationale (3,4) permettant ainsi au pluralisme syndical de s'exprimer pleinement. Enfin, et contrairement à ce que nous avons observé au niveau national, la CFE-CGC à CommunicA ne profite pas du siège réservé aux cadres qui a toujours été occupé par la CFDT à l'exception de la mandature 1995-2000 où ce siège est revenu à un élu FO.

Le tableau 31 permet également de lire les évolutions de l'audience syndicale à CommunicA qui expliquent en retour les changements dans la répartition des sièges d'administrateurs salariés. Ainsi, la CFDT voit ses scores chuter depuis 1995, malgré un sursaut à l'occasion de l'élection de 2000. FO connaît une baisse continue de son audience depuis 1991. La CFTC a également rencontré ce cas de figure entre les années 1991 et 1995 mais voit son électorat stabilisé depuis autour de 5,2 % de votants. Le transfert des voix perdues par ces syndicats profite largement à SUD, en progression constante. La CGT, quant à elle, se maintient dans des proportions environnant les 35 % depuis 15 ans, à l'exception d'un pic d'audience en 1995 observé non seulement aux élections du CA mais aussi à celles des CAP et CCP (où la CGT enregistre habituellement des scores voisins des 35 % et a vu ce score grimper à 37,7 % en 1994). Dans l'électorat cadre, comme nous l'avons noté, les travailleurs de CommunicA orientent leurs votes plus volontiers vers la CFDT (qui recueille 30,24 % des voix de cette catégorie de personnels en 2005) ou FO (29,05 %) qu'en faveur de la CFE-CGC (17,22 %) même si cette dernière apparaît plus plébiscitée que la CGT par cette population (15,61 %). Ces évolutions n'ont pas été sans effet sur la composition du collège administrateurs salariés au conseil. Siégeaient lors de la première mandature (1990-1995) 3 administrateurs CGT, 2 administrateurs FO et 2 administrateurs CFDT. Si la CGT a toujours conservé 3 sièges, il n'en va pas de même pour la CFDT qui a perdu un siège au profit de SUD lors de la seconde mandature (1995-2000). C'est ensuite FO qui a concédé un siège à SUD lors de la troisième mandature pour produire la répartition, restée inchangée depuis, y compris à l'occasion de la cinquième mandature couvrant la période 2010-2015[688].

Si EnergiA n'est pas soumise aux dispositions de la loi DSP, l'entreprise l'est au regard de celles du code de commerce et de la loi n° 96-314[689] pour ce qui relève de la représentation de l'Etat à son conseil, l'Etat étant directement et indirectement détenteur de la majorité de son capital. Au moment de notre enquête (2006-2007), le CS comptait 15 membres. Les

[688] La répartition des sièges entre organisations syndicales est identique à celle de la mandature précédente (2005-2010) en raison de résultats électoraux tout à fait comparables soit, pour les élections au CA de novembre 2010 : 32,8 % des voix pour la CGT ; 21,9 % pour SUD ; 18 % pour la CFDT ; 16,5 % pour FO ; 6 % pour la CGC et 4,7 % pour la CFTC (source : communiqué de presse du Groupe CommunicA).
[689] Portant diverses dispositions d'ordre économique et financier.

représentants de l'Etat, au nombre de 4, représentaient alors principalement la tutelle financière (le ministère de l'Economie et des Finances), l'un d'entre eux étant le représentant de l'Agence des participations de l'Etat. Parmi les 8 administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires, 3 représentent la maison mère d'EnergiA, elle-même entreprise publique, les 5 autres se répartissent entre 3 dirigeants d'entreprises du secteur financier et 2 dirigeants d'entreprises dont l'activité est liée à celle d'EnergiA. Les 3 administrateurs salariés sont tous parrainés par des organisations syndicales différentes – la CGT, la CFDT et la CFE-CGC – ce qui se comprend là aussi au regard des audiences syndicales d'ensemble à EnergiA dont rend compte le tableau suivant sur la base des résultats aux élections professionnelles.

**Tableau 32.** Résultats aux élections professionnelles à EnergiA 2002-2007 (voix recueillies exprimées en pourcentage)

| | Type d'élection | CGT | CFDT | CFE-CGC | CFTC | FO | UNSA | SUD | Non syndiqués |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2002 | CS | 25,1 | 27,3 | 15,1 | 1,9 | 15,5 | 8,9 | Abs. | 6,2 |
| | CCE* | 30 | 31 | 15 | 2 | 12 | 4 | Abs. | 6 |
| 2007 | CS | 25,7 | 23,8 | 19 | 4,8 | 11,7 | 9,2 | Abs. | 5,8 |
| | CCE* | 31,2 | 24,9 | 13 | 1,8 | 9,9 | 5,6 | 0,8 | 12,8 |

Abs. : absent du scrutin
*résultats consolidés aux élections des comités centraux d'entreprise [CCE] des filiales de rang 1 et de la maison mère
**Source :** calculs de l'auteur sur la base de statistiques internes à EnergiA.

A EnergiA, comme à CommunicA les résultats aux élections de CCE et du CS sont globalement similaires. Une fois encore, nous ne retrouvons pas les différences observées au niveau global (cf. chapitre 4), et ce, pour deux raisons principales. La première tient à l'électorat de la CFE-CGC à EnergiA. Nous avons relevé, au plan national, que la CFE-CGC bénéficiait d'un transfert de voix spécifique aux élections au CA ou CS en raison de la procédure du siège réservé à la catégorie cadre. Il n'existe pas de tel transfert de voix à EnergiA, la CFE-CGC attirant une proportion identique de cadres aux élections de CCE. La raison tient d'une part à la surreprésentation de la catégorie « ingénieurs et cadres » dans le groupe qui compose plus d'un quart de l'effectif global[690] lorsque la proportion de cadres dans l'ensemble de la population active est de 18 %[691] et de 16 % dans l'industrie (Apec, 2011) et, d'autre part, à l'audience de la CFE-CGC particulièrement élevée au global, cette organisation syndicale ayant récolté une moyenne de 47 % des voix aux élections du CS pour le seul collège « ingénieurs et cadres » avec des scores voisins de 80 % dans certaines filiales

[690] 25 % des électeurs inscrits à l'élection au CS de 2002 étaient des « ingénieurs et cadres ». Suite à l'intégration d'une nouvelle filiale de rang 1 dans le groupe à forte concentration d'ingénieurs, cette proportion s'est élevée à 32 % dans le cadre de l'élection au CS de 2007.
[691] Selon les données INSEE de la population en emploi selon le sexe et la catégorie socioprofessionnelle en 2012,(voir http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=0&ref_id=NATnon03173).

à forte concentration de population d'ingénieurs. La seconde explication a trait à la présence, à chacune des deux élections au CS d'une liste de non-syndiqués tout comme aux élections aux CCE. Rappelons que la constitution de telles listes dans les entreprises organisant des élections d'administrateurs salariés est une pratique extrêmement rare. La présence d'une telle liste dans le cas d'EnergiA explique donc en partie un lissage des résultats, en ligne avec ceux des autres élections professionnelles, puisque ne s'opère alors aucun report de voix.

Non seulement les résultats aux élections du CS sont comparables à ceux des élections aux CCE, mais en outre ces résultats n'ont que légèrement évolué dans le temps. Le quatuor de tête (CGT, CFDT, CFE-CGC et FO) reste le même aux élections au CS de 2007. En revanche, leur rang dans ce quatuor se modifie sensiblement : la CFDT perd en 2007 sa position de première organisation syndicale au profit de la CGT. La baisse du score de la CFDT, combiné à celle du score de FO, bénéficie à la CFE-CGC qui passe de la quatrième à la troisième place. FO apparaît alors en queue de peloton en 2007, talonnée de près par l'UNSA (avec respectivement 11,7 % et 9,2 % des voix). En l'occurrence, ces évolutions n'ont rien modifié de la répartition des sièges d'administrateurs salariés. Bien que s'étant échangées les deux premières places, la CGT et la CFDT restent loin devant les autres organisations syndicales et la CFE-CGC, en progrès sur la période 2002-2007, conforte sa place de première organisation dans le collège « ingénieurs et cadres ». Aussi, qu'il s'agisse de la première (2002-2007) ou de la deuxième (2007-2012) mandature, les trois sièges d'administrateurs salariés sont répartis comme suit : 1 siège occupé par la CGT, 1 par la CFDT et le siège cadre remporté par la CFE-CGC. La répartition est en outre identique pour la mandature en cours (2012-2017)[692].

## 1.2 Le recours aux données d'un panel d'entreprises

Le recueil de données provenant d'un échantillon d'entreprises répond à notre volonté d'ouvrir la voie à une possible généralisation de nos résultats. Les informations provenant de nos deux études de cas, en soi riches d'enseignements, méritaient d'être mises en perspective au regard de données factuelles plus générales. Parce que notre questionnaire ne compte aucune variable relative au fonctionnement des CA ou CS (nombre de réunions, taux de présence, nombre de comités spécialisés, etc.), nous avons souhaité combler ce manque et donner corps à nos analyses par la récolte de telles données renseignant l'activité réelle des conseils dans une sélection d'entreprises accueillant des administrateurs salariés. En effet, n'étant pas partisane des démonstrations par l'exemple (dont il est souvent difficile de savoir s'il ne constitue pas un cas limite), nous avons opté pour une approche plus systématique consistant à recueillir les mêmes données relatives aux mêmes variables pour un même échantillon d'entreprises sur 9 années (de 2003 à 2011). Ce caractère longitudinal nous conduit à identifier cet échantillon sous le vocable de « panel ».

[692] Les résultats des élections 2012 des représentants du personnel au CS d'EnergiA nous sont malheureusement inconnus.

L'on se reportera à l'annexe 7 pour le détail des principes ayant guidé la constitution de ce panel ainsi que pour une présentation des caractéristiques des entreprises le constituant. Relevons simplement ici que, si la recherche de représentativité par rapport à la population de référence d'entreprises comptant des administrateurs salariés (décrite au chapitre 4) n'a pas été le moteur de notre sélection, la constitution de ce panel a en revanche été déterminée par deux principaux critères. Le premier repose sur la volonté d'avoir une ventilation entre entreprises publiques et entreprises privées (privatisées en l'occurrence) en raison de la différence de cadre juridique régissant la représentation des travailleurs au CA ou CS avec voix délibérative. Le second critère, plus prosaïque, repose, lui, sur la facilité d'accès aux données. Si l'augmentation constante des obligations légales pesant sur les entreprises privées, qui plus est cotées, quant à la publication de données relatives à leur « gouvernement d'entreprises » a conduit à un réel enrichissement de ces informations, rendues accessibles au public, il n'en va pas de même pour toutes les entreprises publiques. Cette contrainte d'accès aux données nous a ainsi conduit à centrer notre échantillonnage sur les grandes entreprises, publiques et privées, accueillant des administrateurs salariés et dont les informations relatives au fonctionnement de leur conseil sont rendues publiques soit par le biais du rapport annuel de l'Agence des participations de l'Etat soit de leur propre rapport annuel ou document de référence. Le panel se compose au final de 15 grandes entreprises françaises : RATP, SNCF, Aéroports de Paris, Réseau Ferré de France, Areva, EDF, GDF Suez, Thalès, France Télécom-Orange, La Poste, la Française des jeux, BNP Paribas, Société Générale, Crédit Agricole et Renault[693].

Au total donc, la dimension empirique de cette troisième partie repose sur un ensemble de différents matériaux que sont :

- Les données du panel, collectées soit dans les rapports sur le gouvernement d'entreprise que publient l'Autorité des marchés financiers (AMF), l'Agence des participations de l'Etat (APE) et le MEDEF, soit dans la documentation institutionnelle de ces entreprises disponible en ligne ;
- Les données relatives aux monographies. Rappelons que nous désignons les administrateurs salariés d'EnergiA et de CommunicA sous le terme générique d'« interviewés » ;
- Les résultats de l'enquête par questionnaire. Rappelons également que les administrateurs salariés qui se sont exprimés dans cette enquête sont désignés sous le terme générique de « répondants » ;
- Les résultats des études empiriques précédemment conduites sur le sujet et en particulier ici celles de Bertin-Mourot et Lapôtre (2003) et d'Auberger-Barré et Bouchet (2007).

[693] De manière à conserver l'anonymat d'EnergiA et de CommunicA, nous omettons volontairement de préciser si elles font ou non partie du panel.

## 2. De l'effectivité de la participation aux décisions stratégiques

L'étude de la participation des travailleurs aux décisions stratégiques du CA ou CS n'a de sens qu'à la condition que cette institution soit mise en actes. Cette notion renvoie à plusieurs questionnements. Le premier est de savoir si les dispositions légales qui prévoient l'accueil d'administrateurs salariés au conseil sont appliquées. Nous avons vu au chapitre 4 que tel était le cas d'au moins 160 entreprises françaises. Savoir si les conseils ouverts aux administrateurs salariés sont des instances vivantes au sens où ceux-ci se réuniraient effectivement et de manière substantielle constitue un deuxième questionnement. La réponse à ce dernier constitue alors un préalable au troisième questionnement consistant à se demander si, lorsque les CA ou CS sont effectivement réunis, les administrateurs – salariés ou non – y assistent et participent réellement. En préambule à cette troisième partie, nous proposons donc de clarifier les deux questionnements encore en suspens.

Concernant l'activité du conseil au regard de la tenue de ses réunions, les directions d'entreprise disposent d'une grande latitude puisque le cadre légal est muet quant à la fréquence, au nombre minimal ou maximal de réunions du conseil devant être organisées[694]. Ce n'est que par déduction que l'on peut supposer ce que devrait être la fréquence des séances du CA ou CS. Dans le cas des entreprises soumises à la loi DSP, l'on peut présumer que la fréquence attendue des réunions du conseil est bimestrielle et renvoie donc à un minimum de six séances par an, en partant de la lecture de l'article 8 de la loi DSP qui accorde aux administrateurs le droit de convoquer un conseil dès lors que celui-ci ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois. Cette interprétation semble correspondre aux règles formelles si l'on prend l'exemple des statuts de CommunicA qui fixent à au moins six le nombre de séances annuelles du CA. Elle peut également s'appliquer au cas des CA des entreprises régies par les dispositions du Code de commerce pour les mêmes raisons[695]. Il n'en va pas de même en revanche pour ce qui concerne les CS des entreprises soumises aux règles du Code de commerce. Dans ces cas toutefois, l'on peut déduire la fréquence attendue des réunions du conseil sur la base de l'obligation faite au directoire de présenter un rapport de gestion au CS au moins une fois par trimestre[696], ce qui requiert donc la tenue d'au moins quatre séances du CS par an sur un rythme trimestriel. Là encore, l'interprétation semble faire écho aux règles prescrites dans les entreprises alors que le règlement intérieur du CS d'EnergiA stipule que celui-ci doit se tenir au moins une fois par trimestre. En ne renseignant que les règles relatives

[694] Les règles de droit souple ne sont pas plus parlantes dans la mesure où le code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF ne précise aucun nombre de réunions minimales à tenir et se contente de stipuler un principe général selon lequel « la périodicité et la durée des séances du conseil d'administration doivent être telles qu'elles permettent un examen et une discussion approfondis des matière relevant de la compétence du conseil » (AFEP et MEDEF, 2013a, p. 10).
[695] L'article L225-36-1 confère également aux administrateurs le droit de convoquer le CA si celui-ci ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois.
[696] C. com. art. L225-68, al. 4.

au nombre minimal de réunions du conseil, ces interprétations sont en conséquence insuffisantes pour prendre la mesure des pratiques réellement mises en œuvre. Aussi, avons-nous procédé, au tableau suivant, à l'examen du nombre réel de réunions des CA et CS de CommunicA, d'EnergiA et des entreprises du panel sur la période courant de 2003 à 2011 pour mieux évaluer ce premier volet relatif à la question de l'effectivité.

**Tableau 33.** Nombre de réunions des CA ou CS ouverts aux administrateurs salariés, par an (2003-2011)

| | Moyenne | Médiane | Ecart-type | Valeur minimale | Valeur maximale |
|---|---|---|---|---|---|
| **Entreprises du panel** | 10 | 9 | 1,5 | 5 | 20 |
| **CommunicA** | 8 | 8 | 1 | 6 | 11 |
| **EnergiA** | 9 | 8 | 2 | 6 | 12 |

Note : les nombres indiqués tiennent compte des réunions du conseil en séance ordinaire et extraordinaire[697].
Lecture : Les conseils des entreprises du panel se sont réunis en moyenne 10 fois par an sur la période 2003-2011. A CommunicA, le nombre maximal de fois où le CA s'est réuni en un an est de 11.
**Sources :** rapports annuels des entreprises, rapports annuels de l'Agence des participations de l'Etat.

En moyenne, les conseils ouverts aux administrateurs salariés se réunissent une dizaine de fois par an. Le rythme peut néanmoins s'élever au gré de l'actualité comme l'illustre la valeur maximale enregistrée pour les entreprises du panel qui correspond aux 20 réunions du CA d'EDF organisées en 2008 alors que se décidaient différentes opérations exceptionnelles dont l'achat d'une entreprise britannique (IFA, 2011)[698]. Les données du tableau 33 font apparaître que les conseils ouverts aux administrateurs salariés se réunissent plus fréquemment que ne le voudrait l'interprétation des dispositions juridiques en vigueur. Un constat qui n'est cependant pas à mettre au crédit de la représentation des travailleurs dans ces instances puisqu'il vaut tout autant pour les grandes entreprises cotées dont les conseils se réunissent en moyenne 8 fois par an[699], soit plus que les 4 (pour les CS) ou 6 (pour les CA) réunions déduites de la lecture des dispositions juridiques. Cette comparaison avec la fréquence de réunion des conseils des grandes entreprises cotées fait par ailleurs apparaître que la présence d'administrateurs salariés n'influence pas l'effectivité du conseil, puisque dans les deux cas (entreprises cotées, entreprises avec administrateurs salariés) les moyennes annuelles sont

[697] La pratique de réunion du conseil en « séance extraordinaire » n'est encadrée par aucune disposition légale que ce soit au Code de commerce ou dans la loi DSP. Les statuts des entreprises peuvent en revanche prévoir cette modalité de convocation, sans que la lecture de ces derniers ne permette de définir strictement la particularité d'une séance « extraordinaire » par rapport à une séance « ordinaire ». A l'usage, il apparaît que sont qualifiées d'extraordinaires les séances planifiées en urgence, sur un ordre du jour d'actualité.
[698] Autre exemple illustrant la dépendance à l'actualité de l'entreprise : non moins de 16 séances du CA de la Société Générale se sont tenues en 2008 alors que l'entreprise se trouvait en pleine période de ce que certains ont appelé « l'affaire Kerviel ».
[699] Moyenne des réunions des conseils des entreprises du SBF120 et du CAC40 que nous avons calculée pour la période 2007-2012 sur la base des informations reportées aux rapports annuels d'application du code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF (AFEP et MEDEF, 2009, 2010a, 2011, 2012, 2013b).

comparables autour de 8 à 9 séances du CA ou CS. Au final donc, et au regard de la problématique d'effectivité, les conseils accueillant des administrateurs salariés apparaissent comme des instances bien vivantes, et ce d'autant plus que les réunions ont tendance à être consistantes, durant une demi-journée en moyenne à CommunicA et EnergiA et aux alentours de trois heures dans d'autres entreprises dites « démocratisées »[700].

Reste donc la question de la participation effective des administrateurs aux réunions du conseil, l'activité de régulation en son sein étant en partie déterminée par le nombre d'administrateurs présents. Question qui trouve réponse dans le taux de présence réel des administrateurs aux CA ou CS ouverts aux administrateurs salariés dont rend compte le tableau suivant.

**Tableau 34.** Taux de présence des administrateurs aux CA ou CS ouverts aux administrateurs salariés, sur une année (2003-2011)

| | Moyenne | Médiane | Ecart-type | Valeur minimale | Valeur maximale |
|---|---|---|---|---|---|
| **Entreprises du panel*** | 85% | 85% | 4 points | 74% | 98% |
| **CommunicA** | 82% | 82% | 4 points | 77% | 90,5% |
| **EnergiA** | 83% | 84% | 5 points | 74% | 91% |

*Les données présentées ici ne le sont que pour 12 des 15 entreprises du panel, l'information n'étant pas disponible pour les 3 entreprises restantes (RATP, SNCF, Française des jeux).
Lecture : Sur la période 2003-2011, le taux de présence moyen des administrateurs des entreprises du panel est de 85 %. Le taux de présence annuel maximal des administrateurs d'EnergiA a été de 91 %.
**Sources :** rapports annuels des entreprises, rapports annuels de l'Agence des participations de l'Etat.

La présence des administrateurs aux réunions de leur conseil respectif est globalement élevée avec un taux de présence moyen de 85 % pour les entreprises du panel, de 82 % à CommunicA et de 83 % à EnergiA. Les écarts-types pourraient laisser entrevoir une variation non négligeable des taux de présence d'une année sur l'autre. Toutefois, leurs résultats sont à rapporter à la petite taille des populations observées (17 administrateurs en moyenne dans les entreprises accueillant des administrateurs salariés, cf. chapitre 4) qui conduit à relativiser les écarts de pourcentage. Les taux de présence reportés au tableau 34 apparaissent légèrement en deçà des pratiques prévalant dans les grandes entreprises pour lesquelles on observe des taux de présence moyens de 89 %[701]. Mais là encore, l'écart observé est moins à attribuer à la présence d'administrateurs salariés qu'à la taille des populations étudiées, les conseils des

[700] Il s'agit ici de la durée moyenne des conseils de Thales, France Télécom-Orange, Renault et la Société Générale telle que mentionnée dans leurs rapports annuels ou documents de référence. L'information n'est pas disponible pour les 11 autres entreprises du panel.
[701] Moyenne du taux de présence des administrateurs des entreprises du SBF120 et du CAC40 que nous avons calculée pour la période 2007 à 2012 sur la base des informations reportées aux rapports annuels d'application du code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF (*op. cit.*).

entreprises cotées étant légèrement plus petits (de 12 à 14 administrateurs en moyenne, cf. chapitre 4).

En règle générale, les administrateurs salariés sont plus assidus que l'ensemble des membres de CA ou CS. C'est non seulement ce qu'ont pu nous rapporter les administrateurs salariés que nous avons rencontrés au cours de notre recherche, mais c'est aussi ce qu'attestent les (rares[702]) données en la matière. Celles des deux seules entreprises du panel qui détaillent le taux de présence par administrateur indiquent en effet une plus grande assiduité des élus du personnel au conseil. A Renault, le taux de présence moyen des trois administrateurs salariés est de 100 % contre 87 % pour l'ensemble des membres du CA[703]. A BNP Paribas, les deux administrateurs salariés sont en moyenne présents à 94 % des réunions du conseil (l'un d'entre eux ayant fréquemment enregistré des taux de présence de 100 %) contre 91 % pour l'ensemble des administrateurs[704].

Le test d'effectivité est donc concluant en ce sens que les dispositions régissant la représentation du personnel au CA ou CS sont appliquées dans un grand nombre d'entreprises (cf. chapitre 4), que les conseils « démocratisés » se réunissent régulièrement à une fréquence supérieure même aux minima légaux et que les administrateurs y participent effectivement avec une assiduité plus grande encore des administrateurs salariés. La participation des travailleurs aux décisions stratégiques du CA ou CS est donc bien mise en actes, encore faut-il maintenant en comprendre la logique de régulation.

## 3. L'étude de la participation en actes : éléments de questionnement

Si la représentation du personnel au CA ou CS avec voix délibérative constitue une forme singulière de participation aux décisions (cf. chapitre 1), le mandat d'administrateur salarié est en lui-même tout aussi spécifique. Le militant appelé à ces fonctions se retrouve en effet tout à la fois administrateur au sens plein puisque partageant avec tous les autres membres du conseil les mêmes droits et devoirs, et représentant du personnel puisqu'élu par les salariés sous parrainage syndical. Une multitude de rôles s'offre alors à lui. Nous avons demandé aux répondants de les classer par ordre d'importance à leurs yeux afin de déterminer si l'un prédominait sur les autres. Le tableau suivant rend compte des réponses obtenues.

[702] Rares car très peu d'entreprises, en général et au sein du panel, présentent le détail des taux de présence ventilés par catégorie d'administrateurs ou par administrateur.
[703] Moyenne calculée sur la période2003-2012 (données 2004 exclues car inconnues) sur la base des informations présentes aux documents de référence de l'entreprise.
[704] Moyenne calculée sur la période 2006-2012 sur la base des informations présentes aux documents de référence de l'entreprise.

**Tableau 35.** Réponses à la question « Classez du plus ou moins important ce que vous estimez être votre rôle en tant qu'administrateur salarié »

| | **Fréquence cumulée des réponses aux rangs 1 et 2 en pourcentage (n=139)** |
|---|---|
| Informer les membres du conseil de la réalité du terrain | 66 |
| Porter une vision à long terme de la stratégie de l'entreprise | 52 |
| Informer les salariés sur la stratégie de l'entreprise | 32 |
| Porter les revendications du syndicat au conseil | 22 |
| Etre source d'informations et de données pour le syndicat | 21 |
| Informer les membres de la direction des positions du syndicat | 7 |
| Représenter d'autres parties (clients, fournisseurs…) | 0,7 |

NB : pour cette question fermée ordonnée, le rang 1 correspond au rôle évalué comme étant le plus important, le dernier rang, le rang 7 correspondant au rôle évalué comme étant le moins important.
**Source :** réponses au questionnaire.

Le tableau 35 fait apparaître que les administrateurs salariés définissent leurs rôles au CA ou CS au travers de leurs relations avec quatre principaux acteurs ou institutions : les membres du conseil à qui ils leur importent en premier lieu de livrer la réalité du « vécu » des salariés (pour deux tiers des répondants) ; l'entreprise elle-même dont la défense d'une stratégie à long terme apparaît comme primordiale pour la moitié des répondants ; leur organisation syndicale, puisque 43 % des répondants classent le fait de renseigner leur syndicat et de porter ses revendications au conseil comme étant leur rôle premier ; les salariés enfin, le tiers des répondants estimant primordial de les informer de la stratégie de l'entreprise. En revanche, les acteurs « membres de la direction » et « autres parties prenantes » apparaissent au dernier plan des préoccupations des administrateurs salariés.

Au regard de ces résultats l'on comprend que l'administrateur salarié ne se conçoit pas exclusivement comme administrateur ni uniquement comme représentant des salariés mais plutôt comme acteur sécant au système de gouvernement d'entreprise d'une part et à celui des relations professionnelles d'autre part en déclarant jouer pleinement son rôle dans chacune de ces arènes. Constat qui soulève plusieurs questionnements qui guident la construction de cette troisième partie : quelle place occupent les administrateurs salariés dans la régulation sociale se jouant au CA ou CS, autrement dit au sein du système de gouvernement d'entreprise (chapitre 6) ? Quelle place occupent-ils de la même manière au sein du système de relations professionnelles à la fois au regard de la régulation intra-organisationnelle se jouant au sein de la structure syndicale que de leur éventuelle contribution à l'action collective (chapitre 7) ? De quel projet, de quelle orientation d'action les administrateurs salariés sont-ils porteurs alors qu'ils sont tout à la fois administrateur et représentant du personnel et entendent défendre non seulement les intérêts des salariés mais aussi ceux de l'entreprise sur le long terme (chapitre 8) ? En avançant des réponses sur base de notre analyse empirique, nous

serons en même temps en mesure de tester la validité des hypothèses soutenues par les tenants des perspectives démocratique et instrumentale de la participation des travailleurs aux décisions. Aussi pourrons-nous vérifier respectivement si, et dans quelle mesure, cette participation aux décisions stratégiques du conseil conduit à un rééquilibrage des pouvoirs dans l'entreprise et si, et dans quelle mesure, elle réduit la divergence d'intérêts entre les acteurs par alignement des comportements pour ceux qui y voient le chemin vers une meilleure performance économique de l'entreprise.

# Chapitre 6. L'administrateur salarié dans le système de gouvernement d'entreprise : quelle rencontre des régulations dans les conseils « démocratisés » ?

Que l'on suive l'argument instrumental ou l'argument démocratique, il est attendu de la participation des travailleurs aux décisions stratégiques qu'elle modifie le jeu ou le produit de la régulation sociale dans l'entreprise. Dans le premier cas, qu'illustre notamment la perspective cognitiviste du gouvernement d'entreprise (Charreaux, 2005), la présence d'administrateurs salariés contribuerait à la prise de décisions mieux informées au bénéfice d'une meilleure performance économique et financière que cherchent à tester les différentes études économétriques présentées en introduction générale. Dans le second cas, une égalisation ou un rééquilibrage des pouvoirs visant à compenser l'asymétrie inhérente à la relation salariale découlerait du transfert des principes de la démocratie politique au monde du travail (Tchotourian, Gnazale, et Violay, 2009). C'est au questionnement de ce second présupposé « transformatif » que nous consacrons le présent chapitre en proposant d'appliquer la théorie de la régulation sociale [TRS] à l'étude du système du gouvernement d'entreprise centré sur l'activité du conseil. Dans quelle mesure l'action des administrateurs salariés pèse-t-elle sur les décisions du conseil d'administration [CA] ou du conseil de surveillance [CS] ? La représentation des travailleurs au CA ou CS avec droit de vote leur confère-t-elle un nouveau pouvoir sur la stratégie de l'entreprise ?

Pour répondre à ces questions nous nous attacherons à mettre en lumière non seulement les différentes régulations à l'œuvre – la régulation autonome des administrateurs salariés et la régulation de contrôle des autres acteurs du conseil –, mais aussi et surtout la manière dont ces régulations se rencontrent. Rappelons en préambule que nous ne faisons pas un usage classique de la TRS dans la mesure où notre focale ne porte pas sur l'activité réelle et quotidienne de travail des administrateurs salariés, et que la relation entre administrateurs salariés et administrateurs « traditionnels » ne relève pas d'une relation de subordination mais, formellement au moins, d'une relation entre pairs (cf. introduction générale). Il n'est pas question ici de règles de contrôle que des dirigeants « d'en haut » imposeraient à des exécutants « en bas » qui les retravailleraient, à leur tour, selon leur propre rationalité autonome. Ce dont il s'agit en l'espèce est bien plutôt du jeu qui s'établit, dans une relation horizontale et non plus verticale[705], entre une communauté d'acteurs préexistante à l'arrivée

[705] Soit une relation horizontale, au sein d'un même groupe vis-à-vis des nouveaux arrivants, telle que la décrit Reynaud lorsqu'il expose que : « Une règle n'est pas par elle-même une règle de contrôle ou une règle

de représentants du personnel (les administrateurs « traditionnels ») dont la régulation – autonome à l'origine par rapport aux règles de droit – devient de contrôle vis-à-vis des nouveaux arrivants que sont les administrateurs salariés. En effet, ces derniers s'y confrontent car, actifs dans la régulation sociale au CA ou CS, ils cherchent à y imprimer leur propre orientation d'action sur la base d'une régulation autonome par rapport à celle des acteurs classiques des conseils. Comprendre l'échange social qui se joue au sein des conseils dits « démocratisés » revient ainsi à poser la question de la manière dont ces deux régulations se rencontrent. Pour Reynaud (1997), la rencontre des régulations autonome et de contrôle peut prendre l'une de ces trois formes : une régulation conjointe où les acteurs en présence produisent, modifient ou suppriment ensemble et d'un commun accord des règles alors acceptables par tous ; une juxtaposition des régulations qui agissent en parallèle l'une de l'autre selon un savant partage des territoires ; un déficit de régulation en situation d'anomie (cf. introduction générale). Nous allons voir que les régulations des acteurs du conseil ne se rencontrent pas de la même manière selon qu'il s'agit de créer ou d'amender des règles de contenu (les décisions stratégiques) ou des règles de procédure (l'organisation des travaux du conseil et la place des administrateurs salariés en son sein). Aussi, le jeu d'acteurs autour des décisions du CA ou CS relève-t-il principalement d'une juxtaposition des régulations autonome et de contrôle (1.) quand celui tourné vers l'organisation de la participation des administrateurs salariés à l'activité du conseil peut ouvrir à une régulation conjointe (2.).

Soulignons en préambule à nos analyses que l'étude de l'effet produit par le jeu d'un ou plusieurs acteurs sur les décisions du conseil constitue une double gageure dans une perspective de généralisation des résultats. D'abord parce que le fonctionnement réel des CA ou CS en France échappe largement à la connaissance scientifique soit que les recherches produites se limitent à des études de cas limites (voir Catelin et Chatelin, 2001 sur le cas de France Télécom) ou, lorsqu'elles sont de grande ampleur, qu'elles en restent à une lecture *de jure*[706] ou à une approche de pratiques désormais obsolètes[707]. Pour éviter ces écueils et permettre une montée en généralité de nos observations, les données issues de nos deux monographies – CommunicA et EnergiA – sont complétées avec celles relatives aux 15 entreprises constituant notre panel, ainsi que d'autres cas qui ont pu nous être rapportés

autonome. Elle ne l'est que par la place de celui qui l'émet et par l'usage qui en est fait. […] Quand un atelier se fixe un plafond de rendement, c'est une règle autonome contre le salaire au rendement. Mais ses camarades l'expliqueront et, s'il le faut, l'imposeront au nouveau venu et en feront pour lui une règle de contrôle » (Reynaud, 2003c, p. 104).

[706] A l'image des recherches portant sur le degré de conformité des structures de gouvernance des entreprises avec les règles de droit souple en particulier (Godard et Schatt, 2005) ou de celles testant l'existence de corrélations entre ces mêmes règles de « bonnes pratiques » de gouvernance et la « performance » des entreprises (voir par exemple Amir, 2011).

[707] A notre connaissance, la dernière recherche conduite à grande échelle sur le fonctionnement et rôle réels des CA ou CS date de 1987 (Charreaux et Pitol-Belin, 1989) et ne peut dès lors plus servir à éclairer les pratiques contemporaines étant donnés les derniers changements institutionnels (que l'on pense, en droit dur, à la loi NRE de 2001 ou, en droit souple, au code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF) qui ont sensiblement modifié le contexte des pratiques de gouvernement d'entreprise en France.

notamment par voie de presse. En suivant Reynaud lorsqu'il déclare que « les règles effectives sont un compromis entre les règles imposées et celles qui naissent des transactions directes » (Reynaud, 1990a, p. 330), nous mettrons en perspective les pratiques de gouvernance de cet ensemble d'entreprises au regard de leur contexte juridique. La seconde difficulté repose sur la mesure objective de l'influence réelle (ou du pouvoir comme nous le verrons plus loin) d'un acteur dans un jeu établi. Comme le notait Tannenbaum (1986), les sciences sociales ne disposent pas de l'outillage adéquat pour isoler l'effet de l'action d'un acteur par rapport à celles des autres acteurs avec lesquels il entretient une relation d'interdépendance. En l'espèce, comment savoir si une même décision du CA ou CS n'aurait pas été prise en l'absence d'administrateurs salariés ? A défaut de solutions techniques[708], nous mobilisons la même méthodologie que celle employée par Bertin-Mourot et Lapôtre (2003) en fondant nos analyses sur les représentations croisées des acteurs du conseil que sont ici les administrateurs salariés d'une part, les autres administrateurs et les secrétaires du conseil d'autre part. Bien que non membres à part entière des conseils, les secrétaires de CA ou CS en constituent de fins observateurs. Leur mission, généralement peu formalisée et en tout cas non normalisée par les règles de droit dur ou souple, consiste en effet à assurer le bon fonctionnement et l'organisation des travaux du conseil (IFA, 2013a)[709]. A ce titre, ils entretiennent des relations privilégiées avec les administrateurs qu'ils accompagnent dans l'exercice de leur mandat en répondant à leur besoin d'information et de formation. Ils sont surtout les témoins de leurs interactions puisqu'ils assistent à chaque réunion du conseil dans la mesure où le bon déroulement de la séance et la rédaction de son procès-verbal sont de leur responsabilité. C'est ainsi par un effet de triangulation des perceptions de chacun de ces acteurs que nous espérons nous approcher au plus près de la réalité des régulations et de leur rencontre au CA ou CS.

# 1. Une juxtaposition des régulations dans la production des règles de contenu

« Une régulation n'est pas par elle-même autonome ou de contrôle. Elle n'est telle que par sa place dans une situation de pouvoir » (Reynaud, 2012, p. 632). La question du pouvoir est ainsi centrale dans l'analyse des régulations et c'est par cette entrée que nous proposons d'aborder celles qui prennent place dans les conseils « démocratisés ». Plus précisément, et pour ce qui concerne ici les règles de contenu que sont les décisions soumises au CA ou CS, nous allons porter notre attention sur la distinction, soulignée au chapitre 1, entre pouvoir et

[708] Que serait par exemple un dispositif expérimental reproduisant en laboratoire et avec groupe témoin un processus décisionnel.

[709] Leur responsabilité porte à la fois sur des aspects juridiques (veiller à la conformité des travaux et des décisions du conseil avec les règles de droit dur et souple) et pratiques (convocation des réunions du conseil, transmission des documents aux administrateurs, organisation des éventuels déplacements du conseil pour des visites de sites, etc.).

influence que nous empruntons aux travaux de Heller (1971). Après avoir répondu à la question de savoir si les administrateurs salariés se situent en capacité d'influence ou de pouvoir sur les décisions du conseil (1.1), nous verrons en quoi le jeu des interactions en séance du conseil couplé à la place réelle du CA ou CS dans le processus décisionnel permet de qualifier la régulation mise en œuvre par les autres acteurs du conseil comme une régulation de contrôle (1.2). Ces premiers éléments éclaireront la réalité d'une juxtaposition des régulations dans la production des décisions stratégiques, la régulation autonome des administrateurs salariés étudiée ici au travers de l'invention d'un répertoire d'action propre (1.3) s'inscrivant de fait plus dans le domaine de l'influence que celui du pouvoir.

## 1.1 Influence ou pouvoir des administrateurs salariés sur les décisions du CA/CS ?

Nous avons vu au chapitre 1 que la question du pouvoir et de l'influence dans les institutions participatives se loge au niveau de la dimension « modalités d'interaction » de telle manière que les cinq modalités agencées en continuum peuvent être, si l'on suit Heller (*ibid.*), regroupées en deux domaines. Le premier, qui comprend les modalités d'information et de consultation, est celui de l'influence que Heller et Pateman (1970) définissent comme le fait pour un individu ou un groupe d'individus d'assurer que leurs préférences soient a minima examinées au cours du processus décisionnel. Le second, qui comprend cette fois les modalités de décision conjointe, de contrôle et d'autogestion, est celui du pouvoir alors que les préférences des acteurs ne sont plus seulement examinées mais désormais incorporées dans la décision. En suivant cette opérationnalisation des notions d'influence et de pouvoir, nous avons demandé aux interviewés et répondants d'indiquer ce qu'ils perçoivent être la modalité d'interaction prévalant au conseil au sein duquel ils siègent, ainsi que celle à laquelle ils aspireraient dans un conseil idéal à leurs yeux. Les administrateurs salariés ont ainsi pu choisir parmi les six modalités que nous leur avons soumises (cinq pour le questionnaire pour lequel nous avons supprimé la modalité « autogestion »[710]) : information, consultation, codécision, contrôle, cogestion et autogestion[711]. Aux cinq modalités que nous avons retenues de notre revue de littérature s'ajoute ici celle de la « cogestion » que nous avons réintroduite dans la mesure où elle vient faire écho à l'imaginaire syndical d'une participation élargie qui ne se limite pas aux seules décisions stratégiques mais comprend également celles relatives à

[710] Si le projet autogestionnaire initialement porté par la CFDT, avant que la CGT ne s'y joigne, a un temps stimulé les débats autour de la participation (Georgi, 2003), il est largement tombé en désuétude depuis. Les entretiens exploratoires menés dans le cadre d'une recherche de DEA ainsi que les premiers entretiens conduits pour cette recherche ont confirmé que l'autogestion avait quitté le terrain des possibles. D'où l'exclusion de cette modalité dans le questionnaire.

[711] La présentation de chaque modalité était accompagnée d'une définition élaborée par l'auteur et lue à l'interviewé avant qu'il ne réponde. Dans le questionnaire, les modalités n'apparaissent pas en tant que telle mais ont été converties en paraphrases. Par exemple, à la question « au conseil de votre entreprise, dans la plupart des cas, estimez-vous : », la modalité « information » est retranscrite par « être informé des décisions ». Voir en annexes 2 et 3 les guides d'entretien et le questionnaire élaborés pour notre recherche.

la gestion. Le tableau suivant rend compte du positionnement des administrateurs salariés sur chacune de ces modalités.

**Tableau 36.** La modalité d'interaction au CA/CS perçue par les administrateurs salariés

| | Information | Consultation | Co-décision | Contrôle | Cogestion | Autogestion |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Conseil actuel** | | | | | | |
| Interviewés (n=26) | 7 (27%) | 18 (69%) | 1 (4%) | 0 | 0 | 0 |
| Répondants (n=148) | 40 (27%) | 94 (63,3%) | 10 (7%) | 1 (0,7%) | 3 (2%) | n.a. |
| **Conseil idéal** | | | | | | |
| Interviewés (n=26) | 0 | 2 (8%) | 17 (65%) | 4 (15%) | 3 (12%) | 0 |
| Répondants (n=144) | 1 (0,7%) | 17 (12%) | 78 (54%) | 25 (17,3%) | 23 (16%) | n.a. |

**Sources :** entretiens et réponses au questionnaire.

Dans leur très grande majorité (69 % des interviewés et 63 % des répondants), les administrateurs salariés choisissent la consultation comme modalité d'interaction caractérisant le mieux leur situation au conseil.

> « Alors oui, on pouvait faire des propositions et alors ça pourrait se rapprocher plus de la consultation, mais, dans la mesure où ils n'en tenaient jamais compte… Je dirai que c'était une apparence de consultation. Parce que vous mettez pour consultation "avis que la direction pourra éventuellement prendre en compte". Mais ils ne prenaient rien en compte du tout. » (Entretien, ex-administratrice salariée CGT4, CommunicA)

Un peu plus d'un quart d'entre eux (27 %) optent même pour une participation plus faible se limitant à de l'information.

> « C'est clair, net et précis qu'on se trouvait uniquement dans de l'information. On ne peut pas parler de consultation parce qu'on ne sollicite pas notre avis, c'est nous qui donnons notre avis, mais je veux dire que je n'ai jamais eu le sentiment qu'on cherchait à l'obtenir de la part de la direction, honnêtement. » (Entretien, ex-administratrice salariée FO3, CommunicA)

Les interviewés les plus critiques se positionnent encore en deçà de l'information, estimant que celle-ci ne serait par ailleurs que partielle.

> « On n'est pas non plus complètement informé, on manque cruellement d'informations. On n'a pas accès à toutes les informations, on a accès qu'à un certain nombre d'informations. » (Entretien, administratrice salariée CGT5, CommunicA)

Les situations où les administrateurs salariés seraient en capacité de pouvoir (modalité de codécision et au-delà) apparaissent alors tout à fait marginales, la normale, au sens statistique

du terme, se situant au mieux à une capacité d'influence. Ce résultat vient confirmer les conclusions d'études précédentes à l'instar de celle de Bertin-Mourot et Lapôtre qui observaient que :

> « Aucun salarié rencontré ne nous a affirmé avoir un poids significatif dans son conseil. L'influence qu'ils considèrent avoir va de "nulle" à "une capacité de faire évoluer les projets à la marge". Si quelques salariés administrateurs aimeraient développer une véritable cogestion, tous sont d'accord pour dire qu'aujourd'hui ils ne sont pas en mesure de peser sur les orientations stratégiques de leur entreprise » (Bertin-Mourot et Lapôtre, 2003, p. 83).

Un constat que partagent non seulement les administrateurs salariés[712] et les différents responsables syndicaux[713] mais aussi certains des autres acteurs du CA ou CS et tout particulièrement ici les secrétaires du conseil.

> « Un conseil d'administration sans administrateurs salariés, je ne pense pas que ça aurait changé fondamentalement les décisions. » (Entretien, ex-secrétaire du conseil d'administration5, CommunicA)

Or, pour la très grande majorité des administrateurs salariés et non seulement « quelques-uns » d'entre eux comme le suggèrent Bertin-Mourot et Lapôtre, ce constat est un constat d'insatisfaction puisque plus de la moitié des interviewés (65 %) et des répondants (54 %) souhaiterait que prévale au contraire la décision conjointe comme modalité d'interaction au CA ou CS. Il s'agit même là du principal motif d'insatisfaction des administrateurs salariés quant à l'exercice de leur mandat. En effet, lorsqu'on leur demande ce qu'ils changeraient à la fonction de représentant du personnel avec droit de vote au CA ou CS telle qu'elle existe aujourd'hui, la réponse la plus fréquemment livrée (par 55 % des répondants) est celle d'un glissement de la sphère de l'influence vers celle du pouvoir sur les décisions du conseil[714]. En l'occurrence, un répondant sur cinq (22 %) souhaiterait que son intervention ne se limite pas à de la consultation, mais qu'il puisse réellement peser sur les décisions. Un peu plus d'un quart des répondants (26,5 %) imagine même les moyens d'être en capacité de pouvoir via l'augmentation du nombre d'administrateurs salariés (cité par 9,5 % des répondants), l'accès à un droit de blocage des décisions tel le droit de veto (8,5 %) ou l'intervention en amont des séances du conseil notamment lors de réunions informelles avec les actionnaires (8,5 %).

Combinés au positionnement contemporain des syndicats sur la participation aux décisions stratégiques (cf. chapitre 3), ces résultats contredisent une fois encore l'aversion supposée du

[712] « Alors, peser sur les choix, c'est non. Je pense que ça serait se raconter des histoires que de penser qu'on a pu peser sur aucun choix quoi, c'est clair. Et ça on le savait. On savait très bien qu'on allait peser sur rien du tout. » (Entretien, ex-administrateur salarié CGT6, CommunicA).

[713] « Le rôle de l'administrateur dans les conseils d'administration c'est-à-dire qu'il est là pour exprimer la voix des salariés, donner son opinion. Mais on peut rêver, changer les options c'est quand même à la marge. Donc, c'est un rôle important mais pas décisif. » (Entretien, coordinateur syndical de groupe CFE-CGC, EnergiA).

[714] En référence aux réponses à la question ouverte n° 48 du questionnaire dont l'analyse thématique est présentée à l'annexe 6.

mouvement syndical à son engagement dans la conduite des entreprises. Mais surtout, en inscrivant l'action des administrateurs salariés dans la sphère de l'influence plutôt que dans celle du pouvoir, ils questionnent l'existence, en actes, d'une régulation conjointe que laissait deviner la qualification *de jure* de la modalité présidant aux interactions du conseil comme relevant d'une situation spécifique de codécision. Autrement dit, la participation *de facto* ne relèverait pas d'une absolue délibération telle que nous l'avons identifiée au chapitre 1 sur la base des règles de droit. Pour cause, nous allons voir que les acteurs de la régulation de contrôle dominent le jeu au CA ou CS de manière telle que la participation en actes s'écarte de la participation en droit sur deux des cinq dimensions du concept que sont la modalité d'interaction et la place du conseil dans le processus décisionnel.

## 1.2 Le pouvoir aux mains des acteurs de la régulation de contrôle

L'argument trivialement avancé pour expliquer l'absence de pouvoir des administrateurs salariés repose sur leur position minoritaire au conseil alors qu'ils occupent, au mieux, un tiers des sièges. Cet argument certes valide ne suffit toutefois pas à éclairer à lui seul ce qui se joue dans les conseils démocratisés. En effet, si les décisions du conseil se prenaient réellement sur la base du « meilleur » argument, des minoritaires pourraient voir leur préférences « incorporées » (selon les termes de Heller) dans la décision finale pour peu que leurs démonstrations emportent la force du « meilleur » argument. Il convient plutôt de suivre les conclusions de Batstone *et al.* (1983) qui, observant que l'action des administrateurs salariés temporairement introduits au CA du British Post Office à la fin des années 1970 était également limitée à l'influence, attribuaient ce résultat à deux principaux facteurs : leur position effectivement minoritaire au CA et le rôle du conseil lui-même dans le processus de prise de décision alors borné à celui d'une chambre d'enregistrement[715]. Nous allons voir à présent que cette combinaison de facteurs explique tout autant, et trente ans plus tard, la situation des administrateurs salariés en France à la condition de la reformuler légèrement. En effet, c'est moins le fait que les administrateurs salariés soient en infériorité numérique qui induit une domination de la régulation de contrôle des autres acteurs du conseil, que le fait que cette position s'inscrit dans un jeu singulier des interactions en séance plénière du CA ou CS (1.2.1). La place réelle de l'action du conseil dans le processus décisionnel qui le limite à l'étape de ratification en situation de délibération par ailleurs imparfaite apparaît en revanche bien comme le second déterminant d'une juxtaposition des régulations plutôt que d'une rencontre sous forme de régulation conjointe (1.2.2).

### 1.2.1 Le jeu des interactions au conseil

Si les séances du conseil mettent les administrateurs salariés en relation avec des acteurs dont ils peuvent être plus familiers à l'instar du président du CA membre de l'équipe dirigeante de

[715] « Empirical studies, both of worker director schemes and of the role of boards, have frequently discovered that the board is not the true locus of strategic decisions-making » (Batstone et al., 1983, p. 9).

l'entreprise[716], elles les confrontent également à des acteurs traditionnellement extérieurs à la sphère des relations professionnelles et qu'ils vont côtoyer pour la première fois : les autres administrateurs. Or, cette population est diverse puisque, selon la nature de l'entreprise, pourront siéger aux côtés des administrateurs salariés : des représentants du ou des actionnaires (de l'Etat dans les entreprises publiques) ; un ou plusieurs membres de la direction générale dans les structures monistes de gouvernance[717] ; ainsi que des personnes extérieures à l'entreprise (à sa direction générale et à son actionnariat) que sont les « personnalités qualifiées »[718] dans les entreprises publiques et les administrateurs dits « indépendants » dans les entreprises privées, souvent eux-mêmes PDG à l'exception des représentants des consommateurs ou usagers nommés au conseil des sociétés du secteur public. La scène des interactions au conseil est ainsi distincte de celle de l'arène des relations professionnelles non seulement en termes d'acteurs mais aussi, comme nous allons le voir, de modalité réelle de ces interactions (1.2.1.1), réglées par un acteur central qu'est le président du conseil (1.2.1.2) autour de jeux d'alliances limités (1.2.1.3).

#### 1.2.1.1 Une position minoritaire en situation effective de délibération

En droit, la modalité qui préside aux interactions des administrateurs est celle de la délibération autrement dit, et comme nous l'avons vu au chapitre 1 sur la base des travaux d'Urfalino (2005b), l'arrêt d'une décision qui ne requiert pas, à l'inverse d'une situation de négociation, l'accord de tous sur une « solution mutuellement acceptable » (Dupont, 1994, p. 11) mais l'accord d'un nombre suffisant au regard des règles d'arrêt de la décision. En l'espèce, l'accord de la majorité simple des administrateurs présents ou représentés suffit à déterminer une décision du CA ou CS[719]. Occupant au mieux un tiers des sièges du conseil, les administrateurs salariés ne sont jamais en position numérique suffisante pour emporter à eux seuls une décision. La situation est équivalente dans les 18 autres pays européens disposant d'une législation sur la représentation des travailleurs au CA ou CS avec droit de vote. Même dans les rares pays (Allemagne, Slovénie, Slovaquie et République tchèque) où les administrateurs salariés peuvent composer jusqu'à la moitié du conseil, la détermination

[716] Rappelons en revanche que ce n'est pas le cas dans les sociétés à structure dualiste où les membres du CS, président compris, ne peuvent en même temps appartenir à la direction de l'entreprise réunie en directoire.
[717] Cf. la note de bas de page précédente.
[718] Définies à l'article 5 de la loi DSP comme « des personnalités choisies, soit en raison de leur compétence technique, scientifique ou technologique, soit en raison de leur connaissance des aspects régionaux, départementaux ou locaux des activités en cause, soit en raison de leur connaissance des activités publiques et privées concernées par l'activité de l'entreprise, soit en raison de leur qualité de représentants des consommateurs ou des usagers ».
[719] Les décisions du conseil devant se prendre, comme le rappellent les statuts d'EnergiA et CommunicA, à la majorité des suffrages exprimés (C. com. art. L225-37 pour le CA et L225-85 pour le CS et article 8 de la loi DSP).

de la décision leur échappe puisque le président du conseil dispose, comme en France, d'une voix prépondérante en cas d'égalité de vote[720] (Conchon, 2013a).

Qu'en est-il en actes ? La même chose qu'en droit. La participation *de facto*, en France, ne s'écartant pas de la participation *de jure* sur ce point comme l'expose le secrétaire du CA de CommunicA :

> « Alors là, on voit tout de suite la limite de la démocratie parce que si on fait un vote autour de la table sachant qu'il y a sept administrateurs qui représentent l'Etat, qui sont donc nommés par le gouvernement et que notre président est lui-même nommé par le gouvernement et que les personnalités qualifiées sont nommées par décret du ministre de l'Industrie, de fait on a la majorité. Donc ça crée un petit simulacre quand même de démocratie puisqu'on laisse les administrateurs salariés faire des propositions sachant qu'après, nous, on a quatorze voix tout de suite. » (Entretien, secrétaire du conseil d'administration, CommunicA)

Les administrateurs salariés ne disposent par ailleurs d'aucun levier technique leur permettant de bénéficier ne serait-ce que d'une minorité de blocage, ce que pourrait par exemple leur conférer l'adoption de décisions non à la majorité simple mais à l'unanimité[721] ou à la double majorité[722]. L'unique configuration au sein de laquelle les administrateurs salariés pourraient seuls l'emporter est lorsque, constituant un tiers du conseil, le quorum est tout juste atteint avec la présence de la moitié des membres du CA ou CS[723] conférant de fait aux élus du personnel la supériorité numérique. De telles situations sont rares et, lorsqu'elles se sont produites, éphémères puisque, comme nous le rapportait un administrateur salarié d'une grande entreprise publique du secteur de la défense ayant vécu cette expérience, le président du conseil ne manque pas alors de rappeler les « autres » administrateurs qui auraient quitté la séance trop tôt avant de mettre la décision au vote. L'infériorité numérique en situation de délibération constitue donc la norme, ce qui conduit l'administrateur salarié CGT d'EnergiA à estimer que « ramené aux trois voix qu'on représente sur les seize, on a des voix un peu en chocolat, quelque part ».

---

[720] Les dispositions du Code de commerce confèrent au président du conseil une voix prépondérante sauf à ce que les statuts prévoient autrement (art. L225-37 pour le CA et L225-82 pour le CS). La loi DSP est en revanche muette à ce sujet ce qui n'empêche pas les entreprises publiques concernées de suivre cette même règle à l'instar de CommunicA dont les statuts prévoient qu'en cas de partage des voix, celle du président du conseil est prépondérante.

[721] Partant un droit de veto comme l'ont proposé des élus Front de gauche lors des débats parlementaires sur la loi de sécurisation de l'emploi (cf. chapitre 3).

[722] A l'exemple de la nomination du « directeur du travail » (*Arbeitsdirektor*) dans les entreprises allemandes de la sidérurgie qui requiert à la fois l'accord de la majorité du CS dans son ensemble et celui de la majorité de chacun des « camps » représentés à parité au conseil (actionnaires et travailleurs).

[723] Le Code de commerce stipulant que le conseil ne délibère valablement que si la moitié de ses membres est présente (art. L225-37 pour le CA et L225-82 pour le CS). Encore une fois, le mutisme de la loi DSP à ce sujet s'accompagne de dispositions statutaires dans les entreprises publiques calquant la règle de droit privé à l'image des statuts de CommunicA qui reprennent in extenso les stipulations du Code de commerce.

Ce résultat pourrait sembler banal s'il n'était pas mis en perspective avec l'existence de pratiques où position minoritaire ne rime pas systématiquement avec détermination de la décision hors de portée. En Allemagne, la délibération est également, en droit, la modalité présidant aux interactions des administrateurs. En pratique en revanche, ces derniers se situent plutôt en situation de négociation, autrement dit de recherche commune de solutions « mutuellement acceptables ». L'étude empirique des conseils en situation de codétermination outre-Rhin conclut en effet à une prise de décision qui relève le plus souvent de la recherche de compromis, voire même du consensus, entre tous les membres du conseil, administrateurs salariés inclus (Jansen, 2013). La régulation sociale dans les conseils allemands procède alors d'une véritable régulation conjointe. Il est donc tout à fait envisageable qu'un glissement s'opère, dans la mise en actes du droit, de la situation de délibération à celle de négociation. Or, ce glissement est largement et explicitement exclu du champ des possibles en France par les acteurs du conseil que sont en particulier les membres de la direction générale et les représentants des actionnaires. Pour illustration, ce propos d'un administrateur « autre » à CommunicA insistant sur le rejet de voir les conseils français se transformer en scène de négociation :

> « Alors ce qui est clair c'est qu'il faut que le système soit tel que le président puisse mener une politique. Je veux dire qu'il ne peut pas avoir une instabilité des votes de son conseil à l'instar de l'instabilité de telle ou telle assemblée politique avant que la loi ait réglé le problème des majorités. Sinon ce n'est pas possible. L'entreprise a besoin d'un exécutif et d'un président fort, elle a besoin d'un conseil d'administration qui exerce pleinement ses compétences, mais le président ne peut pas être toujours à négocier avec son conseil d'administration sinon ce n'est pas possible. » (Entretien, autre administrateur1, représentant de l'Etat, CommunicA)

On retrouve là la perspective portée par les milieux patronaux et libéraux (cf. chapitre 3) qui, à l'instar de l'Institut Montaigne, ne souhaitent pas que le conseil soit « un forum où s'expriment publiquement les divergences d'appréciations quant à la gestion de l'entreprise » (Institut Montaigne, 2003, p. 37). La délibération étant donc la modalité d'interaction réellement mise en pratique dans les conseils français, les administrateurs salariés n'ont d'autre choix que de chercher à rallier des administrateurs « autres » à leurs positions pour escompter obtenir la majorité des voix. Or, ce travail de construction d'alliances requiert qu'une première condition soit remplie : celle de l'écoute entre administrateurs. Et nous allons voir que sa réalisation dépend en grande partie de la volonté et du projet d'un acteur : le président du conseil.

1.2.1.2 Une capacité à se faire entendre dépendante de l'acteur « président du conseil »

Chargé tout particulièrement de diriger les débats du conseil[724], le président du CA ou CS joue un rôle central dans la détermination de la modalité d'interaction entre administrateurs qui sera réellement mise en œuvre (McNulty et Pettigrew, 1996; Pick, 2009; Machold, Huse, Minichilli, et Nordqvist, 2011; Bailey et Peck, 2013). Aussi, la possibilité pour les administrateurs salariés de se faire entendre a minima des autres membres du conseil dépend largement du projet que porte le président quant à la conduite de réunion, selon qu'il accordera plus ou moins de soin au temps de discussion, à laisser à chacun la capacité d'exprimer son point de vue, ou à user de son autorité pour orienter les débats et avis selon ses préférences. C'est dans ce sens que s'exprimait un administrateur salarié CFDT siégeant alors au conseil de Rhône-Poulenc :

> « Le CA est un lieu d'influence. Cette influence varie selon la façon des différents PDG de gérer le CA mais c'est un lieu d'écoute. Le poids des administrateurs salariés diffère selon les présidents et selon la personnalité des administrateurs salariés, et l'attitude des présidents est liée aux comportements des administrateurs. Le nôtre souhaite nous entendre, il est à l'écoute de ce que disent les administrateurs salariés, et c'est comme cela que nous pouvons peser » (Cattenat, 1990, p. 30).

Un point de vue que partagent non seulement les administrateurs salariés de CommunicA mais aussi les secrétaires du conseil qui ont exercé suffisamment longtemps au CA pour faire l'expérience de plusieurs présidents du conseil et constater que « selon le président, il y aura plus ou moins de débat et d'écoute entre orateurs » (Entretien, ex-secrétaire du conseil d'administration5, CommunicA).

C'est ici qu'il faut comprendre l'existence de situations contrastées telles que l'illustrent parfaitement les cas de CommunicA et d'EnergiA au moment de nos enquêtes. A CommunicA, les administrateurs salariés expliquent rencontrer des difficultés à se faire entendre lors des séances plénières du conseil :

> « Parce que généralement, il faut vous dire que pendant les séances du conseil d'administration, pendant que les représentants du personnel font des interventions, ça papote. Même le président il arrive à ne pas m'écouter et à discuter avec son voisin ! C'est très énervant. » (Entretien, administrateur salarié SUD1, CommunicA)

Une faible qualité d'attention que reconnaissent tant les administrateurs « autres » que nous avons rencontrés que les secrétaires du conseil assistant aux réunions du CA de CommunicA. A l'inverse, les élus du personnel siégeant avec droit de vote au CS d'EnergiA expriment leur satisfaction quant à l'attention que les autres administrateurs porteraient à leurs interventions.

[724] Devoir stipulé au Code de commerce (art. L225-51 pour le CA et L225-81 pour le CS) mais non à la loi DSP qui ne donne aucune précision quant aux rôles et attributions du président du CA ou CS. A défaut, et comme pour les points précédents, les entreprises publiques tendent à suivre l'exemple de leurs consœurs régies par les dispositions de droit commun. Le règlement intérieur du CA de CommunicA précise ainsi que « le président dirige les débats et veille au respect des dispositions légales et réglementaires et du présent règlement intérieur ».

« L'intérêt et le respect est autre que dans des réunions de CE ou CCE où, des fois, l'écoute et l'attention des représentants de la direction envers les élus du personnel est, à la limite des fois, pas acceptable. Là, il y a un respect quand même des personnes, il faut le souligner, des gens qui sont autour de la table » (Entretien, administrateur salarié CGT, EnergiA)

Si le fait que les autres administrateurs entendent respectueusement les interventions des administrateurs salariés constitue une condition nécessaire à l'établissement d'alliances et à l'influence des positions, elle n'apparaît toutefois pas suffisante. Le secrétaire du CS d'EnergiA relève ainsi que :

« J'ai un sentiment plus général, c'est que les groupes qui composent le conseil de surveillance ne me paraissent pas au fond très attentifs aux observations des membres du conseil de surveillance administrateurs salariés. Ils entendent, mais écoutent-ils ? » (Entretien, secrétaire du conseil de surveillance, EnergiA)

Nous allons voir à présent que la réponse est négative pour la majorité d'entre eux, d'où un jeu d'alliances particulièrement limité au CA ou CS.

1.2.1.3 Des jeux d'alliance limités avec les autres administrateurs

Dans le système allemand, des alliances incluant les administrateurs salariés peuvent se faire jour au conseil de surveillance. Elles peuvent se nouer avec les représentants des actionnaires contre la direction de l'entreprise (sur les questions de rémunération des dirigeants par exemple) ou avec la direction de l'entreprise contre les actionnaires (tel le cas d'opposition à un rachat auquel ces derniers seraient favorables) (Höpner, 2003). Ces pratiques apparaissent tout à fait exceptionnelles dans le cas des conseils « démocratisés » français et ce parce que joue dans ce contexte une combinaison de trois facteurs : des relations distendues entre administrateurs salariés et autres administrateurs pendant et en dehors des séances du CA ou CS ; une distance sociale et idéologique entre élus du personnel et autres membres du conseil rendant peu probable le ralliement de ces derniers aux positionnements des administrateurs salariés ; le poids des relations de dépendance au sein des conseils favorisant une certaine tendance à la « pensée unique ».

La très grande majorité des acteurs rencontrés est unanime pour estimer que les échanges entre administrateurs salariés et administrateurs « autres » se limitent quasi uniquement à l'espace protocolaire des séances du conseil. Les contacts formels ou informels, à l'initiative des administrateurs salariés ou des autres administrateurs, sont extrêmement rares en dehors de ces réunions.

« Je dirai que j'ai assez peu de contact. On n'a pas tellement de discussions à part quelquefois après le conseil ou très occasionnellement lorsqu'il y avait un repas. C'est très rare. La difficulté de rencontrer les autres administrateurs tient aussi fait que, hop,

ils arrivent, la séance se déroule, et ils repartent. » (Entretien, administrateur salarié CFE-CGC, EnergiA)

La plupart des répondants se reconnaîtront dans cette citation alors que 79 % d'entre eux déclarent ne jamais ou rarement échanger avec les autres membres du conseil en dehors des séances du CA ou CS. Même les temps communs qui peuvent être organisés dans certaines entreprises en dehors des séances (tels les repas, visites de sites ou déplacements à l'étranger) ne sembleraient pas propices à l'échange[725]. Ces relations distendues seraient tant le fait des administrateurs salariés eux-mêmes que des autres administrateurs.

> « On n'a pas d'autres contacts avec les autres membres du conseil d'administration qu'au moment des séances. Ce n'est certainement pas moi qui irais dîner en ville avec un autre administrateur pour passer le temps, non ! D'autant qu'ils ont une attitude envers nous qui n'est pas.... Enfin, je veux dire, et franchement je l'ai senti très rapidement, qu'il y a un petit peu de mépris. Si on prend les représentants de l'Etat, bon, ils viennent au conseil, ils y assistent et ils repartent et c'est tout. Certains ne se donnent même pas la peine de venir nous dire bonjour ou au revoir. Et du côté des personnalités qualifiées, ce n'est pas franchement mieux. Donc, c'est pas un lieu chaleureux par excellence le conseil. C'est le mépris de ces messieurs des grandes écoles qui ne supportent pas qu'un travailleur de l'entreprise puisse avoir une proposition à faire sur leur beau projet. Alors, en même temps, c'est clair que ce n'est pas propre au CA. Mais quand même, il y a cette ambiance-là, de mépris, je trouve » (Entretien, administratrice salariée CGT5, CommunicA)

En qualifiant l'attitude des autres administrateurs de « méprisante » ou, pour d'autres interviewés, de « courtoisie de circonstance », les administrateurs salariés soulignent le poids que joue la distance sociale et idéologique entre les différentes catégories d'administrateurs dans leurs relations.

Une scission s'opèrerait ainsi entre la plupart des « autres » administrateurs – par ailleurs membres de l'élite administrative (les hauts fonctionnaires représentant l'Etat) et économique (les capitaines d'industrie au titre des personnalités qualifiées ou des administrateurs indépendants dans les entreprises privées) – plus souvent partisans de l'approche actionnariale du gouvernement d'entreprise[726], et les administrateurs salariés attachés à l'approche partenariale spécifique[727]. L'alliance des seconds avec les premiers serait de nature improbable alors que les tenants de l'approche actionnariale estiment que les travailleurs en général et les organisations syndicales en particulier n'ont pas à participer à la prise de

[725] « On a mangé de temps en temps avec eux, pas très souvent, mais on a mangé avec eux. Ce n'est pas ce que j'ai préféré dans le mandat ! Au cours des repas, on nous plaçait et, franchement, quand on était à côté d'un représentant de l'Etat, c'était plutôt ennuyeux quoi, c'est clair. Et les personnalités qualifiées ne venaient pas beaucoup, alors évidemment » (Entretien, ex-administrateur salarié CGT6, CommunicA).

[726] Dite également « patrimoniale » dans le cas des entreprises publiques (Cour des comptes, 2008).

[727] Se référer au chapitre 3 pour la présentation détaillée de ces différentes approches du gouvernement d'entreprise.

décisions stratégiques (Lapôtre, 2009). Celle-ci devant rester du ressort de l'entre-soi pour ces derniers, la tendance serait à percevoir les administrateurs salariés comme des intrus plutôt que des partenaires (Urban, 2013).

> « [Comment les autres administrateurs percevaient-ils la présence de représentants du personnel au CA ?] Les autres administrateurs, ils ne le vivaient pas très très bien, c'est clair. Les représentants de l'Etat, dans tous les cas, c'était très net. Eux, ils n'étaient pas très très à l'aise d'avoir cette autre catégorie de population. Ils les regardaient avec une certaine condescendance, c'est clair. » (Entretien, ex-secrétaire du conseil d'administration2, CommunicA)

Les alliances avec ces autres administrateurs seraient d'autant plus malaisées que ceux-ci ne traduisent qu'exceptionnellement leur éventuel désaccord en vote contre (Bertin-Mourot et Lapôtre, 2003).

> « Même si les administrateurs non salariés ne sont pas d'accord, c'est très rare qu'ils votent contre ou qu'ils s'abstiennent. C'est très très rare. Ils te le disent dans les discours "mais monsieur, je ne suis pas d'accord mais rassurez-vous je ne voterai pas contre". » (Entretien, administrateur salarié CGT3, CommunicA)

Des opportunités d'alliance peuvent toutefois exister avec ceux des « autres » administrateurs moins distants socialement et idéologiquement des administrateurs salariés. Tel est le cas à CommunicA du représentant des consommateurs[728] – également représentant d'une organisation militante donc et l'un des rares « autres » administrateurs à participer occasionnellement aux réunions préparatoires du conseil aux côtés des administrateurs salariés – qui a quelquefois pu être suffisamment sensible aux arguments avancés par les représentants du personnel pour voter dans leur sens.

> « [Les déclarations en séance des administrateurs salariés ont-elles pu vous faire changer d'avis ?] Oui, tout à fait. Parfois je me suis abstenu sur certains dossiers parce que les questions posées par les administrateurs salariés m'avaient un peu embêté, m'avaient un peu interpellé. » (Entretien, autre administrateur3, personnalité qualifiée, CommunicA)

Si cette personnalité qualifiée au CA de CommunicA traduit plus fréquemment ses désaccords en vote « contre » que la plupart des « autres » administrateurs, c'est qu'elle ne se situerait pas, selon les administrateurs salariés, dans une même relation de dépendance à l'égard, ici, de l'actionnaire.

> « Il faut bien savoir ce que sont les personnalités qualifiées. En fait, il n'y a pas une personnalité qualifiée qui accepterait de se fâcher avec l'Etat sur une question liée à l'entreprise puisque l'Etat est aussi présent dans le conseil d'administration de leur entreprise. Donc, ils ne vont pas risquer de se fâcher avec l'Etat avec lequel ils négocient par ailleurs des dossiers pour leur propre entreprise. Donc les seules

[728] Faisant partie du collège des « personnalités qualifiées ».

personnalités qualifiées qui avaient un peu de liberté vis-à-vis de l'Etat en fait, il n'y en avait qu'un qui était le représentant des consommateurs et tous les autres étaient sous le contrôle de l'Etat. Enfin, sous un contrôle indirect puisque l'Etat avait tellement de moyens de pression les concernant que pas un n'aurait voté contre. Alors certains disaient "je n'ai pas la liberté de vote dans cette affaire mais par contre j'ai la liberté de parole". Alors certains disaient des choses mais ils votaient un peu contre ce qu'ils avaient dit. » (Entretien, ex-administrateur salarié CFDT1, CommunicA)

L'existence de telles relations de dépendance n'est pas propre aux entreprises publiques. La « consanguinité » des conseils des grandes entreprises privées par administrateurs croisés[729], bien qu'elle a tendance à se réduire du fait de la restriction du cumul de mandats et l'introduction d'administrateurs indépendants depuis le début des années 2000, peut produire le même résultat. Une part significative de la population des « autres » administrateurs n'aurait ainsi pas intérêt à contrer les dossiers soumis à leur vote, partant à suivre les administrateurs salariés dans des votes protestataires.

Au final donc, la construction d'alliances au CA ou CS ne constitue que très à la marge une ressource possible d'action pour les administrateurs salariés. D'une part parce qu'elles sont rares et d'autre part parce que les alliances éventuellement constituées n'emportent, à notre connaissance, jamais la majorité.

« Quand on arrive au vote les carottes sont cuites, quoi. C'est clair. C'est 14-7, donc la chose est réglée. Au mieux, c'est 13-8, ça nous est arrivé une fois, dans toute l'histoire du conseil d'administration de l'entreprise, 13-8 une fois. C'est récemment sur le contrat de plan. Le représentant des consommateurs a voté avec nous, contre. Donc, c'est pas à ce moment-là qu'on va pouvoir peser sur quoi que ce soit, quoi. » (Entretien, administrateur salarié CGT2, CommunicA)

Par ailleurs, les variables relationnelles que nous venons d'étudier n'expliquent pas à elles seules la rareté des alliances que peuvent construire les administrateurs salariés. Jouerait en outre le fait que les préférences, partant les décisions elles-mêmes, sont en réalité largement prédéterminées.

« Le CA, c'est aussi le temple de la pensée unique. On sait très bien que quand un dossier est présenté, ils ne vont pas voter contre, parce que pour qu'il arrive au CA le dossier, c'est qu'il a déjà été bien bouclé ailleurs. » (Entretien, administratrice salariée CGT5, CommunicA)

Un propos qui pose la question de la place réelle du conseil dans le processus de décision.

[729] Urban (2013) cite à ce titre une étude du magazine *Alternatives économiques* parue en 2010 selon laquelle 39 des entreprises du CAC40 ont au moins un administrateur en commun les unes avec les autres.

### 1.2.2 La place réelle du conseil dans le processus de décision

Si l'interaction des administrateurs, salariés ou non, se règle effectivement sur le mode de la délibération, celle-ci se révèle en pratique imparfaite. Urfalino, avec De Munck et Ferreras (2012), rappelle que :

> « L'exigence normative qui doit être respectée pour qu'il puisse être dit qu'il y a bel et bien délibération est que tous les participants n'aient pas déjà leur volonté complètement déterminée et fixée et que, partant, les discours échangés soient susceptibles de contribuer à la formation de la détermination de certaines de ces volontés » (Urfalino, 2005b, p. 110).

Or, cette exigence normative ne serait pas remplie dans grand nombre de conseils « démocratisés », ce que traduit l'usage récurrent par les différents acteurs du gouvernement d'entreprise et des relations professionnelles (décideurs politiques, dirigeants d'entreprise, autres administrateurs, organisations syndicales) de qualificatifs du conseil comme « théâtre d'ombres » (Barbier de La Serre et al., 2003, p. 5), comme simple « formalité » (Douste-Blazy, 2003, p. 78) ou encore comme « chambre d'enregistrement » (CFTC, 2011, p. 57). Un jugement qui ne vaut pas uniquement pour le fonctionnement des CA ou CS d'entreprises publiques (voir à ce titre IFA, 2011) mais aussi d'entreprises privées éventuellement cotées[730] ou anciennement publiques[731]. La quasi-totalité des administrateurs salariés que nous avons rencontrés estime que « les dés sont pipés » dans la mesure où leurs interventions n'auraient aucune résonnance sur les préférences et volontés, en réalité largement prédéterminées, des autres administrateurs.

> « Il n'y a aucun dossier sur lequel on nous a dit "bon écoutez, après le débat, on se rend compte que c'est une connerie et on va faire autrement". Non, jamais je n'ai vu ça. Jamais ! Mais même sur une infime partie d'un dossier, je pense que non. » (Entretien, ex-administrateur salarié CGT5, CommunicA)

L'ensemble des recherches françaises ayant pris les administrateurs salariés comme objet d'étude partage ce constat d'une délibération du conseil en réalité fictive sur des décisions déterminées à l'avance (CRMSI, 1985c; Deslandes et Pompée, 1995; Bertin-Mourot et Lapôtre, 2003). Aussi, le CA ou CS ne serait que rarement le véritable lieu où se prennent les décisions stratégiques, celles-ci étant le plus souvent arrêtées au préalable.

---

[730] A l'instar de ce gérant de portefeuille d'actions qui qualifiait en 2012 le CA de Veolia Environnement de « chambre d'enregistrement » (voir « Un remaniement du conseil de Veolia est jugé nécessaire », article en ligne de *Reuters France* du 15 mars 2012).

[731] Voir les propos de l'ancien président de Renault qui déclare qu'« à la différence des conseils français, la plupart des décisions soumises au vote du conseil [dans les pays anglo-saxons] ne sortent pas dans l'état où elles sont entrées. En France, il n'y a pas de réelle anxiété sur l'issue du vote pour la direction générale » (Schweitzer, 2009, p. 173).

> « Disons qu'il ne faut pas se leurrer. On nous présente des dossiers, et il y a des dossiers importants sur lesquels on peut donner notre avis, mais les décisions sont déjà prises en amont. » (Entretien, administratrice salariée CFDT, CommunicA)

Et si les décisions sont prises « en amont » c'est que l'action du conseil, CA ou CS, ne s'inscrit finalement qu'au moment de leur ratification (1.2.2.1), après seulement que les décisions ont été travaillées par les comités du conseil d'une part (1.2.2.2) et par l'acteur (direction ou actionnaire) dominant la relation d'agence d'autre part (1.2.2.3).

1.2.2.1 Une action du conseil limitée à la ratification des décisions […]

Nous avons vu au chapitre 1 que l'action du conseil se situe, en droit et selon la conceptualisation ternaire de Simon (1960), au moment du *choice*. Dans sa version désagrégée, telle que proposée notamment par Heller *et al.* (1988), cette séquence du processus décisionnel comprend trois étapes que sont : l'évaluation des alternatives, le choix parmi celles-ci puis la ratification formelle de ce choix. Par ailleurs, et toujours selon les règles légales, réglementaires ou statutaires, le conseil dans son ensemble[732] peut lui-même prendre l'initiative d'engager un processus décisionnel puisque le Code de commerce stipule que le CA « se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société » et que le CS « opère les vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns »[733]. La pratique marque ici une différence avec ce volet *de jure* alors que la direction générale[734] et le président du conseil en particulier disposent d'un double monopole : celui de l'initiative de la décision ainsi que celui de son élaboration jusqu'au stade ultime de la ratification.

Urban (2013) voit dans la possibilité d'inscrire un sujet à l'ordre du jour du conseil un levier de plus grande influence sur son action dans la mesure où elle permet l'amorce du processus décisionnel sur le thème choisi. C'est en ce sens que la CGT revendique que cette possibilité soit systématiquement offerte aux administrateurs salariés (CCEES-CGT, 2007). Or, ce droit d'initiative échappe largement aux administrateurs salariés, tout comme à chaque administrateur, alors que l'ordre du jour relève, en droit et en pratique, de la prérogative du président du conseil et de la direction générale. En effet, la maîtrise de l'ordre du jour par le président du conseil est conférée en droit en raison du fait que lui revient la charge de convoquer le conseil[735]. Toutefois, dans les entreprises régies par les dispositions du Code de commerce, un membre de la direction (le directeur général dans les entreprises à structure moniste ou un membre du directoire dans celles à structure dualiste) peut requérir l'inscription d'un sujet à l'ordre du jour voire demander la convocation du conseil sur un agenda qu'il

[732] Il ne s'agit donc pas d'un droit individuel des administrateurs.
[733] C. Com. art. L225-35, al. 1.(pour le CA) C. Com. art. L225-68, al. 3 (pour le CS).
[734] Quelle que soit sa dénomination dans les entreprises à structure moniste (direction générale, comité de direction dit « Codir », comité exécutif dit « Comex ») et directoire dans les entreprises à structure dualiste.
[735] C. com. art. L225-36-1 (pour le CA) et L225-81 (pour le CS), article 8 de la loi DSP.

détermine[736]. Les administrateurs, collectivement et non individuellement, peuvent également peser sur le programme des séances dans des conditions cependant plus restreintes et variant selon le cadre légal s'appliquant à l'entreprise. Ainsi, dans celles soumises au Code de commerce, un tiers au moins des administrateurs peut demander la convocation du conseil sur un ordre du jour déterminé, sachant toutefois que, dans les sociétés à structure moniste, ce droit n'est ouvert qu'en cas de carence du CA[737]. Dans les entreprises soumises à la loi DSP et indépendamment de la structure de gouvernance, la majorité au moins des administrateurs peut demander l'inscription d'un sujet à l'agenda[738]. Hors situation de carence du conseil donc, les administrateurs salariés ne sont en mesure, à eux seuls, de faire inscrire un point à l'ordre du jour que dans une seule configuration : lorsque constituant un tiers du CS d'une entreprise régie par le Code de commerce ils en formulent tous ensemble la demande. Dans les autres cas (CA d'une entreprise régie par le Code de commerce, conseil d'une entreprise soumise à la loi DSP), leur infériorité numérique les en empêche. Toutefois, le règlement intérieur du conseil peut prévoir des dispositions dérogatoires. Tel était le cas de celui de Gaz de France qui ouvrait la faculté de convocation du CA, hors situation de carence, à la demande d'au moins un tiers des administrateurs. Les administrateurs salariés, occupant un tiers des sièges à l'époque, ont ainsi pu faire usage de ce droit[739]. Un tel exemple constitue un cas exceptionnel, la norme étant la détention par le président du conseil d'un pouvoir discrétionnaire sur les demandes d'inscription que peuvent formuler les administrateurs salariés.

> « L'ordre du jour est entre les mains du président. Donc moi je n'étais – et ça n'a pas dû changer – que l'instrument du président. Certains ont pu passer par moi effectivement en m'écrivant "je vous demande de bien vouloir mettre à l'ordre du jour ce point-là", mais sachant pertinemment que c'était le président qui tranchait. C'est le président qui est le maître de l'ordre du jour. » (Entretien, ex-secrétaire du conseil d'administration3, CommunicA)

Tout comme le président du CA ou CS joue un rôle prépondérant dans la régulation des interactions en séance (cf. *supra*), de cet acteur dépend la faculté pour les administrateurs salariés de soumettre, en actes, un point à discuter au conseil. Voilà qui explique, une

[736] C. com. art. L225-36-1 (pour le CA) et R. 225-45 (pour le CS). Aucun droit équivalent n'est stipulé à la loi DSP.

[737] Autrement dit, ce droit collectif court dans n'importe quelle circonstance dans le cas d'un CS et, dans le cas d'un CA, uniquement lorsque celui-ci ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois (cf. articles du Code de commerce susmentionnés).

[738] Selon les termes de l'article 8 de la loi DSP, le conseil « examine toute question inscrite à l'ordre du jour par le président ou le conseil statuant à la majorité simple ». Par ailleurs, les administrateurs (d'un CA ou d'un CS, indifféremment) disposent de la faculté, en cas de carence, de requérir la convocation du conseil sur un ordre du jour déterminé si un tiers au moins d'entre eux en formule la demande alors que le conseil ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois.

[739] Non sans difficulté néanmoins. En août 2006, en pleine période de discussions sur la fusion future avec Suez, leur demande de convocation du CA a en effet essuyé un refus. Les administrateurs salariés ont alors porté l'affaire devant les tribunaux qui leur ont donné raison deux ans plus tard (Voir C. Cass., ch. soc. 29 janvier 2008, n° de pourvoi 06-20311).

nouvelle fois, l'existence de situations contrastées. Les administrateurs salariés d'EnergiA rapportent par exemple avoir parfois été écoutés suite à de telles demandes d'inscription[740].

> « A plusieurs reprises, j'ai soumis des idées et je soumets encore des idées de sujets à traiter dans les conseils à venir [Des sujets qui ont été inscrits à l'ordre du jour alors ?] Oui. Par exemple, au conseil de décembre, on va faire un point sur un projet concernant une division d'activité. Normalement c'est acté et ça doit être traité. [Et ça, c'est un sujet que vous avez proposé ?] C'est des choses que j'ai demandées oui » (Entretien, administrateur CGT, EnergiA)

L'expérience des administrateurs salariés de CommunicA a, elle, varié au cours des différentes mandatures selon l'ouverture du président du CA en exercice, allant ainsi d'une pratique de refus systématique à la modification épisodique de l'agenda du conseil sur proposition des représentants du personnel. Au final, la détermination de ce dernier, au-delà des thèmes obligatoires en vertu des règles de droit, demeure du ressort quasi exclusif du seul président.

Si le président du conseil avec la direction générale dispose du monopole d'initiative qu'il leur est loisible d'ouvrir ou non aux administrateurs salariés, la direction générale dispose en outre du monopole d'élaboration des décisions. Lorsque le conseil est invité à se prononcer, la délibération prend en effet la forme d'un vote fermé (oui, non, abstention) sur un unique projet travaillé et présenté par la direction de l'entreprise.

> « Quand vous lisez le rôle du conseil d'administration dans la loi simplement, ou dans le cahier des charges de l'entreprise, théoriquement, c'est le conseil d'administration qui définit la politique de l'entreprise, sa stratégie. En fait, c'est un faux semblant. En fait, c'est la direction générale qui a tous les moyens de travail, d'investigation, de recherche et qui propose à un conseil d'administration la politique qu'elle entend suivre. Et donc, il y a une espèce d'ambiguïté où, vu de l'extérieur, on pourrait penser que la direction générale met en œuvre les décisions du conseil d'administration. Mais, en fait, la direction générale élabore ; le conseil d'administration contrôle ; et la direction générale met en œuvre ce qu'elle a elle-même élaboré. Le conseil d'administration essaie de comprendre ce que veut faire la direction générale, en débat, et vote, mais n'a pas les moyens de travail qui lui permettrait d'élaborer lui-même la politique et la stratégie de l'entreprise. Le conseil d'administration n'a pas de capacité de travail autonome par rapport à la direction générale. On n'a jamais vu un conseil d'administration dire "la direction générale, taisez-vous, ce sujet-là, on en décide nous-mêmes". Je n'ai jamais vu ça. En fait, l'initiative, la réflexion stratégique, les propositions, c'est le comité exécutif » (Entretien, ex-administrateur salarié CFDT1, CommunicA)

Autrement dit, la plus grande part du processus décisionnel échappe aux CA ou CS. La direction générale apparaît seule aux commandes des étapes préliminaires d'*intelligence*

[740] Alors qu'ils n'en constituent pas le tiers et ne disposent donc pas, en droit, de cette faculté.

(d'initiative donc), de *design* (recherche et formulation de solutions) mais aussi, dans la dernière étape du modèle de Simon qu'est le *choice*, de l'évaluation des alternatives et du choix de celle finalement retenue avant validation finale par le conseil.

> « En fait, dans les projets présentés, on a qu'un seul projet souvent. On n'a pas une étude de plusieurs projets qui est réalisée, même si je le souhaite. Donc, on ne se positionne que sur un seul projet. Ça, c'est un peu regrettable. » (Entretien, administrateur salarié CGT, EnergiA)

Nous verrons que cette maîtrise de la décision peut échapper à la direction, sans toutefois qu'elle ne revienne aux mains du conseil (cf. *infra*, le rôle de l'acteur dominant la relation d'agence). Toujours est-il que le rôle du CA ou CS se limite alors à la simple étape de ratification de décisions déjà élaborées, voire prédigérées par l'équipe dirigeante, comme le relevait déjà Martinet (2002) sur la base d'études empiriques de conseils français, ou encore un groupe de travail de l'IFA centré sur le fonctionnement des conseils des entreprises publiques[741]. Le vocable de la « charte » encadrant les relations entre l'Agence des participations de l'Etat [APE] et les entreprises publiques[742] est éclairant à ce sujet puisqu'y est précisé que le conseil « valide » la stratégie des entreprises, partant ne la détermine pas. Dans ce contexte, il apparaît difficile de parler du CA ou CS comme d'un espace de régulation conjointe alors que les administrateurs, salariés ou non, ne participent pas à l'élaboration et aux choix des règles de contenu, mais se contentent de se prononcer sur le produit de la régulation de contrôle aux mains ici de la direction générale. Le conseil se situe ainsi à grande distance de l'étape du processus décisionnel qui correspondrait le mieux à une situation de régulation conjointe pour Reynaud et que serait celle du *design* puisque pour le fondateur de la TRS :

> « La participation des différentes parties n'est pas une participation à une décision qui serait un choix entre des possibilités élaborées, mais ce devrait être une participation à l'élaboration même de la décision. Le plus important, ce n'est pas le choix entre des éventualités, c'est l'invention de la solution » (Pezet et Louart, 2003, p. 11).

Un certain nombre d'administrateurs salariés partage cet avis dans la mesure où ils expriment le souhait d'être impliqués dans le processus décisionnel bien en amont de la seule étape de ratification :

> « Si on prend une décision, ça veut dire qu'on maîtrise aussi les dossiers. Parce qu'au CA, on va nous présenter un dossier et effectivement, on va l'étudier et l'analyser pour voir "bon, en fin de compte, ils veulent en arriver là, voilà les répercussions que ça aura dans les services et sur le personnel". Mais on n'a pas forcément les explications du pourquoi ils ont pris les choses de cette manière-là et pas d'une autre. Pourquoi ce sont

[741] « Le management […] vient présenter un projet fixé "*ne varietur*" à un conseil d'administration qui n'a plus comme possibilité que de le ratifier tel qu'il est » (IFA, 2011, p. 18).

[742] Disponible en ligne à l'adresse http://www.economie.gouv.fr/agence-participations-etat/charte-des-relations-avec-entreprises.

ces choix-là qu'ils ont faits ? Donc c'est pour ça qu'il faudrait qu'on puisse être présent avant, dans le montage du dossier, avant qu'il ne soit complètement bouclé. » (Entretien, administratrice salariée SUD3, CommunicA)

Et s'il n'est guère réaliste d'évoquer l'existence d'une régulation conjointe dans les conseils démocratisés c'est que non seulement le travail délibératif de ces derniers se limite à la seule étape de ratification des décisions mais qu'en outre cette situation de délibération est imparfaite, les préférences des administrateurs étant très largement prédéterminées par l'issue des travaux des comités du conseil d'une part, et par l'acteur dominant éventuellement la relation d'agence d'autre part.

1.2.2.2 […] en situation de délibération imparfaite sous le poids des comités du conseil […]

Le travail des CA ou CS ne se limite plus aux seules séances plénières rassemblant l'ensemble des administrateurs mais comprend également l'activité des comités spécialisés du conseil qui ont commencé à fleurir il y a une vingtaine années pour se généraliser aujourd'hui. Ne répondant initialement à aucune contrainte légale[743], l'émergence d'une tendance à doter le conseil de tels comités est directement attribuable au suivi des premières recommandations de droit souple publiées dès le milieu des années 1990[744]. A mesure des critiques grandissantes relatives au gouvernement des entreprises, certaines de ces recommandations ont acquis force de loi. Ainsi, les sociétés cotées sont désormais tenues de créer un comité d'audit[745] tandis que l'instauration d'un comité des rémunérations est devenue obligatoire dans certaines entreprises du secteur financier (les établissements de crédit, les entreprises d'investissement et les sociétés de capital-risque au bilan supérieur à 10 milliards d'euros[746]). Une même préoccupation explique que l'APE a élargi le champ de ses recommandations en 2009 en veillant « notamment à généraliser, lorsque cela est pertinent, les comités des rémunérations » dans les entreprises publiques (APE, 2009, p. 19). A l'heure actuelle, la quasi-totalité des grandes entreprises françaises – les sociétés cotées particulièrement[747] – dispose d'au moins un comité spécialisé du conseil. Les entreprises accueillant des administrateurs salariés à leur conseil suivent également cette pratique : la totalité des quinze entreprises de notre panel

[743] Le droit des sociétés (en vertu du décret n° 67-236 du 23 mars 1967) se contentait alors d'offrir la possibilité mais non l'obligation aux conseils de décider de la création de comités en leur sein.
[744] Le rapport Vienot I recommandait que « que chaque conseil se dote au moins d'un comité de sélection des administrateurs [communément appelé comité des nominations], d'un comité des rémunérations et d'un comité des comptes [communément appelé comité d'audit] » (AFEP et CNPF, 1995, p. 18). Recommandation reprise dix ans plus tard par la Commission européenne à destination des sociétés cotées (Recommandation 2005/162/CE du 15 février 2005). Dans les entreprises publiques, la recommandation est plus impérative alors que la « charte des relations avec les entreprises publiques » de l'APE stipule depuis 2004 qu'un comité d'audit et qu'un comité stratégique « sont institués dans les entreprises à participation publique » (APE, 2004, pp. 12-13).
[745] En vertu de l'ordonnance n° 2008-1278 transposant la directive européenne 2006/43/CE du 17 mai 2006.
[746] Voir la loi n° 2010-1249 de régulation bancaire et financière et son décret d'application n° 2012-67.
[747] Ainsi 100 % des entreprises du CAC40 et 98 % des entreprises du SBF120 ont doté leur CA ou CS d'un comité d'audit et d'un comité des rémunérations et/ou des nominations (AFEP et MEDEF, 2013b).

compte, et ce depuis 2003, au moins un comité du conseil quand, au moment de notre enquête, le CA de CommunicA en comptait trois et le CS d'EnergiA quatre au total. Les comités les plus répandus dans les entreprises françaises sont, de loin : le comité d'audit (en charge de l'étude des comptes, du contrôle interne[748] et de la cartographie des risques) ; le comité des rémunérations (dédié aux questions de rémunération des dirigeants et des administrateurs[749]) ; le comité des nominations[750] (qui étudie les candidatures aux fonctions d'administrateur, de président du conseil ou de membre de la direction générale et évalue l'« indépendance » des membres du conseil selon les critères de place) ; ainsi que le comité stratégique (consacré à l'examen de la politique industrielle et commerciale de l'entreprise, de ses opérations financières et, dans les entreprises publiques du contrat de plan ou d'entreprise conclu avec l'Etat). En outre, le conseil peut compter des comités ou commissions dédiés à un domaine d'activité propre à l'entreprise[751]. Une nouvelle tendance se dessine ces dernières années avec la création spontanée (car ne répondant ni à une obligation légale ni même à une recommandation de *soft law*) de comités en charge de la « responsabilité sociale de l'entreprise » dans quelques-unes des grandes entreprises françaises[752].

Le périmètre de compétence de chacun de ces différents comités est ainsi clairement délimité mais ne va pas sans poser la question de la division du travail qui s'opère alors avec le conseil dans la mesure où les thèmes abordés en comités relèvent des attributions du CA ou CS (cf. chapitre 1). Et ce d'autant plus que les comités apparaissent, tous ensemble, beaucoup plus actifs que le conseil lui-même si l'on en juge au nombre de réunions. Selon les entreprises et les comités, la moyenne annuelle des réunions de ces subdivisions du conseil (sur une période courant jusque 2011) varie sensiblement allant de 5 à 7 réunions par an pour le comité d'audit (dans les entreprises du CAC40 et du panel respectivement[753]) à 4 ou 5 réunions pour le comité des rémunérations d'une part et le comité stratégique d'autre part (les moyennes enregistrées par les sociétés du CAC40 et celles du panel étant comparables). Or, si l'on additionne les réunions de tous les comités, leur nombre moyen par an se révèle nettement

[748] Par sa participation, notamment, à la sélection des commissaires aux comptes.
[749] Et, dans quelques cas, de la politique de rémunération globale de l'entreprise en étudiant notamment les plans d'intéressement ou d'épargne salariale à destination des travailleurs (à la Société Générale notamment) ou encore les programmes d'actionnariat salarié (à Thalès par exemple).
[750] En pratique le plus souvent fusionné avec le comité des rémunérations.
[751] Tel le « comité voyageurs » et le « comité transports et logistique » du CA de la SNCF, le « comité de suivi des engagements nucléaires » du conseil d'EDF, le « comité de suivi des opérations de démantèlement » d'Areva, mais aussi les « commissions des marchés » dans les rares cas où elles existent (RFF, SNCF). De tels comités spécifiques à une branche d'activité de l'entreprise existent à CommunicA et EnergiA.
[752] En 2012, seize entreprises du CAC40 en avaient constitué un, sous des dénominations aussi diverses que « comité stratégie, développement et développement durable », « comité de responsabilité sociale », ou encore « comité pour l'éthique, l'environnement et le développement durable » (AMF, 2013, p. 68). EnergiA suit cette tendance avec la création en 2012 d'un « comité d'éthique » du CS.
[753] Les données qui suivent sont issues de nos propres calculs sur la base des informations communiquées aux rapports annuels des entreprises ou de l'APE (APE, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012) pour les entreprises du panel (sur les exercices 2003 à 2011) et, pour les sociétés du CAC40 (sur les exercices 2007 à 2011) aux rapports d'application du code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF publiés par ces deux institutions (AFEP et MEDEF, 2009, 2010a, 2011, 2012).

supérieur à celui des réunions du seul conseil. Ainsi, dans les entreprises du panel, les comités stratégique, d'audit et des rémunérations se réunissent en moyenne 16 fois par an contre 10 réunions du seul CA ou CS (cf. tableau 33 en introduction de troisième partie). Dans les sociétés du CAC40, les comités d'audit et des rémunérations (à défaut de statistiques sur les autres comités existants par ailleurs, d'où un résultat sous-estimant la réalité) se réunissent à eux deux et en moyenne 10 fois par an pour 8 réunions du CA ou CS. La pratique est identique à EnergiA (en moyenne, les quatre comités comptent ensemble 19 réunions par an pour 9 séances du CS) et CommunicA (13 réunions par an des trois comités contre 8 réunions du conseil en moyenne). L'ensemble des comités se réunit donc plus souvent que le conseil seul, d'où l'intérêt pour les administrateurs, et en particulier pour ce qui nous intéresse ici les administrateurs salariés, d'y être présents.

Or, la présence des administrateurs salariés aux comités des conseils se révèle, sur la base de la situation des entreprises du panel en 2011, faible en pratique et ce à plusieurs titres. Premièrement, cette présence est partielle au regard de leur distribution dans les comités. S'il est rare qu'aucun représentant du personnel ne siège dans les comités du conseil[754] (cas de seulement deux entreprises du panel, la Société Générale et le Crédit Agricole) il est tout aussi exceptionnel que tous siègent dans chacun des comités en place (cas d'une entreprise seulement, France Télécom). La représentation fragmentaire des administrateurs salariés aux comités prévaut plutôt dans la pratique, soit que quelques-uns d'entre eux siègent dans quelques-uns des comités (cas de trois entreprises) ou tous ceux existants (cas de trois autres entreprises) soit que tous les administrateurs salariés siègent dans certains mais non tous les comités du conseil (cas des six dernières entreprises du panel). Les cas où l'ensemble des administrateurs salariés sont membres de comités font apparaître une corrélation avec le nombre d'élus du personnel au CA ou CS. Ainsi, moins ces derniers sont nombreux (occupant deux à trois sièges du conseil) plus forte sera la probabilité que chacun d'eux accède à un comité. Tel est le cas à EnergiA qui ne compte que trois administrateurs salariés. Une corrélation qui s'explique par une autre norme qui est celle, pour un même administrateur salarié, de ne siéger au mieux que dans un seul comité du conseil, point qui constitue un deuxième élément de faible présence. Les cas d'administrateur salarié membre de deux ou plusieurs comités à la fois sont, en pratique, tout à fait exceptionnels. En retour, les cinq cas d'entreprises du panel où tous les comités du conseil accueillent un ou plusieurs administrateurs salariés mettent en évidence un troisième élément informant la place relative des représentants des travailleurs dans ces institutions puisque ces cinq entreprises, à l'exception d'une seule, ont en commun d'être dépourvues de comité des rémunérations. Or, lorsqu'il existe (cas de 11 entreprises du panel), les administrateurs salariés en sont

[754] Pour des raisons de comparabilité, nous ne retenons ici que les comités du conseil généralement communs aux grandes entreprises (d'audit, stratégique, de rémunération et/ou des nominations). Sont exclus les comités ou commissions spécifiques (des marchés, ou dédiés à une branche d'activité de l'entreprise).

systématiquement exclus. A une exception près donc qu'est la situation tout à fait atypique et temporaire de France Télécom (aujourd'hui Orange) dont le comité des rémunérations[755] a effectivement accueilli un représentant du personnel pour la première fois en 2011 avant que la situation ne revienne à la « norme » (au sens statistique) en 2013, autrement dit à l'absence d'administrateur salarié en son sein[756]. Le CS d'EnergiA apparaît dès lors également comme une exception puisque son comité des rémunérations accueille un administrateur salarié depuis 2012. « Désir d'intimité du côté de la direction ou pudeur de celui des syndicats » (Auberger-Barré et Bouchet, 2007, p. 11) peuvent expliquer cette exclusion systématique des comités de rémunération, les administrateurs salariés pouvant en être eux-mêmes à l'origine[757]. Cette norme devrait être bousculée par la nouvelle mouture du code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF qui recommande depuis juin 2013 d'ouvrir ces comités à un administrateur salarié[758]. Si les administrateurs salariés demeurent encore largement absents des comités des rémunérations, il est plus fréquent de les voir siéger aux comités d'audit et stratégique. Mais, et c'est là un quatrième élément de la faible part qu'ils occupent dans les comités, leur présence y est systématiquement minoritaire. Dans les entreprises du panel et en moyenne, un seul administrateur salarié siège au comité d'audit qui compte cinq membres au total et un à deux administrateurs (moyenne de 1,5 personnes) siègent au comité stratégique composé de 6,5 administrateurs. La situation est identique à EnergiA[759] alors que celle de CommunicA se révèle une nouvelle fois inhabituelle au regard de la composition du comité stratégique dont la moitié des sièges est occupée par des administrateurs salariés. Cette infériorité numérique se comprend au regard de trois principaux facteurs directement liés à l'application des règles de droit souple : la surreprésentation des administrateurs dits « indépendants » dans ces comités[760] qui constituent aujourd'hui et en moyenne pas moins de 79 % des comités d'audit des sociétés du CAC40

[755] Dénommé « comité de gouvernance et de responsabilité sociale d'entreprise ».

[756] Une même expérience à la fois exceptionnelle et temporaire a été vécue à Thalès du temps où, comptant trois administrateurs salariés, l'un d'eux siégeait au comité de sélection et des rémunérations (de 1998 à 2004). En même temps qu'a été prise la décision de réduire le nombre d'administrateurs salariés de trois à deux en 2004, leur représentation au comité des rémunérations a été supprimée.

[757] L'ancien président de Renault rapporte ainsi avoir souhaité faire en sorte que les administrateurs salariés soient présents dans tous les comités du conseil. Ce sont ces derniers qui auraient souhaité ne pas siéger au comité des rémunérations (Schweitzer, 2009).

[758] Cette recommandation émane du compromis trouvé par le patronat avec le gouvernement contre le renoncement de ce dernier à légiférer sur ce point tel qu'il l'avait pourtant annoncé à sa feuille de route sociale de juillet 2012.

[759] Un administrateur salarié siège au comité d'audit de six membres tandis qu'un autre élu du personnel siège au comité stratégique de 7 membres.

[760] Dans les entreprises publiques, l'APE souhaite que les comités soient composés d'« une part significative d'administrateurs indépendants » (APE, 2004, p. 12). Dans les entreprises privées, la Commission européenne recommande que les comités d'audit et de rémunération comptent une majorité d'administrateurs indépendants (voir la Recommandation 2005/162/CE) quand le code AFEP-MEDEF est encore plus exigeant au regard des comités d'audit en demandant, depuis 2002, à ce qu'ils comprennent au moins deux tiers d'administrateurs indépendants (AFEP et MEDEF, 2013a, p. 19). Le changement de base de calcul du quota d'administrateurs indépendants qui se comprend hors administrateurs salariés depuis la dernière version du code AFEP-MEDEF (2013), pourrait modifier la donne alors que les administrateurs salariés ne constitueront plus un « frein » à l'atteinte de ces quotas.

(Image sept, 2013) ; la demande d'adéquation des compétences des administrateurs avec le domaine du comité dont ils sont membres[761] ; le suivi des quelques recommandations qui demandent explicitement à ce que les « salariés » soient exclus des comités du conseil[762]. Le dernier élément renseignant la place marginale que peuvent occuper les administrateurs salariés dans les comités repose sur le fait qu'à de très rares exceptions près telles la RATP ou la SNCF (IFA, 2011), ces derniers n'en ont jamais la présidence plutôt confiée, dans la très grande majorité des cas, à des administrateurs « indépendants »[763].

Sauviat (2005) voit justement dans la représentation partielle des administrateurs salariés aux comités du conseil l'une des principales raisons à leur absence de pouvoir étant donné le poids pris par ces comités dans le processus décisionnel. A l'origine, la création de ces comités spécialisés répond à un double objectif : celui de réduire la durée des séances du CA ou CS tout en permettant un travail et des débats plus approfondis sur les dossiers en dehors des plénières. C'est précisément sur ce dernier point que se dévoile la division du travail entre comités et conseil : aux comités les débats sur les thèmes relevant des attributions du conseil et la formulation d'avis/propositions/recommandations[764] de décision ensuite présentés en plénière ; au CA ou CS la prise de décision finale sur la base des travaux préparatoires des comités. En théorie donc, « les comités de nomination, de rémunération et d'audit devraient émettre des recommandations visant à préparer les décisions que doit prendre le conseil d'administration ou de surveillance lui-même »[765], les comités ne disposant pas de pouvoirs de décision propres. En pratique, la ligne de démarcation est plus floue au point que certains observateurs (Merle, 2009) et praticiens – tels ceux rencontrés par Bertin-Mourot et Lapôtre[766] – évoquent une délégation de responsabilité, et donc de pouvoir, aux comités. Non seulement les débats relevant du conseil peuvent y être déplacés (une substitution à laquelle ne pallierait pas le compte-rendu des débats que les présidents de comité présentent en plénière), mais en outre il est fort à parier, en l'absence de données factuelles à ce sujet, que

[761] Dans les entreprises publiques, l'APE recommande que les comités soient composés « d'administrateurs compétents dans le domaine du comité » (*ibid.*). Dans les entreprises privées, un membre au moins du comité des rémunérations doit être expert de ces questions selon la Recommandation 2009/385 de la Commission européenne.

[762] A l'instar de l'association française de la gestion financière (AFG) qui stipulait en 2004 que « ne peuvent être membres du comité d'audit et du comité de rémunération les personnes exerçant des fonctions de direction générale ou salariés dans l'entreprise » (AFG, 2004, p. 12). Presque 10 ans plus tard, l'exclusion des salariés du comité d'audit vaut toujours (AFG, 2013, p. 14).

[763] Sur la moyenne des exercices 2006 à 2011, la présidence du comité d'audit et du comité des rémunérations des sociétés cotées est tenue par un administrateur indépendant dans, respectivement, 86 % et 80 % des cas (AMF, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012).

[764] Tel est le vocabulaire présent aux sections des rapports annuels des entreprises présentant les rôles et attributions des différents comités du conseil.

[765] Recommandation de la Commission européenne 2005/162/CE, point 6.1.

[766] Un président de comité interrogé par les auteurs rapporte que « le "vrai travail" du conseil se faisait au sein des comités qui se tiennent généralement juste avant les réunions du CA et jouent un rôle majeur […] il existe en effet un risque non négligeable et reconnu que "le travail des comités empiète sur le travail du conseil et absorbe les débats sur des sujets qui doivent impérativement être discutés par la totalité du CA" » (Bertin-Mourot et Lapôtre, 2003, pp. 63-64).

les conseils sont généralement amenés à adopter des décisions conformes aux avis et recommandations des comités[767]. Certes ces derniers n'ont pas pouvoir de décision *stricto sensu* et la délibération du conseil dans son ensemble est toujours requise[768], mais le risque de « vider » le conseil de son essence est tel que les prescripteurs de droit souple reconnaissant la tendance à cette dérive insistent tous sur le fait qu'il ne doit pas en aller ainsi. Aux côtés de l'IFA[769], de l'APE[770], ou encore de la Commission européenne[771], l'AFEP et le MEDEF rappellent depuis 2002 que « les comités ne sauraient se substituer à la responsabilité du conseil d'administration » (AFEP et MEDEF, 2002, p. 6) et, depuis 2003, qu'« en aucun cas la création de ces comités ne doit dessaisir le conseil lui-même qui a seul le pouvoir légal de décision, ni conduire à un démembrement de son collège qui est et doit demeurer collectivement responsable de l'accomplissement de ses missions » (AFEP et MEDEF, 2003, p. 13). L'AFG quant à elle met en exergue le principe de précaution en recommandant depuis 2009 de limiter la multiplication des comités « afin d'éviter toute dilution et confusion des travaux des administrateurs » (AFG, 2013, p. 14).

L'activité des comités renforcerait encore la situation de conseils limités à la simple ratification de décisions prédéterminées. Une part importante de la formation de la décision échappe donc au CA ou CS et plus encore aux administrateurs salariés qui ne sont que partiellement représentés aux différents comités. C'est ici qu'il faut comprendre l'insistance de toutes les organisations syndicales, à l'exception de FO, à revendiquer une présence généralisée de ces représentants du personnel dans l'ensemble de ces comités (CCEES-CGT, 2007; Cercle des administrateurs salariés CFE-CGC, 2009; CFTC, 2011; CFDT, 2014a ou encore l'intervention d'une secrétaire nationale de Solidaires lors de la Mission d'information de la commission des lois à l'Assemblée nationale sur la "Transparence de la gouvernance des grandes entreprises" le 11 octobre 2012). Les dernières recommandations de l'IFA relatives aux administrateurs salariés font, en l'espèce, écho à cette revendication syndicale en « conseill[ant] que les administrateurs salariés s'impliquent dans les travaux des comités du conseil, où leur connaissance de l'entreprise est pleinement mise à profit » (IFA, 2013b, p. 4).

---

[767] Davies *et al.* confirment cette lecture des pratiques : « Where the full board makes the decision, it will normally follow the committee's recommendations since the committee is specialised and has done the work. Indeed, there may be formal pressure to adopt the committee's recommendations because failure on the part of the board to do so may have to be revealed to the shareholders' meeting » (Davies, Hopt, Nowak, et van Solinge, 2013, pp. 26-27).

[768] La Cour de cassation a confirmé que les comptes-rendus des travaux des comités ne valent pas décision et ne peuvent se substituer à la délibération de la compétence unique du CA ou CS (voir C. cass., ch. com. 4 juillet 1995, pourvoi n° 93-17969).

[769] Au sujet des entreprises publiques, l'IFA recommande que « la mise en place d'un comité stratégique destiné à examiner les questions de fond ne doit cependant pas restreindre la discussion de ces dernières entre l'ensemble des membres du conseil » (IFA, 2011, p. 9).

[770] La charte des relations avec les entreprises publiques de l'APE précise que« les comités […] n'ont pas de pouvoir de décision propre » et que « tous les sujets abordés par les comités font l'objet d'un débat en conseil ».

[771] La Recommandation 2005/162/CE stipule ainsi que« la création des comités n'est pas censée retirer les questions considérées de la compétence du conseil d'administration ou de surveillance, qui reste pleinement responsable des décisions prises dans son domaine de compétence ».

1.2.2.3 […] et de l'acteur dominant la relation d'agence

Nous avons vu jusqu'à présent que l'action du CA ou CS relèverait d'une situation de délibération imparfaite en raison du poids pris, dans la préparation des décisions et la constitution des comités, par la régulation de contrôle aux mains de la direction générale et du président du conseil en particulier. Ce portrait n'est que partiel car y manque encore la prise en compte du dernier acteur central du jeu autour des décisions stratégiques qu'est l'actionnaire. L'un des principaux mérites des travaux séminaux de Berle et Means (1932) est d'avoir mis en évidence le fait que la structure de l'actionnariat de l'entreprise détermine en grande partie l'acteur – actionnaire, direction ou administrateurs – qui sera au « contrôle » (selon l'expression des auteurs) des décisions stratégiques. Des études ultérieures (Charreaux et Pitol-Belin, 1985, 1989) corroborent l'existence d'un tel effet de contingence qui dessine, à la manière de Bertin-Mourot et Lapôtre (2003), une typologie en trois cas[772]. Dans une première configuration idéal-typique, l'actionnaire est en position de déterminer à lui seul la stratégie de l'entreprise alors qu'il domine la relation d'agence[773] et « contrôle » directement l'action des dirigeants du fait de la place prépondérante qu'il occupe dans l'actionnariat de la société (Ginglinger, 2002). Cette configuration est caractéristique des situations où le capital de la société est soit concentré dans les mains d'un actionnaire majoritaire détenant plus de 50 % du capital ou des droits de vote à l'assemblée générale[774] (cas typique des entreprises publiques et familiales mais aussi des sociétés filiales détenues par une maison-mère), soit relativement dispersé entre quelques actionnaires qui décident de constituer une coalition sous la forme notamment de « pactes d'actionnaires » (Urban, 2013). Dans cette situation[775], les décisions stratégiques sont dictées par l'actionnaire avant les réunions du CA ou CS dont le rôle se trouve limité à la simple ratification de choix prédéterminés, auquel cas l'intervention des administrateurs ne produit, au mieux, que des changements à la marge (Charreaux et Pitol-Belin, 1990; Parrat, 1999). C'est en revanche la direction générale seule qui, dans la deuxième configuration, a la mainmise sur la stratégie de l'entreprise, profitant d'un actionnariat si dispersé qu'aucun actionnaire ne dispose de poids suffisant (en part de capital et/ou droits de vote) pour orienter les décisions stratégiques. Dans cette situation encore[776], le pouvoir de décision échappe au conseil dont les réunions consistent uniquement à valider

[772] Sur la base d'un regroupement des analyses de Berle et Means (*ibid.*) qui distinguent pour leur part cinq configurations.
[773] Celle qui lie le « principal » (l'actionnaire) à l'« agent » (la direction de l'entreprise) selon les théoriciens de l'approche actionnariale du gouvernement d'entreprise (cf. chapitre 3).
[774] La pratique française d'actions à droit de vote double qui déroge au principe « une action, une voix » permet en effet à un actionnaire qui ne détiendrait pas 50 % du capital d'être toutefois, à lui seul, majoritaire dans les votes en assemblée générale.
[775] Une telle situation correspond aux types « control through almost complete ownership », « majority control » et « control through a legal device without majority ownership » de Berle et Means (*ibid.*) et à celui du « PDG sous contrôle unique » brossé par Bertin-Mourot et Lapôtre (*ibid.*).
[776] Cette configuration correspond cette fois au type du « management control » pour Berle et Means et du « one man show » pour Bertin-Mourot et Lapôtre qui estiment que le pouvoir appartient alors au PDG seul plutôt qu'à la direction générale au sens large.

formellement les décisions déjà prises par la direction. L'absence de délibération authentique serait en outre facilitée par la faveur accordée dans cette configuration à l'endogamie des conseils via la participation d'administrateurs croisés choisis par les dirigeants (Bertin-Mourot et Lapôtre, 2003). Il n'y aurait que dans la dernière configuration, celle du « minority control » pour Berle et Means et du « PDG soumis à un contrôle collégial » pour Bertin-Mourot et Lapôtre (*ibid.*), que le CA ou CS jouerait pleinement son rôle. Dans ce cas en effet, l'actionnariat certes dispersé en l'absence d'actionnaire majoritaire compte néanmoins plusieurs actionnaires dits « de contrôle » (car ayant un poids suffisant pour détenir une minorité de blocage en assemblée générale[777]) ce qui contraint alors à considérer leurs préférences dans la prise de décisions stratégiques (Cronqvist et Nilsson, 2003). Le conseil, tout comme l'assemblée générale des actionnaires, redevient le lieu d'une délibération véritable puisque nécessitant l'aménagement de préférences et d'intérêts multiples afin d'être en mesure d'arrêter une décision collective.

Dans les deux premiers cas le CA ou CS est dessaisi de son rôle de formulation de la décision, ce que confirment, pour la première configuration, les résultats de nos deux études monographiques à CommunicA et EnergiA toutes deux entreprises publiques, typiques donc de ces sociétés « contrôlées » par un actionnaire majoritaire qu'est ici l'Etat (Charreaux, 1997b). En l'espèce, le « contrôle » (le pouvoir selon nous) de l'Etat sur les décisions stratégiques des entreprises publiques est fondé tant en droit qu'en pratique.

En effet, le cadre légal confère à l'Etat actionnaire un ensemble de prérogatives telles que si l'autonomie de *gestion* des entreprises publiques est préservée il n'en va pas de même d'une éventuelle autonomie dans la détermination de leur *stratégie*[778]. Un point qu'explicite clairement une circulaire de 1997[779] qui enjoint ainsi les ministres de tutelle à

> « adresser à chaque président d'entreprise publique, à l'occasion de sa nomination et à des étapes importantes de la vie de la société (notamment à l'appui d'une dotation en capital), une lettre de mission ou *d'orientations stratégiques* [nous soulignons], [à] faire le point régulièrement et au niveau approprié, notamment au moment de l'arrêté des comptes, sur la mise en œuvre de ces orientations stratégiques et d'effectuer les recadrages nécessaires ».

[777] Sans qu'il n'y ait de consensus ferme dans la littérature académique quant au seuil de détention de capital déterminant ce poids comme « suffisant » (Biebuyck, Chapelle, et Szafarz, 2004), poids toutefois généralement estimé à 20 % des actions de l'entreprise dans les systèmes financiers reposant sur le principe « une action, une voix » (La Porta, Lopez-de-Silanes, et Shleifer, 1999; Leech, 2002).

[778] Rappelons ici la distinction fondamentale entre stratégie et gestion : la première a trait à la définition des grandes orientations et de la ou des finalités de l'entreprise quand la seconde consiste à penser et mettre en œuvre les moyens pour atteindre ces fins (cf. chapitre 1).

[779] Circulaire du 29 mai 1997 relative au rôle de l'Etat actionnaire ou tuteur des entreprises publiques qui expose que « dans le cadre qui reste celui de l'autonomie de gestion, l'Etat doit jouer de manière plus efficace et plus active son rôle dans la définition de leur stratégie ».

L'on retrouve le même principe de stratégie contrainte par la volonté étatique dans les entreprises publiques avec lesquelles l'Etat conclut un contrat de plan ou d'entreprise[780]. En effet, « l'Etat peut subordonner la conclusion du contrat de plan avec une entreprise à l'inclusion dans ce contrat de la définition des principales orientations stratégiques de l'entreprise »[781]. Tel est le cas à CommunicA dont les statuts (au moment de notre enquête) précisent que le contrat de plan pluriannuel « détermine les objectifs généraux » assignés à l'entreprise de telle sorte que l'autonomie du CA s'en trouve fortement réduite[782]. Si un tel cadrage ne laisse que peu de doute quant à l'ampleur du pouvoir étatique sur la définition des orientations stratégiques des entreprises publiques dont la délibération devrait pourtant revenir au CA ou CS[783], il s'accompagne en outre d'une multitude de droits spécifiques confortant encore cet ascendant tant sur les règles de procédure du conseil que sur les règles de contenu que sont les décisions elles-mêmes. Au regard des règles de procédures, l'Etat détient le pouvoir de nommer la majorité des personnes assistant au CA ou CS avec voix délibérative ou consultative dans les entreprises dont il possède, directement ou indirectement[784], plus de la moitié du capital[785]. Lui revient en effet l'exclusivité de la nomination par décret ainsi que de la révocation des administrateurs représentants l'Etat et, dans les CA ou CS tripartites, des personnalités qualifiées[786]. A CommunicA, ce sont ainsi les deux tiers du CA qui sont nommés par décret, soit les sept représentants de l'Etat et les sept personnalités qualifiées sur un total de 21 membres. Dans ces conseils, un représentant de l'Etat fait même figure de « super » administrateur puisque le représentant de l'APE bénéficie de relations favorisées avec la direction de l'entreprise. La « charte des relations avec les entreprises publiques » (*op. cit.*) oblige au maintien de relations serrées et à une information privilégiée de cet administrateur par le biais d'un « reporting mensuel […] inspiré du reporting interne destiné au comité exécutif » et de réunions régulières, a minima annuelles, au cours desquelles la direction présente ses perspectives stratégiques à l'APE, perspectives qui peuvent faire l'objet « d'éventuels arbitrages » en période d'élaboration des budgets. Mais l'Etat ne se contente pas

[780] Le « contrat d'entreprise » créé par la loi NRE (art. 140) est l'équivalent du contrat de plan pour les entreprises privatisées à participation étatique ou en voie de l'être. La principale différence repose sur l'absence de référence aux « objectifs du plan » national.
[781] Loi n° 82-653 du 29 juillet 1982 portant réforme de la planification, article 11, alinéa 5.
[782] Les statuts de CommunicA précisent plus avant que « le conseil d'administration définit et conduit la politique générale de CommunicA *conformément aux orientations fixées par le Gouvernement, dans le respect du cahier des charges et du contrat de plan* [nous soulignons] ».
[783] En vertu de l'article 7 de la loi DSP selon lequel « le conseil d'administration ou de surveillance délibère sur les grandes orientations stratégiques, économiques, financières ou technologiques de l'activité de l'entreprise ».
[784] En vertu de la loi DSP et, en cas de participation indirecte au capital (par le truchement notamment d'une autre entreprise publique dont il détiendrait également la majorité du capital, tel qu'à EnergiA, filiale d'une autre entreprise publique directement détenue par l'Etat), en vertu également de l'article 51 de la loi n° 96-314 du 12 avril 1996 portant diverses dispositions d'ordre économique et financier.
[785] L'Etat dispose également du droit de nommer des représentants (deux au minimum jusqu'à hauteur de deux tiers des sièges) au conseil d'entreprises dont il détient une part significative du capital (à partir de 10 %) sans qu'elle soit majoritaire (cf. décret-loi du 30 octobre 1935 organisant le contrôle de l'Etat sur les sociétés, syndicat et associations ou entreprises de toute nature ayant fait appel au concours financier de l'Etat).
[786] Articles 5, 6, 12 et 13 de la loi DSP.

de nommer des administrateurs puisqu'il désigne également une à deux autres personnes assistant au conseil avec voix consultative cette fois[787]. Le premier, le chef de la « mission de contrôle général économique et financier », représente la tutelle financière (le ministère de l'Economie) et « a pour objet d'analyser les risques et d'évaluer les performances de ces entreprises et organismes en veillant aux intérêts patrimoniaux de l'Etat »[788]. S'il ne dispose pas du droit de vote, ce contrôleur d'Etat[789] a « tous pouvoirs d'investigation sur pièces et sur place », reçoit les mêmes informations que celles transmises aux administrateurs et peut assister avec voix consultative non seulement aux séances plénières du CA ou CS mais aussi aux réunions des comités. Le second, le commissaire du gouvernement, représente quant à lui la tutelle technique (le ministère de tutelle autre que celui de l'Economie) et veille à la conformité des délibérations du CA ou CS aux orientations fixées par le gouvernement (telles que retranscrites notamment au contrat de plan)[790]. Au même titre que le contrôleur d'Etat, il peut se faire communiquer tous documents et procéder à toute vérification. Plus encore, le commissaire du gouvernement peut demander l'inscription d'un sujet à l'ordre du jour d'une séance du conseil, la convocation d'un CA ou CS extraordinaire sur un agenda déterminé mais aussi, dernier point révélateur du pouvoir de l'Etat sur les décisions du conseil, une seconde délibération s'il s'est opposé à la première (Douste-Blazy, 2003). C'est là un deuxième privilège que le cadre juridique accorde à l'Etat actionnaire : celui de pouvoir outrepasser certaines des décisions prises par le CA ou CS. Ainsi, les délibérations du conseil sur les questions budgétaires (tel le budget prévisionnel), comptables (le bilan, le compte de résultat), sur l'affectation des résultats (dans les EPIC) ainsi que sur les cessions, prises ou extensions de participation financière ne sont exécutoires qu'à la condition d'être ultimement approuvées par les ministères de tutelle[791]. Ces derniers disposent donc d'un pouvoir d'opposition qu'ils peuvent par ailleurs déléguer au contrôleur d'Etat ou au commissaire du gouvernement[792]. Dans certains domaines, les décisions du conseil n'ont alors qu'une valeur provisoire, ce qui ne manque pas d'étonner voire de consterner les administrateurs salariés fraîchement élus.

---

[787] C'est avec ces deux autres personnalités que la majorité du CS d'EnergiA est liée à l'Etat si l'on y ajoute les quatre représentants de l'Etat et les trois représentants de la maison-mère (elle-même entreprise publique) soit 9 personnes sur les 17 qui assistent statutairement aux réunions du conseil.

[788] Article 5, alinéa 1 du décret n° 55-733 du 26 mai 1955 relatif au contrôle économique et financier de l'Etat (version en vigueur).

[789] La présence du contrôleur d'Etat est obligatoire dans toutes les entreprises publiques sauf, depuis la dernière modification du décret survenue en 2005, dans celles qui entrent dans le périmètre d'action de l'APE. Dans la très grande majorité des cas, ces dernières ont néanmoins fait le choix de maintenir la présence d'un contrôleur d'Etat (IFA, 2011).

[790] A défaut de texte juridique de portée générale, l'instauration d'un commissaire du gouvernement au CA ou CS ainsi que ses attributions sont déterminées au cas par cas dans les décrets fixant les statuts des entreprises publiques. En conséquence, ils ne sont pas présents au conseil de chacune d'elle. Tel était le cas à EDF depuis 2004 jusqu'à ce qu'un décret de 2012 (n° 2012-406 du 23 mars 2012) ne vienne le réintroduire.

[791] En vertu du décret n° 53-707 du 9 août 1953 relatif au contrôle de l'Etat sur les entreprises publiques nationales et certains organismes ayant un objet d'ordre économique ou social.

[792] A CommunicA comme à EnergiA, les ministères de tutelle disposent ainsi d'un mois pour s'opposer à une délibération du conseil.

« Maintenant, il n'y a plus grand-chose qui m'étonne. Mais au début tu te dis "attends, le conseil de surveillance vient de prendre une décision et l'Etat a trois semaines pour valider la décision ? C'est quoi ça ? Comment ça fonctionne ce truc ?". Parce que ça veut dire que si l'Etat a décidé qu'EnergiA n'investisse pas dans une nouvelle activité et bien, malgré le vote du conseil de surveillance, il n'investira pas dans cette activité. C'est ça qui me gêne le plus. C'est vrai que ça la fout un peu mal quand on nous parle de gouvernance. » (Entretien, administrateur salarié CFDT, EnergiA)

Si certaines décisions stratégiques requièrent l'approbation finale de l'Etat après action du CA ou CS, il en est d'autres qui relèvent même de sa prérogative exclusive. Tel est le cas des opérations de capital[793] ; de la nomination du président du conseil[794] et de sa révocation ; de la rémunération des administrateurs (lorsque des jetons de présence sont versés) ainsi que de celle des membres de la direction[795]. A titre de comparaison, les opérations de capital et la détermination de l'enveloppe globale des jetons de présence des administrateurs sont également déterminées par les actionnaires réunis en assemblée générale dans les entreprises privées. En revanche, dans ces entreprises, la nomination des dirigeants de l'entreprise (le président du conseil, le directeur général ou le PDG s'il ne s'agit que d'une seule et même personne, ainsi que les membres du directoire dans les sociétés à structure dualiste[796]), leur révocation[797] de même que la détermination de leur rémunération[798] relèvent bien de la compétence du CA ou CS et non des actionnaires. Toutefois, il est également possible d'identifier des dispositions juridiques favorisant, dans les entreprises privées, le rôle des actionnaires au détriment du conseil sur certaines questions[799], partant favorisant également la

[793] La « charte des relations avec les entreprises publiques » stipulant que « les opérations sur le capital de l'entreprise relèvent de la responsabilité de l'Etat actionnaire ».

[794] Le président du conseil de la plupart des grandes entreprises publiques est nommé par décret du président de la République après avis des commissions permanentes compétentes à l'Assemblée nationale et au Sénat (depuis les nouvelles dispositions introduites par l'article 5 de la loi constitutionnelle n° 2008-724 du 23 juillet 2008 de modernisation des institutions de la V$^{e}$ République) sur proposition du CA ou CS. Mais cette proposition du conseil ne serait que « pure formalité » alors que « les jeux sont déjà faits » (IFA, 2011, p. 17).

[795] Depuis le décret n° 2012-916 du 26 juillet 2012 relatif au contrôle de l'Etat sur les rémunérations des dirigeants d'entreprises publiques, la rémunération du président du conseil, du directeur général (ou du président-directeur général lorsqu'une seule personne occupe ces deux fonctions) et des membres du directoire dans les sociétés à structure dualiste sont fixées par décision du ministre de l'Economie et, dans certains cas, de celui du Budget. Décret qui a fait couler beaucoup d'encre alors qu'il a introduit le principe de plafonnement de ces rémunérations à 450 000 euros bruts annuels.

[796] C. com. art. L225-47, L225-51-1 (pour le CA), L225-81 et L225-59 (pour le CS).

[797] La révocation des membres du directoire relève néanmoins de la compétence des actionnaires réunis en assemblée générale sauf à ce que les statuts de l'entreprise prévoient que cette révocation soit aussi du ressort du CS (C. com. art. L225-61).

[798] C. com. art. L225-47, L225-53 (pour le CA) et L225-63 (pour le CS).

[799] Ainsi les décisions du CA ou CS relatives au déplacement du siège social, à l'octroi d'un « parachute doré » ou encore à l'arrêt des comptes annuels doivent être, *in fine*, approuvées et ratifiées par l'assemblée générale des actionnaires (C. com., respectivement art. L225-36 pour le CA et L225-65 pour le CS ; L225-42-1 pour le CA et L225-90-1 pour le CS ; et L225-100 al. 9). Un même mécanisme de délibérations du conseil à valeur provisoire avant décision de l'actionnaire existe dans les entreprises privées à structure dualiste puisque l'article R225-40 du Code de commerce stipule que « lorsqu'une opération exige l'autorisation du conseil de surveillance et que celui-ci la refuse, le directoire peut soumettre le différend à l'assemblée générale des actionnaires qui décide de la suite à donner au projet ».

mainmise d'un actionnaire majoritaire sur les décisions stratégiques. Néanmoins, la situation des entreprises privées demeure sans aucune commune mesure avec celle des entreprises publiques quant au poids accordé à l'actionnaire en droit.

Ce qui se traduit également en pratique, si l'on en croit les différents acteurs des conseils d'EnergiA et de CommunicA. Nous avons demandé aux administrateurs salariés de schématiser la chaîne du pouvoir décisionnel en situant la place occupée par le conseil au regard des autres acteurs de la décision (actionnaires et direction générale principalement). Il en ressort une vision quasi unanime puisque partagée par 24 des 26 interviewés selon laquelle la décision émane en premier lieu de l'Etat[800] (l'actionnaire donc) avant de redescendre au niveau de la direction de l'entreprise avec laquelle s'engagent des discussions de manière à fixer la décision qui ne sera soumise au CA ou CS qu'en dernier lieu pour ratification[801].

> « C'est comme ça que ça se passe : c'est l'Etat qui prend une décision, qui veut fermer tel ou tel établissement, développer tel truc à l'international, faire face à la concurrence de telle manière, et ensuite ça se discute entre l'Etat et le comex avec le président. Et c'est des va-et-vient entre les deux comme ça, jusqu'à ce qu'ils soient bien d'accord et contents de leur décision et qu'ils aient un beau projet. C'est seulement ensuite que ce beau projet va nous être présenté au conseil et le conseil, finalement, il ne fait qu'avaliser des décisions qui ont déjà été prises ailleurs, sans la présence des administrateurs salariés ou de n'importe quel représentant du personnel bien sûr. » (Entretien, administratrice salariée CGT5, CommunicA)

Les propos des administrateurs salariés de CommunicA et EnergiA traduisent cette représentation majoritaire lorsqu'ils évoquent le fonctionnement de leur conseil.

> « A mon avis, on n'a pas le bon interlocuteur devant nous. Le président du conseil d'administration de l'entreprise c'est le ministre de l'Economie. C'est tout ! » (Entretien, administrateur salarié SUD1, CommunicA)
>
> « Vous savez qui est le président du conseil de surveillance j'imagine ? C'est l'Etat ! » (Entretien, administrateur salarié CFE-CGC, EnergiA)

[800] Les interviewés s'en tiennent la plupart du temps à évoquer cette figure générale et abstraite qu'est « l'Etat » sans préciser outre mesure qui, parmi ses représentants au CA ou CS (qu'il s'agisse d'administrateurs nommés pour représenter la puissance publique, ou du contrôleur d'Etat et du commissaire du gouvernement qui assistent aux séances sans droit de vote) ou d'autres acteurs de la structure étatique (les cabinets ministériels par exemple), est à l'origine exacte de la décision stratégique. Les rares fois où certains interviewés ont avancé une précision, l'acteur désigné comme auteur de la décision émanant de l'Etat est soit, de manière encore assez générale, le ministère de l'Economie soit, de manière plus fine puisque descendant l'organigramme du ministère de l'économie, l'Agence des participations de l'Etat placée sous sa tutelle. Lorsqu'elle est évoquée, cette dernière précision quant au rôle décisionnaire de l'APE (au nom du ministère de l'Economie donc) illustre la tendance longue d'un passage de « l'Etat tuteur à l'Etat actionnaire » (Delion, 2007) marquée notamment par la création, en 2004, de l'APE chargée d'incarner l'Etat dans sa fonction d'actionnaire et d'investisseur en fonds propres.

[801] Les deux derniers interviewés ont également situé l'Etat en tant qu'acteur central de la décision mais le font suivre de l'action du conseil puis seulement de celle de la direction de l'entreprise qui n'est alors vue que comme responsable de la seule mise en œuvre des décisions stratégiques.

Les secrétaires des conseils d'EnergiA et CommunicA confirment la réalité d'une entente préalable entre actionnaire et direction de l'entreprise sur les projets soumis de fait pour seule ratification au CA ou CS.

> « Je le répète, au conseil on arrive avec des dossiers déjà bouclés, au sens validés par le propriétaire. Le conseil est vraiment, et c'est cruel à dire, une chambre d'enregistrement. » (Entretien, ex-secrétaire du conseil d'administration1, CommunicA)

Le constat d'une domination de l'Etat actionnaire sur la relation d'agence, partant sur les décisions stratégiques, est donc partagé. Les différentes réformes du gouvernement des entreprises publiques[802] n'ont en rien modifié le rôle réel du CA ou CS dans ce processus décisionnel tel qu'il prévalait déjà il y a 30 ans sous la forme de « chambre d'enregistrement » (Barreau, 1988, pp. 28-29). Comme l'écrivait en effet un ancien président de la SNCF, « ce n'est pas au sein du conseil d'administration que se prennent les décisions stratégiques » mais en dehors avec les représentants des pouvoirs publics (Fournier, 1990, p. 27). Dans cette logique, les positions des administrateurs représentant l'Etat au CA ou CS sont naturellement prédéterminées par les discussions qui se tiennent en amont des séances entre l'actionnaire et la direction (Deslandes et Pompée, 1995). Les conditions d'une délibération authentique ne sont pas remplies, l'échange d'arguments entre administrateurs (salariés ou non) n'ayant aucun effet sur les préférences prédéfinies de ces acteurs, comme ils le reconnaissent eux-mêmes.

> « Alors je conçois que pour les administrateurs salariés, le fait que même s'ils mettent le doigt sur des sujets auxquels des réponses non satisfaisantes ou des réponses incomplètes leurs sont données, de voir que de toutes façons les représentants de l'Etat voteront la même chose sauf exception, ça a un petit aspect frustrant. » (Entretien, autre administrateur2, représentant de l'Etat, CommunicA)

Nos observations et notre recueil des représentations croisées quant à la place du CA ou CS dans le processus décisionnel à EnergiA et CommunicA illustrent l'inscription des entreprises publiques dans la première configuration susmentionnée, celle où les décisions stratégiques sont aux mains d'un acteur dominant, l'actionnaire en l'occurrence. Précisons que si nos monographies constituent des exemples pertinents de la première configuration, c'est bien au regard de la *structure* et non de la *nature* de leur actionnariat. En effet, l'enseignement majeur de Berle et Means (*ibid.*) en l'espèce se rapporte au fait que la structure de l'actionnariat éclaire la *manière* dont se prennent les décisions stratégiques. Si notre analyse avait porté sur le contenu, sur le fond des décisions du conseil, alors la nature de l'actionnariat aurait mérité une plus grande attention afin de mieux comprendre l'orientation des décisions prises qui varie sensiblement d'un type d'actionnaire (public, familial, institutionnel, etc.) à l'autre[803].

[802] En particulier la création de l'APE et l'élaboration de sa « charte des relations avec les entreprises publiques » en 2004.
[803] Nous discuterons ce point plus en détail en conclusion générale.

Notons pour l'heure que l'antienne de conseils « chambre d'enregistrement » ne vaut pas que pour les entreprises « contrôlées » par leur actionnaire[804] mais aussi pour celle où domine cette fois la direction générale. Dans ces deux configurations, il n'est pas question de régulation conjointe sur les règles de contenu au CA ou CS, d'une part parce que la régulation de contrôle aux mains de l'un de ces deux acteurs prend le pas sur une délibération véritablement collective entre tous les administrateurs (salariés y compris), d'autre part parce que les décisions stratégiques sont prises en réunions informelles en dehors des séances plénières du conseil en l'absence des administrateurs autres que ceux représentant directement l'actionnaire. Cette pratique de tenue de conciliabules préalables aux réunions du CA ou CS serait répandue non seulement dans les entreprises « contrôlées » par leur actionnaire à l'instar des entreprises publiques[805], mais aussi dans celles « contrôlées » par la direction générale. Un patron anonyme s'exprimant au milieu des années 1990 sur la présence éventuelle d'administrateurs salariés au conseil des sociétés françaises déclarait ainsi qu'« il est très facile de mettre en place un conseil d'administration de façade, convivial en somme, et de prendre les véritables décisions en cercle restreint, lors d'un bureau de conseil d'administration dont les membres auraient été soigneusement choisis » (Baudet, 1994, p. 3).

Bien sûr, tous les CA et CS ne sont pas des « chambres d'enregistrement » si l'on s'en tient à la possibilité offerte par la troisième configuration décrite plus haut qui ouvre, elle, à la mise en actes d'une authentique délibération collective au conseil. Dans les autres cas en revanche, le conseil ne constitue pas le véritable lieu de prise de décisions stratégiques dont la formulation échappe ainsi tant aux administrateurs salariés qu'aux autres administrateurs non directement liés à l'actionnaire (les administrateurs « indépendants », les personnalités qualifiées). Autrement dit, la situation des administrateurs salariés, selon qu'ils seront en capacité de pouvoir ou d'influence sur les décisions stratégiques, dépend en grande partie d'une variable qui leur échappe : la capacité de pouvoir ou d'influence du conseil lui-même. L'on rejoint alors la conclusion qu'avaient formulée les observateurs de l'institutionnalisation temporaire d'administrateurs salariés dans quelques entreprises britanniques au cours des années 1970 selon laquelle :

> « If the locus of decision-making in larger companies tends to shift away from the board towards a series of extra-boards [les réunions informelles] or sub-board level committees [les comités du conseil], it follows that the installment of worker directors on the main board of a company would not necessarily lead to an increase on the extent

[804] Telles, aux côtés des entreprises publiques, les sociétés filiales. A titre d'exemple, citons les propos de cet administrateur salarié CGT d'une société à l'époque (en 2007) filiale d'un grand groupe du secteur public : « ce n'est pas nous qui prenons les décisions. On est une vraie chambre d'enregistrement. Les décisions sont prises au CA du groupe ».

[805] Nous pouvons reprendre une nouvelle fois les écrits de cet ancien président de la SNCF selon lequel « le conseil d'administration n'est pas, sauf cas exceptionnel, l'endroit où se déterminent les orientations de l'entreprise. Celles-ci sont élaborées au sein de la direction et, dans la mesure où elles appellent une intervention des pouvoirs publics, les discussions concrètes se déroulent en amont des séances du conseil » (Fournier, 1993, p. 195).

and scope of worker participation in corporate policy and decision making » (Brookes, 1979, p. 78).

## 1.3 La régulation autonome des administrateurs salariés au service d'une plus grande influence

Que ce soit par le jeu des interactions au conseil ou de la place réelle occupée par le CA ou CS dans le processus décisionnel, la grande majorité des administrateurs salariés ne se trouve pas en capacité de pouvoir mais uniquement d'influence sur les décisions stratégiques de l'entreprise. Cette situation ne renvoie toutefois pas à une posture fataliste de la part de ces représentants du personnel qui pourraient opter pour une certaine forme d'*exit* (au sens de Hirschman, 1970) en choisissant par exemple d'assister passivement aux séances du conseil. C'est tout au contraire le chemin de la *voice* que la quasi-totalité d'entre eux emprunte.

> « Bon ça, on nous l'a dit quand on est arrivé, qu'il fallait pas non plus croire qu'on allait changer la face du monde au conseil d'administration. Le pouvoir, là, au CA, c'est quand même très très limité. Bon maintenant, ce n'est pas pour ça qu'il faut qu'on parte perdants et qu'on se résigne à seulement les écouter et à être des béni-oui-oui, même si c'est ce que font certains. Parce qu'on peut quand même essayer de les sensibiliser sur des choses, sur des réalités de l'entreprise qu'ils ne connaissent pas, et ça, il y en a quand même quelques-uns autour de la table que ça peut intéresser. Moi, je suis toujours parti du principe, mais dans tous mes mandats en fait, qu'il faut au moins interpeller à défaut de convaincre. » (Entretien, administrateur salarié CGT6, CommunicA)

Les administrateurs salariés mettent alors en place une régulation autonome, au sens reynaldien, qui vise à gagner non pas en pouvoir (l'action du conseil étant elle-même circonscrite au domaine de l'influence dans la plupart des cas) mais en plus grande influence vis-à-vis des autres administrateurs qu'ils ambitionnent ainsi d'« interpeller », de « faire réfléchir » afin de les conduire à réviser en partie au moins leur vote.

> « On ne va peut-être pas pouvoir éviter la fusée sur le pas de tir, mais on pourra peut-être la dévier un peu de sa trajectoire. » (Entretien, responsable confédéral CFE-CGC)

Avec l'existence d'une telle régulation autonome, la situation des conseils « démocratisés » ne peut donc être qualifiée d'anomique dans le sens où prévaudrait un « excès » de régulation de contrôle (cf. introduction générale). Il y a bien coexistence de deux logiques régulatrices dont la rencontre ne prend toutefois pas la forme d'une régulation conjointe mais d'une juxtaposition de régulations agissant en parallèle.

Nous consacrons cette section à l'examen de la régulation autonome mise en œuvre par les administrateurs salariés à travers l'étude de leur « répertoire d'action », autrement dit en opérant une application microsociologique du concept initialement macrosociologique développé par Tilly (1984, 1986). Pour cet auteur,

> « Toute population a un répertoire limité d'actions collectives, c'est-à-dire de moyens d'agir en commun sur la base d'intérêts partagés. […] Ces différents moyens d'action composent un répertoire, un peu au sens où on l'entend dans le théâtre et la musique, mais qui ressemble plutôt à celui de la *commedia dell'arte* ou du jazz qu'à celui d'un ensemble classique. On en connaît plus ou moins bien les règles, qu'on adapte au but poursuivi. » (Tilly, 1986, p. 541).

Plus précisément pour nous, les « moyens d'action » (que nous préférons désigner par le terme de « modes d'action ») appartiennent à des « registres » dont l'agencement spécifique dessine les contours du répertoire de l'acteur. A titre d'exemple, l'organisation d'une grève (ici considérée comme mode d'action) s'inscrit dans le registre de la « mobilisation du nombre » (Offerlé, 1994) qui n'est qu'un registre parmi plusieurs autres (tel la médiatisation) composant le répertoire d'action spécifique d'une organisation syndicale. Si l'on suit Tilly, tout un ensemble de modes d'action est à disposition de chaque acteur qui n'en mobilisera toutefois que quelques-uns au service de son projet selon une sélection qui n'est pas seulement fonction de ses habitudes mais aussi et surtout de sa relation d'interdépendance aux éléments de contexte et aux autres acteurs du système. « L'idée de répertoire présente un modèle où l'expérience accumulée d'acteurs s'entrecroise avec les stratégies d'autorités, en rendant un ensemble de moyens d'action limités plus pratique, plus attractif, et plus fréquent que beaucoup d'autres moyens qui pourraient, en principe, servir les mêmes intérêts » (Tilly, 1984, p. 99). Nous allons voir dans un premier temps en quoi le système d'acteurs singulier au sein duquel agissent les administrateurs salariés au CA ou CS les invite justement à repenser leur répertoire d'action (1.3.1) avant d'aborder dans un second temps les différents registres et modes d'action que ces derniers mettent en œuvre (1.3.2).

### 1.3.1 De la nécessité d'inventer une nouvelle façon d'agir

Les administrateurs salariés ne se trouvent pas dans une position telle qu'ils pourraient se contenter de transposer le répertoire d'action traditionnellement mobilisé au sein du système de relations professionnelles et ce pour deux principales raisons. La première est celle de la relativité de l'assise « collective » de leur mandat qui tient à la fois au potentiel risque d'isolement que font courir ses conditions d'exercice (en particulier le régime d'incompatibilité avec les autres mandats de représentation du personnel), et à la faible capacité de mobilisation sur les thèmes traités en conseil. La seconde a trait au fait qu'au conseil, les administrateurs salariés ne jouent justement pas au sein du système de relations professionnelles mais au sein de celui du gouvernement d'entreprise qui répond à d'autres règles et codes de conduite et de langage que ceux qui peuvent prévaloir en particulier dans les IRP.

83 % des répondants à notre enquête estiment que les salariés ne connaissent pas bien la fonction d'administrateur salarié et seuls 51 % sont plutôt d'accord avec le fait de dire que les

militants connaissent bien ce mandat. Autrement dit, la méconnaissance du mandat tout comme celle de l'activité du conseil lui-même prévalent largement tant parmi la population de travailleurs que parmi celle de militants. Combinée au peu d'attrait que salariés et militants peuvent manifester pour les thèmes traités au CA ou CS qui apparaissent loin de leurs préoccupations quotidiennes en raison soit de leur technicité, soit de leur temporalité (les perspectives de long terme sont privilégiées), soit de leur lien seulement très indirect avec leurs situations d'emploi et de travail (peu concernées par l'achat d'une filiale de troisième rang à l'étranger par exemple), l'on entrevoit toute la difficulté des administrateurs salariés à intéresser leurs mandants aux décisions stratégiques. En conséquence, il est un registre d'action fort du syndicalisme qui se révèle en pratique hors de portée des élus du personnel au CA ou CS : la « mobilisation du nombre » (Offerlé, 1994)[806].

> « De toute façon, on aurait bien du mal à menacer d'une grève ou même à en monter une car il faut bien avouer que les camarades ne sont pas encore prêts à se mobiliser sur des questions d'achat de machines par exemple. Il n'y en a quand même pas beaucoup qui seraient capables de vous expliquer en détail, et même pas en détail, à quoi a sert le conseil d'administration. » (Entretien, ex-administratrice salariée CGT3, CommunicA)

Tous les interviewés reconnaissent manquer de ce qu'ils désignent sous l'expression de « rapport de force » et qui renvoie à l'idée de capacité à faire pression par le nombre. Une absence de levier de pouvoir dont ont bien conscience les directions d'entreprise qui ne craignent pas l'activation de ce registre d'action par les administrateurs salariés.

> « Ça se joue là où il y a le vrai pouvoir. Le vrai pouvoir syndical est d'ordre politique, enfin, ça se ramène toujours à combien de divisions pour faire la guerre. Or les administrateurs salariés ont zéro division. Donc moi, si un jour un président me demandait "mais comment je dois traiter les administrateurs salariés ?", je lui dirais "traiter les bien, mais n'allez pas investir au-delà. Investissez par contre dans le dialogue avec les patrons de fédération qui ont le discours politique et qui ont la faculté, éventuellement, d'amplifier une problématique pour la transformer en mouvement de grève". Mais ça ne sera jamais le cas d'un administrateur salarié. » (Entretien, ex-secrétaire du conseil d'administration3, CommunicA)

S'ils ne sont pas en mesure d'initier à eux seuls un mouvement protestataire de masse, les administrateurs salariés peuvent toutefois bénéficier, par effet collatéral, de ceux que leur organisation syndicale peut orchestrer sur des sujets qui seront par ailleurs traités au conseil. La capacité des administrateurs salariés à se faire non seulement entendre mais écouter (cf. *supra*) redouble dès lors que le sujet à discussion du CA ou CS fait également l'objet d'une mobilisation collective animée par le syndicat.

> « A la limite, la seule influence qu'on pouvait avoir, c'est quand on avait le personnel avec nous. C'est pas compliqué : quand il y avait de grosses grèves, alors là, tout à

[806] Que Tilly désigne pour sa part sous l'expression de « mobilisation du nombre et de la volonté » (Tilly, 1984, p. 95).

coup, on devenait beaucoup plus intéressants et ils nous écoutaient d'une oreille bien plus attentive. » (Entretien, ex-administratrice salariée CGT3, CommunicA)

A moins d'appui sous la forme d'actions collectives organisées par le syndicat lui-même, les administrateurs salariés ne disposent pas de la force du nombre.

Privés de la capacité à faire appel à la « mobilisation du nombre », les administrateurs salariés sont amenés à repenser leur répertoire d'action et ce d'autant plus que les codes sociaux au conseil diffèrent sensiblement de ceux des arènes traditionnelles des relations professionnelles. L'interaction avec un acteur nouveau pour les représentants du personnel que sont les « autres » administrateurs appelle à réviser les registres d'action classiques du syndicalisme auxquels ces derniers ne seraient que peu sensibles. Les administrateurs salariés qui ont mobilisé ces registres traditionnels dans les premiers mois de leur mandat arrivent tous à la conclusion de leur inadéquation en situation régulière[807].

« On a piqué des colères tout au début mais on s'est rendu compte que ça ne nous menait pas à grand-chose et donc on a quand même vite changé de façon de faire. D'ailleurs, tout à l'heure on parlait des autres administrateurs et comment on était vécus. Je pense qu'au départ on était quand même vécu comme des sauvages. Et donc on a un peu changé, on a été obligés de changer de comportement quoi, sans renier d'ailleurs sur ce qu'on était, mais parce que ça ne nous menait pas à grand-chose. Donc, on a appris à beaucoup plus rentrer dans les débats en essayant d'être peut-être plus intéressants à écouter et à entendre. » (Entretien, ex-administrateur salarié CGT6, CommunicA)

Si quelques minoritaires persistent néanmoins à agir comme ils le feraient autour d'une table de négociation ou dans une réunion de CE, la plupart des nouveaux arrivant au CA ou CS engage un processus d'adaptation qui passe par l'observation et le décryptage des règles de comportement socialement acceptables dans ce cénacle singulier[808] afin non pas systématiquement de s'y conformer mais de pouvoir en jouer[809] (Bertin-Mourot et Lapôtre, 2003). Ce temps d'adaptation, qui peut être relativement long, vise à imaginer de nouvelles façons de faire aidant à capter l'attention voire la reconnaissance des « autres » administrateurs, partant à accroître la capacité d'influence, par l'usage de codes dont ces derniers sont plus familiers. Un point également observé par Lapôtre :

[807] Mais non en situation de « crise » au conseil. Nous verrons plus loin que les élus du personnel au CA ou CS peuvent recourir aux registres plus classiques du syndicalisme lorsqu'ils jugent la situation insatisfaisante.

[808] Processus d'autant plus aisé pour les administrateurs salariés cadres supérieurs potentiellement plus familiers de ces usages sociaux ou pour ceux qui ont bénéficié d'un tutorat de la part de leur(s) prédécesseur(s) notamment sur ces points comportementaux.

[809] Les administrateurs salariés en France apparaissent en cela proches de l'expérience éphémère qu'ont connue les syndicalistes britanniques invités au conseil de la British Steel Corporation dans les années 1970. Comme le rapportait Brannen : « The worker directors were entering a symbolic world which belonged to the full-time directors. They had to learn the language of the boardroom, its customs, its patterns of work organization and the rules governing this, as well as finding out what were considered appropriate modes of eating, drinking and dressing. In order to be a worker director they had to discover what it was to be a director; to understand the rules of the game in order to play » (Brannen, 1983, p. 106).

> « Tous les représentants des salariés rencontrés nous ont déclaré qu'ils avaient eu besoin d'un certain temps de présence au conseil avant d'en comprendre le fonctionnement. Certains ne sont pas intervenus au cours de la première année de présence, d'autres l'ont fait mais reconnaissent que leurs interventions étaient maladroites. L'administrateur salarié doit intégrer les codes sociaux implicites des organes de contrôle pour pouvoir les utiliser efficacement. C'est une condition essentielle pour se voir reconnaître le statut d'"Administrateur" [idéal-type construit par l'auteur selon lequel les administrateurs dits « classiques » se représentent les administrateurs salariés comme leurs pairs] » (Lapôtre, 2009, p. 130).

Parmi ces codes sociaux du CA et CS, deux, qui ont trait à la forme plutôt qu'au contenu, retiennent plus particulièrement l'attention des administrateurs salariés : les règles vestimentaires et les usages de langage. Sans aller jusqu'à un mimétisme jusqu'au-boutiste qui passerait par l'adoption du costume trois boutons, certains administrateurs salariés veillent à réduire la distance sociale et à gagner si ce n'est le respect du moins l'attention des autres administrateurs en adaptant leur style vestimentaire. Tel est le cas par exemple de cet administrateur salarié CGT de CommunicA qui s'est enquis de la règle à adopter concernant le port de cravates auprès de ses prédécesseurs :

> « C'est peut-être couillon parce que ce que vous dites, que vous le disiez en cravate ou sans cravate, ça ne change rien à ce que vous avez à dire. Mais il y a un poids de l'image au conseil » (Entretien, administrateur salarié CGT6, CommunicA).

Il en est toutefois quelques-uns qui tiennent en revanche à utiliser ce marqueur social qu'est la tenue vestimentaire pour souligner leur différence à l'instar de cet autre administrateur salarié CGT de CommunicA mettant un point d'honneur à se présenter en pull ou son collègue arrivé à sa première réunion du conseil en uniforme de la maison. Tous prêtent en revanche, en situation régulière au moins, une plus grande attention à leur style de communication, à leur manière de s'exprimer. Celle-ci sera ainsi plus mesurée qu'elle ne peut l'être habituellement dans le face-à-face direction-syndicat alors qu'« une expression comme "ça fait bizarre" ou "on en reparlera" est déjà considérée comme violente » au conseil (Lapôtre, 2009, p. 129)[810].

> « Un administrateur qui n'est pas un administrateur salarié commence toujours son discours en disant "je vous remercie monsieur le président de me donner la parole et je félicite le rapporteur de la clarté de son exposé". Alors évidemment, dans un congrès syndical par exemple, ça n'est pas comme ça. Alors ensuite, c'est aussi une question de capacité d'adaptation. Mais ça ne veut pas dire qu'il faut singer parce que de toutes façons vous ne serez pas respecté simplement parce que vous employez la bonne formule. Mais il faut que vous fassiez un tout petit peu attention à la façon dont vous

[810] Et c'est là un autre point commun entre les administrateurs salariés en France et leurs homologues britanniques dans les années 1970. « Many of the union nominees found some difficulty in developing such a diplomatic style, so that they often had to spend more time working out *how* to say something than *what* to say » (Batstone et al., 1983, p. 90).

vous exprimez parce que vous n'êtes pas au milieu d'un centre de production quoi. Parce que dans un centre de production, c'est plutôt "pousse-toi de là crevure" et ça, au conseil d'administration, ça passerait mal ! » (Entretien, ex-administrateur salarié CFDT1, CommunicA)

Ce travail d'adaptation, dont le produit est un répertoire d'action spécifique aux administrateurs salariés que nous allons désormais aborder, est guidé par l'unique objectif de s'assurer une plus grande écoute de la part des autres administrateurs afin de gagner en probabilité de les amener à réviser leurs positions potentiellement prédéterminées.

### 1.3.2 Le répertoire d'action des administrateurs salariés

Si le répertoire d'action des administrateurs salariés leur est spécifique c'est non seulement parce qu'il est amputé d'un registre classique du syndicalisme qu'est la « mobilisation du nombre » mais c'est aussi et surtout en raison d'un agencement singulier de registres dont certains peuvent effectivement être empruntés aux mouvements sociaux en général et à l'action syndicale traditionnelle en IRP en particulier. Nous en identifions six que mobilisent les administrateurs salariés selon une logique graduelle déterminée par leur perception de la gravité de la situation à laquelle ils jugent faire face. En situation standard au conseil, les administrateurs salariés ont ainsi recours à deux registres d'action que sont d'une part la prise de parole publique et, d'autre part, l'argumentation stratégique qui apparaît comme un parallèle au registre du « discours d'expertise » décrit par Offerlé (1994) et Neveu (2002). En situation de crise, quatre autres registres sont mobilisés dans l'ordre croissant de perception de la sévérité du conflit : l'unité d'action entre administrateurs salariés d'organisations syndicales différentes ; le coup d'éclat, proche du registre du « recours au scandale » dépeint par Offerlé (*ibid.*) ; le recours procédurier illustré notamment par la judiciarisation de l'action syndicale (Pélisse, 2009, 2011) ; et, en dernier recours, la médiatisation de l'action, registre contemporain des mouvements sociaux que soulignait déjà Tilly (1986). L'agencement de ces registres suit à la fois une logique séquentielle (un registre ne sera mobilisé que si le précédent a échoué à atteindre son objectif) et combinatoire (une même action peut se construire comme un enchainement de registres, telle une action unitaire suivie d'un coup d'éclat médiatisé par la suite). Cet agencement dessine un répertoire qui n'est pas propre aux administrateurs salariés de CommunicA et EnergiA mais commun à tous ceux siégeant dans différentes entreprises publiques et privatisées que nous avons pu rencontrer au cours de notre recherche. Il serait en revanche distinctif de l'action qui se déroule en séance plénière du conseil alors que l'ambiance des réunions de comités, lorsque les administrateurs salariés y participent, se voudrait plus studieuse qu'ouverte aux affrontements « politiques ». Dans les lignes qui suivent, nous allons passer en revue les différents modes d'action privilégiés par les administrateurs salariés pour chacun de ses six registres.

1.3.2.1 La prise de parole publique

Il pourrait paraître tautologique de souligner que la mise en actes de la *voice* par les administrateurs salariés se traduit par le fait de s'exprimer publiquement au conseil. Or, cette expression relève bien d'une action, d'une stratégie protestataire si l'on en croit les nombreux administrateurs salariés qui soulignent la tendance de certains présidents de CA ou CS à limiter leur espace de parole, à l'instar de cet administrateur salarié CFE-CGC d'une filiale du secteur de la défense qui déclare :

> « En fait, on est prié de ne pas intervenir en séance. C'est pas dit comme ça, mais tu le sens bien. Une fois j'ai essayé de poser une question, et boum !, je me suis pris une remarque du président qui m'a un peu calmé ».

Le registre de la prise de parole publique renvoie en particulier à deux principaux modes d'action mis en œuvre par les administrateurs salariés : la « déclaration préalable » prononcée à l'ouverture de la séance du conseil et la formulation de questions « gênantes » pour la direction de l'entreprise. Le premier mode d'action n'est pas pratiqué par tous les administrateurs salariés. Les représentants du personnel CGT au CA de CommunicA en font un usage quasi systématique quand il est plus ponctuel du côté de leur homologue CGT au CS d'EnergiA. La pratique de déclarations préalables est en revanche plus rare pour les autres interviewés, à moins qu'ils ne soient sollicités en ce sens par leur organisation syndicale. Ces derniers s'accordent en effet pour dire que leur impact sur les positions des autres administrateurs serait infime.

> « Les déclarations préalables au début du conseil, écrites et qu'on connaît par cœur, bon, ça va bien cinq minutes. Le couplet on le connaît par cœur. Bon ça a le mérite d'être consigné au procès-verbal, mais je ne suis pas convaincu que ça fait avancer le schmilblick. Parce qu'en fait tout le monde s'en fout. Les représentants de l'Etat, les personnalités qualifiées, ça ne les intéresse pas. » (Entretien, administrateur salarié FO1, CommunicA)

Un constat en réalité partagé par les administrateurs salariés plus enclins à lire de telles proses syndicales.

> « Alors la réaction des membres du conseil quand on faisait des déclarations préalables c'était bras croisés à attendre que ça passe. Mais on le savait, ça faisait partie du jeu. Mais ils nous écoutaient quand même, sur la forme. Mais sur le fond, je suis persuadé qu'ils n'écoutaient pas et qu'on n'avait plus personne à la fin de la déclaration. Mais ça ne fait rien. Ça serait trop simple si ça pouvait se passer comme ça. » (Entretien, ex-administrateur salarié CGT5, CommunicA)

Si ceux-ci pratiquent néanmoins la lecture de déclarations préécrites, c'est que ces dernières répondent à trois objectifs. Premièrement, elles permettent de relayer au conseil les positionnements et revendications de l'organisation syndicale, d'où un effet de contingence

entre le type de division du travail qui se construit entre l'administrateur salarié et son syndicat et la pratique de déclarations préalables (cf. chapitre 7). Celle-ci sera d'autant plus fréquente que le rôle de l'élu au CA ou CS est conçu comme un prolongement de l'action syndicale. Deuxièmement, elles permettent de mettre sur la table du conseil des thèmes qui n'apparaissent pas à son agenda, palliant alors la difficulté à faire inscrire un sujet à l'ordre du jour (cf. *supra*).

> « Nos interventions ne portaient pas uniquement sur les sujets à l'ordre du jour des séances. En général, on faisait une intervention de portée générale pour la bonne raison que tous les présidents en faisaient une, donc, ça nous incitait à contredire. Quant aux sujets, effectivement, on considérait qu'on n'était pas liés par les sujets à l'ordre du jour du CA et on en abordait d'autres y compris s'ils n'étaient pas à l'ordre du jour. Mais ça, ça faisait partie des engagements qu'on avait pris dans notre campagne électorale, c'est-à-dire d'intervenir sur tout sujet qui nous paraît essentiel, quel que soit l'ordre du jour, y compris si on doit le bousculer. » (Entretien, ex-administrateur salarié CGT5, CommunicA)

Enfin, elles visent à livrer aux autres membres du conseil des informations qui auraient pu être filtrées par la hiérarchie managériale[811], objectif également poursuivi par le second mode d'action dans ce registre qu'est le fait de poser les questions gênantes en séance plénière.

En l'occurrence, certaines directions d'entreprise essaient de contourner cette pratique par la mise en place de réunions préparatoires qui visent notamment[812] à évacuer, préalablement aux séances plénières du conseil, les questions conflictuelles des administrateurs salariés.

> « Concrètement, les commissions préparatoires dont je parle se déroulaient une semaine avant le conseil et c'était conçu comme des séances de répétition du conseil pour désamorcer les questions embarrassantes des syndicats, point final. » (Entretien, ex-administratrice salariée FO3, CommunicA)

Un point que reconnaissent certains des secrétaires du conseil de CommunicA qui confessent qu'« il y a des commissions préparatoires où on les cajole d'une certaine manière puisqu'on ne veut pas que les séances du conseil se terminent en pugilat » (Entretien, ex-secrétaire du conseil d'administration3, CommunicA). Dès lors que les administrateurs salariés jugent insatisfaisantes les réponses apportées par la direction lors de ces réunions préparatoires, ils

[811] Dans une vision normative des « bonnes pratiques » de gouvernance d'entreprise, Davies *et al.* (2013) recommandent en effet la possibilité d'accès, pour les administrateurs, à des sources d'informations indépendantes de la direction de manière à éviter une situation de trop forte dépendance vis-à-vis d'informations potentiellement filtrées. Les administrateurs salariés jouent notamment ce rôle en Allemagne selon Roth (2013, p. 313) : « co-determination serves as an information channel from employees to the outside directors in German supervisory boards ».

[812] Bien que non uniquement, ces réunions (auxquelles sont généralement invités tous les administrateurs mais dont les administrateurs salariés sont, en pratique, les principaux participants) ayant également vocation à élucider les questions d'ordre technique ou de compréhension qui pourraient sinon être posées au conseil et engendrer l'allongement des séances. Elles peuvent donc être également conçues au service d'une information plus complète et compréhensible des administrateurs salariés.

s'engageront à les reposer en séance plénière, face aux autres administrateurs et plus particulièrement, dans les entreprises « contrôlées » par un actionnaire majoritaire, aux représentants de cet actionnaire. L'idée étant alors, en apportant un point de vue contradictoire illustré par la connaissance de l'entreprise et de ses métiers, d'amener ces autres administrateurs à eux-mêmes s'interroger sur le bien-fondé d'un projet, voire à réviser leur positionnement.

> « Notre rôle c'est, dans les questions qu'on peut poser au CA avec notre éclairage de la réalité de l'entreprise, de booster les représentants de l'Etat en particulier ou de les pousser à se poser des questions, eux. Parce que les représentants de l'Etat ont une entière confiance au président et au comité exécutif. » (Entretien, administratrice salariée SUD3, CommunicA)

La plupart des administrateurs salariés partage cette optique[813] puisqu'il s'agit là, à l'inverse des déclarations préalables, d'un mode d'action qu'ils ont quasiment tous en commun. C'est ainsi que l'administrateur salarié CFE-CGC au CA du Crédit Agricole CIB (anciennement Calyon) s'exprimait devant la mission d'information sur la « transparence de la gouvernance des grandes entreprises » de la commission des lois à l'Assemblée nationale à l'automne 2012 :

> « On dit "non monsieur, nous ne sommes pas d'accord sur tel sujet", et là, l'administrateur extérieur à l'entreprise découvre la vie de l'entreprise au travers de la voix des représentants des salariés. Sinon, il n'aurait la vie de l'entreprise qu'au travers des dirigeants, du directeur général et puis des cadres supérieurs qui sont là. C'est pas un conflit, on n'est pas là en conflit. On est là pour porter des questions » [814]

Ces questions peuvent être embarrassantes pour la direction lorsqu'elles portent sur des éléments que celle-ci chercherait à éclipser et qui peuvent porter leur fruit vis-à-vis des autres administrateurs à l'image de ce représentant de l'Etat à CommunicA qui nous explique que :

> « Par exemple, sur certains dossiers comme le dossier des équipements de machine dont – si on a uniquement une connaissance livresque – on dit "bah oui, ça va permettre de traiter telle et telle chose". Bon quand il y a le point de vue de l'administrateur salarié – et a fortiori c'est quelqu'un qui a fait une grande partie de sa carrière ou qui même se trouve encore dans un centre de production – bon, il va expliquer que telle machine il l'a connue et qu'elle tombe en panne tous les 15 jours et qu'il faut alors traiter manuellement, que l'ergonomie est mal conçue, etc. Et ça, c'est extrêmement positif et

[813] De même que leur organisation syndicale de parrainage à l'image de la revendication de la CFTC qui « exige la rédaction d'une charte de l'administrateur salarié afin de garantir : une liberté de parole de l'administrateur salarié qui ne s'autocensure pas et n'hésite pas à poser les questions qui déplaisent à la direction, notamment sur la rémunération des dirigeants, les risques pris par l'entreprise ; une information fournie par l'administrateur salarié à l'ensemble des administrateurs sur les problèmes qui se posent dans l'entreprise et que la direction souhaite occulter » (CFTC, 2011, p. 56).

[814] Propos tenus lors de la table ronde consacrée à la place des salariés et de l'actionnariat salarié du 11 octobre 2012 et retranscrits sur la base de la vidéo en ligne accessible à l'adresse http://videos.assemblee-nationale.fr/chaines.php?dossier=Commissions&commission=GOUVENTR.

c'est vrai que dans certains cas ça amène à renforcer les questions, qu'elles soient d'ailleurs posées par les administrateurs salariés ou par des représentants de l'Etat, sur "ben, est-ce que vraiment vous avez tout étudié ?" » (Entretien, autre administrateur2, représentant l'Etat CommunicA)

Bien que l'interrogation naissante chez les autres administrateurs ne se traduise qu'exceptionnellement en vote négatif et donc au rejet du projet, elle peut toutefois conduire à ce qu'ils marquent leur accord sous condition ou au report du dossier à une séance ultérieure du conseil où il apparaîtra dans une version retravaillée.

Déclarations préalables et questions embarrassantes répondent enfin à un double objectif que sont d'une part l'engagement de la responsabilité civile voire pénale des autres administrateurs et, d'autre part, la protection de celle des administrateurs salariés par leur inscription au procès-verbal des réunions du conseil. En effet, les administrateurs salariés usent du registre de la prise de parole publique en ayant à l'esprit que leurs interventions tout comme les réponses qui leur seront apportées doivent être retranscrites au document, le procès-verbal, qui constitue l'un des éléments de base des enquêtes judiciaires conduites en particulier en cas de « fautes commises dans la gestion des sociétés »[815]. Or, selon la jurisprudence, une telle faute de gestion peut être caractérisée non seulement par agissement délibéré de la part d'un ou plusieurs administrateurs mais aussi par laisser-faire et manque de diligence tel le fait d'insuffisamment questionner les décisions du conseil[816]. En conduisant le président du conseil et les autres administrateurs à réagir à leurs questions, réactions par la suite retranscrites au PV de la séance, les administrateurs salariés les contraignent à engager leur responsabilité juridique en activant la logique du « ils ne pourront pas dire qu'ils ne savaient pas ». C'est ainsi qu'un ancien administrateur salarié CGT d'une grande entreprise privatisée nous confiait que « sur des questions gênantes, on oblige le président et les représentants de l'Etat à se positionner. Et on fait en sorte que ce soit inscrit au PV puisque c'est sur la base des PV qu'il y a enquête ». En s'assurant ensuite de l'inscription de leurs déclarations à ce même PV, les administrateurs salariés s'assurent de pouvoir apporter la

[815] La responsabilité civile des administrateurs peut également être engagée en cas d'infraction aux dispositions légales ou réglementaires applicables aux sociétés anonymes ou de violation des statuts de la société (C. com. art. L225-251). Les administrateurs salariés qui siègent au conseil d'une entreprise publique sont en revanche moins exposés en raison de l'application d'un régime de responsabilité atténuée correspondant à la gratuité de leur mandat (en l'absence de perception de jetons de présence). Soulignons par ailleurs que, dans les entreprises à structure dualiste, les membres du CS ne sont responsables que de leurs fautes personnelles et ne peuvent encourir de sanction pour fautes de gestion qui relèvent de la responsabilité exclusive des membres du directoire. Les administrateurs d'un CS peuvent toutefois être déclarés civilement responsables des délits commis par le directoire si, en ayant eu connaissance, ils ne les ont pas révélés à l'assemblée générale des actionnaires (C. com. art. L225-257).

[816] Voir l'arrêt de la Cour d'appel de Paris de 1994 que citent Bertin-Mourot et Lapôtre (2003, p. 17) mais aussi les différents arrêts de la Cour de cassation prononcés ces dernières années (C. Cass., ch. com. du 9 mars 2010, pourvoi n° 08-21547 ; du 31 mars 2010, pourvoi n° 08-17841 ; et du 31 mai 2011, pourvois n° 09-13975, 09-14026, 09-16522 et 09-67661).

preuve, le cas échéant, de leur diligence par opposition à une délibération collégiale du conseil et donc se décharger de tout engagement de leur responsabilité civile[817].

> « C'est vrai que les déclarations ça marque plus les choses. Parce que je vois, les comptes-rendus du conseil de surveillance sont quand même très élagués, très courts. Et quand on fait une déclaration, en fait, on l'agrafe, on la joint au PV. Ça reste, c'est mieux en cas de problème. Disons que les propos ne sont pas modifiés, voire existent parce que, des fois, nos interventions en cours de séance peuvent carrément disparaître du PV au final. » (Entretien, administrateur salarié CGT, EnergiA)[818]

1.3.2.2 L'argumentation stratégique

De la même manière que le registre de la prise de parole publique, celui de l'argumentation stratégique participe de la volonté d'informer les autres membres du conseil et particulièrement les représentants de l'actionnaire des réalités du terrain. Un objectif central aux yeux des deux tiers des répondants (cf. introduction de la troisième partie). A l'inverse du registre de la prise de parole publique en revanche, celui de l'argumentation stratégique ne vise plus seulement à éveiller l'attention et l'interrogation des autres administrateurs sur certaines problématiques mais bien à les convaincre sur la base d'arguments techniques et non uniquement politiques. C'est bien parce que l'argumentation est mobilisée dans le souci de persuader l'autre en situation d'antagonisme des intérêts qu'elle peut être qualifiée de « stratégique » au sens où l'entend Elster (2005) et non d'argumentation « pure » au sens habermassien d'échange conversationnel désintéressé (Urfalino, 2005b). Le choix de la mobilisation de ce registre d'action résulte directement de l'apprentissage que les administrateurs salariés font des codes sociaux en vigueur dans les CA ou CS dont ils déduisent la plus grande valorisation du « discours d'expertise » (Neveu, 2002) sur le discours politique et revendicatif *stricto sensu*. Une opposition à un dossier soumis en conseil ne porterait, vis-à-vis des autres administrateurs, qu'à la condition d'être assise sur une argumentation détaillée, chiffrée, objective.

> « Si on veut vraiment peser dans les débats, on ne peut pas se contenter de nier les positions, sans argumenter en plus, on ne peut pas se contenter de dire "je ne suis pas d'accord". Et en définitive, ça ne peut pas durer longtemps une position comme ça. Autant ça peut être comme ça au démarrage, autant on se rend vite compte que si on veut peser quelque part, si on veut être entendu et si on veut être crédible, il faut avoir d'autres arguments que simplement dire non. » (Entretien, ex-administratrice salariée CFDT2, CommunicA)

[817] En général protégée, au même titre que pour les autres administrateurs, par une souscription à une assurance responsabilité civile qui peut être prise en charge par l'entreprise.

[818] Dans certaines entreprises, telle une grande entreprise du secteur de l'énergie, les administrateurs salariés livrent un véritable combat pour que le PV des conseils soit suffisamment détaillé pour qu'y apparaissent fidèlement les échanges et déclarations faits en séance et non seulement le relevé des décisions. D'où la revendication cégétiste réclamant que « les procès-verbaux doivent être précis ; ils doivent retranscrire les propositions et les positions » (CCEES-CGT, 2007, p. 4).

L'on comprend mieux, au regard du travail que demande la construction d'une telle argumentation, que les répondants valorisent en premier lieu les « capacités d'analyse et de synthèse » (citées par 78 % d'entre eux) comme qualité personnelle jugée indispensable à la tenue du mandat, loin devant les six autres items de réponse [819]. Les deux autres items les plus cités font par ailleurs également écho à la mobilisation combinée des registres de la prise de parole publique et de l'argumentation stratégique puisqu'ayant trait à la « capacité à prendre la parole en publique » (citée par 43 % des répondants) et à celle de « formuler des propositions » (citée par 35 % des répondants)[820]. Et si les qualités d'analyse et de synthèse prédominent aux yeux des administrateurs salariés c'est qu'il leur faut digérer la quantité conséquente d'informations qui leur sont livrées avec les dossiers du conseil ainsi que celles qu'ils récoltent par eux-mêmes afin d'y trouver les éléments qui étayeront leur argumentation. D'où la revendication récurrente de la part des organisations syndicales d'une transmission des dossiers du conseil dans un délai raisonnable et non le jour même de la séance[821].

> « Il y a une telle masse documentaire, une telle masse d'information… Il y en a beaucoup et pas assez, donc il faut vraiment savoir aller chercher l'essentiel et picorer la phrase qui est importante. Cette préparation et tous les éléments et les arguments qu'on peut recueillir sont absolument nécessaires quand on arrive au CA et qu'on doit affronter les autres administrateurs et qu'on doit argumenter nos positions si on ne veut pas passer pour des rigolos.» (Entretien, administrateur salarié SUD1, CommunicA)

En adoptant un registre commun à ceux des autres administrateurs par l'usage d'arguments d'ordre technique, les administrateurs salariés escomptent gagner en crédibilité à leurs yeux. Ce qui se produirait effectivement en pratique si l'on en croit notamment les secrétaires de conseil.

> « L'attitude et la qualité d'écoute des membres du conseil ça dépend aussi du niveau d'intervention des OS. C'est-à-dire que quand les OS sont une caricature d'elles-mêmes, c'est vrai peut-être que le niveau d'attention baisse. Je vais encore peut-être reprendre un exemple brutal, mais quand un administrateur CGT se colle des autocollants partout en pleurant sur la misère des personnels techniques de CommunicA, peut-être que le niveau d'attention baisse, ça je veux bien le concevoir. Mais j'ai aussi entendu des déclarations de représentants du personnel se faisant dans un

[819] En référence à la question n° 20 du questionnaire « pour vous, quelles sont les deux qualités personnelles indispensables pour être un bon administrateur salarié ? ».

[820] Les quatre dernières propositions de réponse enregistrent des scores nettement inférieurs : la « capacité à créer et mobiliser un réseau relationnel » n'est citée que par 21 % des répondants, la « qualité d'écoute » par 12 % et les qualités « d'organisation et de méthode » et de « rédaction » par respectivement 7 % et 2 %des répondants.

[821] Pour la CGT par exemple, « les dossiers doivent parvenir au moins dix jours ouvrés et francs, permettant un travail sérieux. Il faut en finir avec la pratique de "document remis sur table" » (CCEES-CGT, 2007, p. 4). La critique de délais de transmission des dossiers trop courts n'est pas émise uniquement par les administrateurs salariés. Il n'y aurait ici aucun traitement discriminatoire vis-à-vis des autres membres du CA ou CS qui se plaindraient tout autant de la réception de dossiers volumineux le jour même où la veille de la tenue du conseil, empêchant leur étude sérieuse et approfondie (Bertin-Mourot et Lapôtre, 2003).

silence religieux. [Est-ce que ça dépend alors de l'étiquette syndicale de l'administrateur salarié ?] Non, ça peut venir de la CFDT mais aussi d'autres OS. Quand l'administratrice SUD, en plein conseil d'administration, dit "quand même, il y a un point sur lequel je voudrais interpeller le représentant du Trésor", en invoquant l'article 12 de je ne sais quelle loi en disant "écoutez, il me semble que d'après ces textes ce sont les représentants de l'Etat et donc du Trésor qui garantissent la qualité d'une catégorie des produits commercialisés par l'entreprise, alors quelle est la responsabilité de l'Etat en la matière sur ce sujet ?", je peux vous assurer qu'il y a un silence religieux. » (Entretien, ex-secrétaire du conseil d'administration1, CommunicA)

Ce silence religieux ne traduit pas seulement une plus grande écoute de la part des autres membres du conseil mais aussi une potentielle réflexion pouvant conduire, si ce n'est au rejet, en tout cas au report du projet à une séance ultérieure du conseil. Comme le souligne un ancien administrateur salarié CGT au conseil de France Télécom (aujourd'hui Orange), « certains de nos arguments présentés au CA peuvent faire changer les dossiers et projets qu'on nous soumet. […] Parfois, on arrive à mettre en difficulté l'exécutif par nos arguments, en particulier face aux administrateurs extérieurs qui ne connaissent pas bien l'entreprise » (CCEES-CGT, 2007, p. 12). Ainsi également cette expérience relatée par un administrateur salarié CFE-CGC siégeant alors (en 2005) au conseil d'une entreprise du secteur financier et exposant lors d'une réunion du « Cercle des AdSa » que :

> « Il y a deux ans, une acquisition a été proposée à mon conseil d'administration. Des informations me sont parvenues depuis l'ensemble de l'encadrement, me signalant que ce projet était une erreur. Je disposais donc d'éléments pour argumenter cette position au conseil d'administration. Après m'avoir entendu, et dans le souci de l'intérêt social de l'entreprise, le président a reporté cette décision au conseil d'administration suivant. Les administrateurs actionnaires m'ont remercié pour mon intervention, qui leur a apporté des informations qu'ils ignoraient. Cette résolution n'est passée que 18 mois plus tard, lorsque les organismes de contrôle nécessaires ont été mis en place».

L'on voit apparaître tout l'enjeu d'une connaissance fine de l'entreprise – rappelons qu'il s'agit de l'un des critères déterminant la sélection d'administrateurs salariés au capital militant développé (cf. chapitre 5) – qui permet aux représentants des travailleurs d'affiner et illustrer leur argumentation par des données tirées de la réalité du travail dans l'entreprise. Certains des partisans de la participation des travailleurs aux décisions stratégiques insistant notamment sur ce point à l'instar de l'IFA : « leur expérience de terrain leur permet d'interpréter les informations et les propositions communiquées et d'argumenter sur la facilité ou les difficultés pratiques de mise en œuvre des décisions prises » (IFA, 2013b, p. 3)[822].

[822] Voir, dans le même sens, ces propos de l'ancien PDG de Thales et actuel président du CA d'Airbus Group : « Je le dis d'expérience, ces administrateurs salariés peuvent jouer un rôle important. Non seulement ils expriment la vision que l'on peut avoir, de l'intérieur, sur la stratégie d'entreprise mais ils font également

S'il s'agit bien pour les administrateurs salariés de marquer leur opposition à un projet soumis à délibération du CA ou CS, les registres de la prise de parole publique et de l'argumentation stratégique sont toutefois plus généralement mobilisés dans le contexte de situations pacifiées. Dès lors qu'elles deviennent plus conflictuelles, en ce sens que les administrateurs ressentent la nécessité de passer du domaine de l'opposition formelle à celui du conflit ouvert, l'action se déplacera vers la mobilisation, selon une logique graduelle, des quatre derniers registres que nous avons identifiés.

#### 1.3.2.3 L'action unitaire

L'unité d'action entre administrateurs salariés d'organisations syndicales différentes en constitue le premier. Le premier car il est celui des quatre registres d'action en situation de crise le plus fréquemment mobilisé. Ce constat est à mettre au regard du fait qu'en situation régulière également les administrateurs salariés choisissent de taire au CA ou CS les éventuelles dissensions qui peuvent exister entre les syndicats qui les parrainent. « Les querelles syndicales, ça ne se reflète pas au niveau du fonctionnement du conseil de surveillance » expose le secrétaire du CS d'EnergiA. Tous les élus du personnel ont le souci d'éviter l'expression des divergences syndicales au conseil alors que les jeux de surenchère politique ne feraient pas sens dans une situation qui relève de la délibération et non de la négociation.

> « Au conseil d'administration, on évite les disputes entre administrateurs salariés notamment parce que les querelles de chapelle n'ont rien à faire au CA. Mais, malheureusement, ça peut arriver. Je trouve que c'est regrettable parce qu'on n'est pas là, je veux dire, c'est pas comme au niveau des fédérations quand elles se rencontrent. » (Entretien, administratrice salariée CGT1, CommunicA)

Poussant plus loin encore la logique du principe selon lequel « l'union fait la force », les administrateurs salariés peuvent se retrouver dans l'élaboration puis la lecture de déclarations communes en séance, principal mode d'action mobilisé dans le cadre de ce registre. De telles actions unitaires sont initiées dès lors que les administrateurs salariés estiment qu'une règle de contenu (une décision du conseil) ou le non-respect d'une règle de procédure (sur le fonctionnement même du CA ou CS) pourrait constituer une atteinte grave aux intérêts des salariés ou des administrateurs, y compris et surtout des administrateurs salariés eux-mêmes. A ce titre, les dossiers présentés à la délibération du conseil comportant de forts enjeux en termes d'emploi et de conditions de travail, à l'instar des décisions de restructuration, donnent plus aisément lieu à de telles déclarations communes. Les trois administrateurs salariés d'EnergiA ont ainsi fait bloc commun à l'hiver 2009 alors que le projet de cession d'une grande filiale de premier rang était sur la table du conseil. Il peut en aller de même sur des

---

bénéficier le conseil de leur connaissance intime de son activité, de ses marchés, de ses clients, de ses savoir-faire et de ses autres avantages concurrentiels » (Ranque, 2014, p. 9).

sujets qui ne relèvent pas directement des attributions du CA mais qui constituent un point d'inquiétude sociale[823].

> « [Vous est-il arrivé de faire des déclarations communes ?] Oui, quand on sent qu'il peut y avoir des sujets importants qui vont toucher le devenir des salariés. » (Entretien, administrateur salarié CFE-CGC, EnergiA)

Il en va de même lorsque les administrateurs salariés jugent insatisfaisantes les conditions d'exercice de leur mandat en raison d'un manque ou d'une absence de transmission d'informations, d'une décision unilatérale du président du conseil visant à réduire leurs moyens (d'heures de détachement, de formation, de participation aux comités), de refus de leur laisser la possibilité de se déplacer sur les sites de la société ou de tout autre dysfonctionnement perçu du CA ou CS tel celui relaté par l'un des administrateurs salariés d'EnergiA :

> « On a fait des déclarations quand il y a eu des fuites dans la presse notamment à une époque où il y avait une guerre par presses interposées entre certaines personnes du conseil et du directoire. Et on a fait une déclaration commune disant que c'était pas possible qu'on apprenne par la presse ce qui sera abordé au conseil de surveillance. On l'a redit, de manière moins officielle, dernièrement au sujet d'un autre dossier sur lequel on n'avait pas les éléments nous-mêmes. » (Entretien, administrateur salarié CFE-CGC, EnergiA)

Le périmètre de la communauté qui se forme pour mener une action unitaire, selon qu'elle inclut tous ou seulement quelques-uns des administrateurs salariés siégeant au conseil, est tributaire de deux facteurs. Joue en premier lieu le nombre d'élus du personnel au CA ou CS puisque plus ceux-ci seront nombreux, plus grande sera la diversité des organisations syndicales représentées au CA ou CS et plus faible sera en conséquence la probabilité que tous ensemble s'entendent sur une position commune. Et ce parce que joue en second facteur le fait que les divergences syndicales, si elles ne s'expriment pas publiquement en séance, impriment néanmoins les relations entre administrateurs salariés. Tel est le cas à CommunicA où la partition entre syndicats dits « réformistes » (la CFDT et FO) et syndicats dits « contestataires » (la CGT et SUD)[824], qui se donne à voir dans la propension à signer des accords[825], se reflète non seulement dans les votes au conseil mais aussi dans la construction de déclarations communes.

[823] L'on peut citer ici comme exemple les déclarations communes des trois administrateurs salariés de Renault en 2010 au sujet d'une « vague » de suicides dans l'entreprise et en 2013 lors des discussions concernant la négociation d'un accord compétitivité (Fairise, 2013).

[824] Notre usage des guillemets pour les épithètes « réformiste » et « contestataire » signifie que nous ne faisons pas ici usage d'une catégorie analytique clairement définie mais que nous renvoyons à la rhétorique, au vocabulaire même des acteurs. Cette remarque vaut pour les utilisations ultérieures que nous ferons de ces deux adjectifs, en prenant soin à chaque fois d'y adjoindre les guillemets.

[825] Qui se situe proche des 10 % pour la CGT et SUD et au-delà des 80 % pour FO et la CFDT sur une période courant de 1992 à 2006 et pour un total de 61 accords conclus au niveau central de la maison mère.

« Ça aurait été difficile de trouver un terrain d'entente quand on voit qu'il arrivait des fois que FO et la CFDT ne votaient pas comme nous, voire, à l'inverse total de nous. Dans ces conditions, ce n'est pas simple d'en arriver à trouver des terrains sur lesquels on aurait pu faire des déclarations communes par exemple » (Entretien, ex-administratrice salariée CGT3, CommunicA)

Il est alors tout à fait exceptionnel à CommunicA qu'une déclaration commune soit signée des sept administrateurs salariés et plus fréquent qu'elle ne rassemble que les administrateurs salariés CFDT et FO d'une part ou CGT et SUD d'autre part, bien qu'un essai d'élargissement à tous les élus du personnel au CA soit tenté de manière quasi systématique.

L'effet de ces déclarations communes sur la rencontre des régulations au conseil va ensuite largement dépendre de leur réception par les autres membres du conseil, et par le président du CA ou CS en particulier. Le rejet du projet soumis au CA ou CS apparaît une nouvelle fois rarissime, mais le président pourra éventuellement décider de son report à une prochaine séance, le temps de potentiellement le retravailler sur base des arguments présents à la déclaration commune des représentants du personnel.

« Chaque fois qu'il y a eu une opposition formelle et commune de la part des administrateurs salariés, il y avait souvent re-débat, c'est-à-dire qu'on remettait le dossier sur la table. Avec le premier président, je me souviens que très souvent, quand il y avait un débat qui canait complètement et qu'il y avait des oppositions très formelles avec déclaration commune, on revenait sur le débat et on donnait d'autres éléments. Bon, ce qui ne veut pas dire qu'à la fin on n'arrivait pas quand même aux mêmes conclusions, mais il arrivait qu'on remette des débats en question. » (Entretien, ex-administratrice salariée CFDT2, CommunicA)

Reste que pour garder son effet et parce qu'il est circonscrit aux situations de crise, le registre de l'action unitaire est mobilisé, au même titre que les registres suivants, avec parcimonie. Nous ne comptons qu'une poignée de déclarations communes livrées par les interviewés sur le temps d'une mandature. De la même manière, seuls 33 % des répondants indiquent faire des déclarations communes souvent ou très fréquemment[826]. Ce résultat est à mettre en miroir du fait que le travail collectif rassemblant tous les administrateurs salariés apparaît relativement peu commun alors que seuls 39 % des répondants déclarent s'entendre avec les administrateurs parrainés par une organisation syndicale différente de la leur pour décider de leur prise de position au conseil. Ce résultat varie par ailleurs sensiblement selon la nature de l'actionnariat de l'entreprise puisque si 38 % des répondants siégeant dans une entreprise publique déclarent souvent ou très fréquemment pratiquer l'exercice de déclarations communes, ils ne sont que 17 % lorsqu'ils siègent dans une entreprise privée (ou

[826] Contre 67 % donc qui n'en réalisent jamais ou rarement.

privatisée)[827]. Autrement dit, la mobilisation du registre de l'action unitaire semble d'autant plus pertinente que les administrateurs salariés siègent au conseil d'une entreprise « contrôlée » par un actionnaire majoritaire face auquel ils cherchent à se faire entendre.

#### 1.3.2.4 Le coup d'éclat

Avec le « coup d'éclat », nous abordons les registres d'action qui reposent chacun sur la logique d'échange de « menaces et promesses » (Schelling, 1960) plus caractéristique des situations de négociation, hors toujours menace de mobilisation collective (cf. *supra*). En intégrant à leur répertoire ces trois derniers registres d'action, les administrateurs salariés signalent aux autres membres du conseil et à la direction de l'entreprise qu'ils disposent de recours en cas de situations qu'ils jugent intolérables. La menace plane alors de l'engagement par les représentants du personnel d'éventuelles poursuites judiciaires (dans le registre du « recours procédurier »), de mobilisation de l'opinion publique par voie de presse (registre de la « médiatisation ») ou du recours au scandale en séance du conseil (registre du « coup d'éclat »). Ce dernier peut prendre différentes formes alors que champ est laissé libre à l'imagination fertile des militants siégeant au conseil.

> « Alors parfois on a pu avoir des surprises sur la façon de les manifester [les positionnements des administrateurs salariés] comme quand l'un des administrateurs salariés arrive au conseil de décembre avec un sapin de Noël rempli de pétitions. C'est un style. Ou quand il y a eu une manifestation du personnel technique au siège un jour de conseil, ce même administrateur CGT sort de la salle trois minutes et revient couvert d'autocollants. Voilà, ça fait partie du folklore. » (Entretien, ex-secrétaire du conseil d'administration1, CommunicA)

Mais le mode d'action le plus récurrent du registre du « coup d'éclat » demeure le fait de quitter la séance du conseil en cours de déroulement. Au-delà de la portée symbolique d'un tel geste, le fait de claquer la porte du conseil peut avoir de réelles retombées sur son fonctionnement. Pour peu que tous les membres du CA ou CS ne soient pas présents ou représentés à la séance, le départ de jusqu'à un tiers des administrateurs peut conduire à rompre le quorum[828], partant à empêcher la tenue du conseil. Dans ce cas, la mobilisation de ce mode d'action permet aux administrateurs salariés de gagner du temps, le sujet litigieux devant être reporté à la séance suivante.

Là encore, pour que ce mode d'action conserve son caractère menaçant, sa mise en œuvre est volontairement rare.

> « Quitter la séance, en aucun cas ça ne doit être une pratique régulière, et ça doit seulement se justifier dans des situations exceptionnellement graves, comme un mépris

[827] La dépendance entre les variables « faire des déclarations communes » et « nature du capital (public ou privé) de l'entreprise » est significative sur le test du Khi2 (chi2=6,28, ddl=1, 1-p=98,78 %).
[828] Fixé à la présence de la moitié au moins des membres du conseil (C. com. art. L225-37 al. 1 pour le CA et L225-82, al. 1 pour le CS).

particulièrement marqué envers nos déclarations ou envers le personnel par exemple. Ça ne peut être qu'exceptionnel, sinon ça perd de son impact et de sa crédibilité. » (Entretien, administratrice salariée CGT5, CommunicA)

Les « situations exceptionnellement graves » que peuvent percevoir les administrateurs salariés sont du même ordre que celles à partir desquelles se déclenche l'action unitaire puisqu'elles peuvent avoir trait tant à des règles de contenu à fort enjeu social[829] qu'à des règles de procédure relatives au fonctionnement du conseil lui-même ou aux conditions d'exercice du mandat d'administrateur salarié[830].

La rareté de ce mode d'action en fréquence s'accompagne par ailleurs d'un usage différencié selon l'accord que marque l'administrateur salarié à la pratique de la chaise vide. Celui-ci peut être en ligne avec la politique plus générale de l'organisation syndicale de parrainage. C'est ainsi que se dessine dans les dernières mandatures à CommunicA une scission nette entre les administrateurs salariés parrainés par des syndicats dits « contestataires » (SUD et la CGT) et ceux appartenant à des organisations étiquetées « réformistes » (FO et la CFDT) alors réfractaires à l'idée de claquer la porte du conseil. Une posture qu'expose comme suit l'actuelle administratrice salariée CFDT et que l'on retrouve exprimée de manière similaire par son homologue CFDT au CS d'EnergiA :

« Alors non, je ne quitte pas la séance. Je crie, enfin, je prends la parole mais je ne quitte pas. Je n'ai jamais quitté. Quand on a une responsabilité, on la prend ou on ne la prend pas. Je n'ai jamais quitté de séance. Il m'est arrivé de prendre la parole de façon tranchante pour montrer que je n'étais vraiment pas d'accord, mais quitter la séance, non, ça ne m'est jamais arrivé. » (Entretien, administratrice salariée CFDT, CommunicA)

[829] Les administrateurs salariés CGT de CommunicA ont quitté la séance du CA de juillet 2003 pour manifester leur désaccord avec un projet de réorganisation interne de grande ampleur aux conséquences potentiellement négatives sur les conditions de travail des salariés. Les administrateurs salariés CGT de la SNCM avaient également claqué la porte de leur conseil en octobre 2005 alors que la privatisation de l'entreprise était envisagée comme solution à l'évitement de la liquidation totale (voir l'article du *Monde* du 10 octobre 2005 intitulé « Sursis pour la SNCM menacée de cessation de paiement »). Plus récemment, ce sont tous les administrateurs salariés de La Poste à l'exception de l'élue CFDT qui ont choisi de partir en plein milieu de la séance du conseil de novembre 2012 par opposition au projet de relance de réorganisations internes (voir le blog d'un des administrateurs CGT du groupe La Poste à l'adresse http://dupin-bernard.over-blog.com/article-les-administrateurs-cgt-sud-fo-claquent-112480321.html). Au CA d'EDF d'octobre 2013, seuls les quatre administrateurs salariés CGT auraient fait de même pour protester contre l'ouverture de discussions relatives à la fermeture de la centrale de Fessenheim mise à l'ordre du jour (voir l'article en ligne des *Echos* du 1er octobre 2013 « EDF : les administrateurs CGT quittent une réunion du conseil portant sur Fessenheim »).

[830] En 2000, les administrateurs salariés de CommunicA, insatisfaits de la discussion relative à l'élaboration du règlement intérieur du CA, ont quitté la réunion. L'ensemble des six administrateurs salariés de Giat Industrie (groupe Nexter) a fait de même en décembre 2010 après que la direction leur a signifié sa décision de réduire significativement leur crédit d'heure et moyens de secrétariat (voir le site Internet de la fédération cégétiste http://www.fnte.cgt.fr/IMG/pdf/20101216_CA_giat.pdf). Parce que leur demande d'un vote à bulletin secret a été rejetée, tous les six administrateurs salariés d'ADP ont claqué la porte du conseil pour marquer leur refus de participer, en novembre 2012, au vote relatif à la nomination d'un nouveau PDG (voir l'article en ligne de *La Tribune* du 12 novembre 2012 « ADP : les administrateurs salariés claquent la porte du conseil »).

La césure syndicats « contestataires »/syndicats « réformistes » n'explique pas à elle seule le positionnement des administrateurs salariés face à cette pratique puisque le fait de quitter la séance du conseil appartient au domaine des actions possibles pour l'administrateur CFE-CGC d'EnergiA quand il était au contraire explicitement exclu par les premiers administrateurs salariés CGT à CommunicA. C'est qu'en plus de la socialisation à la politique de l'organisation syndicale joue également le positionnement individuel de l'administrateur salarié. Son évaluation personnelle de la pertinence du recours au registre du « coup d'éclat » par l'abandon de la réunion se construit en règle générale sur la base de trois facteurs. Le premier est celui de son jugement de l'efficacité d'un tel mode d'action dans le cadre d'une situation qui ne relève pas de la négociation mais d'une délibération imparfaite au sein de laquelle son pouvoir demeure limité.

> « Non je n'ai jamais quitté la séance parce qu'il n'y a pas d'enjeux là. Il faut être clair, vraiment. Ou alors il faut faire du cinéma mais en fin de course, quoi. Comme théâtre, la scène est vraiment fermée, ça manque beaucoup de spectateurs. Lors de négociations, on le sait, le cinéma ça fait partie du jeu. Mais là, que voulez-vous ? Quelle pression psychologique peut-on faire puisque de toute façon on n'a rien à obtenir. On n'a aucune chance d'obtenir quoi que ce soit, on n'a rien à négocier, on n'a rien à monnayer. Donc bon, on n'a pas de stratégie comme on peut l'avoir lors d'une négociation où ça vaut le coup quelques fois d'essayer de déstabiliser ne serait-ce qu'un individu. » (Entretien, ex-administrateur salarié FO2, CommunicA)

Le deuxième facteur est celui de son sens du devoir en tant qu'administrateur entendu à la fois en termes de diligence et de responsabilité le cas échéant juridique (cf. *supra*). Plus celui-ci sera aigu moins l'administrateur salarié aura tendance à cautionner le fait d'être absent lors des discussions qui suivent l'ordre du jour puisque le départ en milieu de séance implique de ne pouvoir se prononcer sur les autres sujets inscrits à l'agenda. Le troisième facteur est directement lié à ce point. Le choix de l'abandon de fauteuil en cours de séance plénière serait d'autant plus aisé que les points suivants à l'ordre du jour sont de moindre importance aux yeux de l'administrateur salarié.

> « Alors moi, que ce soit dans n'importe quelle instance de dialogue, j'ai toujours été contre la pratique de la chaise vide. En plus, quitter la séance en plein milieu, c'est franchement embêtant si ça altère la prise de décisions sur les dossiers qui suivent dans l'ordre du jour, surtout si ce sont des dossiers importants pour le personnel. Et là, dans ce cas, s'il y a de très gros dossiers avec beaucoup de conséquences pour le personnel qui vont passer au vote par la suite, alors là, vraiment, je suis contre le fait de quitter la séance parce que là, c'est carrément irresponsable. » (Entretien, ex-administratrice salariée CGT3, CommunicA)

Cet usage différencié et relatif du registre du « coup d'éclat » contribue à expliquer la rareté de sa mobilisation.

1.3.2.5 Le recours procédurier

Les administrateurs salariés peuvent être amenés à mobiliser le registre du « recours procédurier » soit par constat de l'échec de l'usage des registres précédents à porter les fruits escomptés ou par substitution et préférence au registre du coup d'éclat. Dans le cadre du « recours procédurier », l'envoi de courriers formels aux membres du conseil ou à l'actionnaire et l'engagement de poursuites judiciaires constituent les deux principaux modes d'action mis en œuvre par les représentants du personnel au CA ou CS.

Lorsque la prise de parole publique et l'argumentation stratégique échouent à aboutir à la production de réponses explicites de la part du président du conseil aux questions de contenu ou de procédure que les administrateurs salariés estiment « particulièrement graves », ces derniers prolongent leur action orale d'une intervention écrite le cas échéant.

> « Sur toutes les questions qu'on peut poser, il y en a une bonne moitié qui n'ont pas de réponse. Alors, je les envoie par mails souvent. Et si je n'ai toujours pas de réponse, j'envoie des recommandés au président. Alors, je l'ai fait deux-trois fois. Quand c'est un peu grave, je fais un recommandé. Là, ça fait deux ans que je pose une question sur l'immobilier, sans réponse. Donc je vais peut-être l'envoyer par recommandé pour qu'ils me répondent. » (Entretien, administrateur salarié SUD1, CommunicA)

Espérant ainsi contraindre la direction de l'entreprise par la voix du président du conseil à répondre à leurs questionnements ou à leur apporter les compléments d'information demandés, les administrateurs salariés, toutes organisations syndicales confondues et dans différentes entreprises[831], font ponctuellement usage de la communication épistolaire. Dans l'optique d'amplifier le poids de la contrainte ainsi exercée, ces courriers sont régulièrement adressés en copie aux membres de la direction et aux autres administrateurs. Mais ils peuvent également être adressés à l'attention première des administrateurs représentants l'actionnaire voire à l'actionnaire lui-même. L'objectif alors suivi n'est plus tant de contraindre à la réponse que de garantir que les faits jugés « graves » par les administrateurs salariés soient portés à la connaissance de l'actionnaire afin d'éviter d'éventuelles opérations de déni de sa part ou de contourner le filtrage possible des informations par la direction de l'entreprise. Par ce biais, les administrateurs salariés siégeant au conseil d'entreprises publiques notamment s'assurent d'alerter l'Etat et ses représentants des conséquences de projets portés par la direction[832] ou par les pouvoirs publics eux-mêmes[833].

[831] Les trois administrateurs salariés d'EnergiA tout comme leurs homologues SUD, CGT et FO à CommunicA et dans d'autres grandes entreprises nous ont fait part de telles pratiques. L'envoi de courriers fut même l'un des modes d'action privilégiés des administrateurs salariés CGT d'une grande entreprise publique du secteur de l'énergie avec l'échange d'une trentaine de correspondances avec le président du conseil entre 2002 et 2007.

[832] Une pratique visant notamment les cabinets ministériels que Barreau (1988) relevait déjà à la fin des années 1990.

[833] Ainsi ce courrier des six administrateurs salariés d'EDF adressé au président de la République en mars 2011 pour réitérer leur opposition à la loi sur la nouvelle organisation du marché de l'électricité (source : blog de

« Par exemple sur un dossier, on a fait le forcing et on s'est mis d'accord pour faire des courriers en direction des pouvoirs publics. On a signé un courrier tous les trois en direction du ministre des Finances et du Premier ministre en leur demandant de reconsidérer la position de l'Etat sur ce dossier-là. » (Entretien, administrateur salarié CFDT, EnergiA)

Régulièrement en effet, les communications écrites aux plus hauts représentants des pouvoirs publics (avec copie au président de l'entreprise) sont signées de l'ensemble des administrateurs salariés, ce mode d'action se combinant alors avec le registre de « l'action unitaire ». A titre d'exemple complémentaire l'on peut citer le courrier des six administrateurs salariés d'Air France adressé au Premier ministre le 26 juin 2013 alors que se dessinait l'organisation d'un vaste plan de restructuration dans l'entreprise[834].

Sensiblement moins mobilisé que l'envoi de courriers est l'engagement d'une action en justice. Les administrateurs salariés suivent en cela la tendance observée de manière plus générale auprès des organisations syndicales dont les pratiques de judiciarisation – autrement dit de saisie des institutions judiciaires selon Pélisse (2011) – demeurent rares alors même qu'elles disposent de prérogatives pour ce faire (Guiomard, 2003; Keller, 2009; Tissandier, 2011; Narritsens et Pigenet, 2014). Les syndicats Solidaires et leur faveur accordée à l'action juridique, notamment du temps pré-« loi de rénovation de la démocratie sociale » d'août 2008 où elle leur permettait de faire reconnaître leur représentativité au niveau des entreprises, faisant exception (Denis, 2003). Si le recours judiciaire est rare, il n'en est pas moins présent dans le répertoire d'action des administrateurs salariés dont un petit nombre a pu faire usage épisodiquement. Barreau (1988) rapportait ainsi que des administrateurs salariés ainsi que deux personnalités qualifiées siégeant au conseil de la Compagnie générale d'électricité avaient assigné son président devant le tribunal de commerce en 1983 pour défaut de communication d'un document. Plus récemment, en octobre 2005, ce sont quatre des six administrateurs salariés d'EDF (trois élus parrainés par la CGT et un autre par FO), au final déboutés, qui ont fait de même dans l'optique de faire suspendre la réunion du CA portant sur l'ouverture du capital de l'entreprise[835]. L'on retiendra enfin l'action en justice des trois administrateurs salariés CGT de Gaz de France qui, après deux ans de poursuites et la mobilisation de l'ensemble du circuit judiciaire jusqu'à la Cour de cassation, ont finalement

---

l'administrateur salarié CFDT, http://vu.du.conseil.administration.edf.over-blog.com/article-les-administrateurs-salaries-d-edf-s-adressent-au-president-de-la-republique-70128146.html).

[834] Voir l'article en ligne du magazine *Challenges* du 3 septembre 2013 « Les salariés d'Air France demandent au gouvernement de l'aide ». D'autres exemples pourraient être mentionnés d'entreprises où les administrateurs salariés, tous ensemble, ont pu s'adresser par voie écrite au ministre de tutelle (tels les six administrateurs salariés d'une grande entreprise de la défense questionnant les choix stratégiques de leur entreprise début 2011) ou au président de l'autorité de régulation du secteur (tels les quatre administrateurs salariés d'une filiale d'un grand groupe de l'énergie critiquant, en janvier 2009, le manque d'indépendance du conseil et leur absence au comité des rémunérations).

[835] Source : site internet du syndicat FO à EDF (http://fo-dsp.org/spip.php?page=login&url=spip.php&page=forum&id_article=294&lang=pl).

obtenu gain de cause avec la reconnaissance, en 2008, de la violation du règlement intérieur du CA par son président qui leur avait indument refusé l'accès à un document spécifique et rejeté leur demande de convocation d'un CA[836]. Reste que la mobilisation de ce mode d'action demeure exceptionnelle et que, dans le registre du « recours procédurier », lui est plus fréquemment privilégié celui de la communication écrite.

#### 1.3.2.6 La médiatisation

Au même titre que des responsables de structure syndicale, il peut arriver que les médias sollicitent les administrateurs salariés pour alimenter et étayer de leurs verbatim les articles ou reportages portant sur des mouvements sociaux ou des développements stratégiques qui concernent tout particulièrement les grandes entreprises françaises[837]. Mais la relation des administrateurs salariés aux médias ne s'arrête pas là puisque certains d'entre eux – les élus CGT singulièrement qui peuvent trouver dans le quotidien *l'Humanité* un relai médiatique acquis – choisissent de mobiliser et de solliciter à leur tour les organes de communication publique afin de gagner en influence dans le jeu d'acteurs au CA ou CS. Comptant sur la sensibilisation de l'opinion publique pour gagner en « rapport de force » et contraindre les autres acteurs du conseil à entendre leurs positionnements, les administrateurs salariés eux-mêmes (autrement dit en leur propre nom et non par la voix de leur organisation syndicale de parrainage) peuvent faire usage du registre de la « médiatisation » en prenant l'initiative de contacter les médias locaux, régionaux ou nationaux pour leur faire part de leur opposition et potentielle contre-proposition à un projet soumis au conseil. Ces contacts peuvent tantôt se limiter à la forme orale d'une conversation avec un ou plusieurs journalistes qui construiront leur article ou reportage sur la base des analyses ainsi transmises, tantôt prendre la forme écrite d'un communiqué de presse dont il sera attendu une reproduction *in extenso* dans les journaux ou magazines. Indépendamment du mode d'action (oral ou écrit) privilégié, le registre de la « médiatisation » est, de loin, le plus rarement mobilisé des six registres constituant le répertoire d'action des administrateurs salariés. Combiné à l'attention minutieuse que la très grande majorité d'entre eux porte au fait de ne pas divulguer d'informations précises qui ne seraient pas déjà connues publiquement, ce constat relativise la critique récurrente des opposants à la participation des travailleurs aux décisions stratégiques quant à la supposée tendance des représentants du personnel au non-respect des règles de confidentialité (Hopt et Leyens, 2004). Par ailleurs, la mobilisation de ce registre est d'autant plus rare qu'il s'agit d'une pratique plutôt caractéristique des administrateurs salariés siégeant

[836] C. Cass., ch. soc. 29 janvier 2008, n° de pourvoi 06-20311.

[837] Ainsi ces extraits d'entretien de l'un des administrateurs salariés CGT d'une filiale de Gaz de France (GRT Gaz) dans l'article (en ligne) de *l'Humanité* du 29 avril 2008 (« GDF-Suez met le gaz aux enchères ») consacré au développement, par le groupe, du marché national du gaz. Ou encore les propos rapportés de l'un des administrateurs salariés CGT de la SNCF lors du mouvement de grève pour la défense des retraites d'octobre 2010 dans l'article de *l'Humanité* (en ligne) du 14 octobre 2010 titré « SNCF. Pas d'essoufflement de la mobilisation ».

au conseil des grandes entreprises françaises dont l'actualité est effectivement plus susceptible d'intéresser les médias nationaux en particulier.

Ce n'est qu'exceptionnellement que les administrateurs salariés mobilisent ce registre au titre d'unique stratégie d'action. La médiatisation vient plutôt parachever un mode d'action déjà entrepris sous l'un des cinq autres registres du répertoire alors qu'il s'agit le plus souvent d'en assurer la publicité. Pour des raisons de facilité d'accès aux données, les quelques exemples qui suivent se rapportent tous au relai des positionnements et actions des administrateurs salariés par la presse écrite nationale[838]. Faisant suite à leur action sous le registre de « la prise de parole publique » et de « l'argumentation stratégique », les trois administrateurs salariés CGT de La Poste ont adressé à l'été 2012 un communiqué de presse reprenant leur opposition à la politique de rémunération des dirigeants de l'entreprise reproduit par *l'Humanité*[839]. L'action unitaire des sept administrateurs salariés de France Télécom contre le changement de statut de l'entreprise en 1996 a été, quant à elle, retranscrite par *Les Echos*[840]. De la même manière, l'action commune des six administrateurs salariés d'EDF en faveur du lancement d'une étude sur un rapprochement possible avec GDF alors que se dessine, à l'été 2007, la fusion avec Suez a été rendue publique par l'hebdomadaire *Challenges*[841]. Alors que les plans de restructuration s'enchainent dans le groupe Air France-KLM depuis plusieurs années, l'ensemble des six administrateurs salariés a pris la décision de rendre public le courrier qu'ils ont envoyé – dans le cadre du registre du « recours procédurier » – au Premier ministre en juin 2013, courrier dont *La Tribune* et *Le Figaro* ont récemment rendu compte[842]. Nous ne disposons malheureusement d'aucun élément permettant d'évaluer les conséquences de ce mode d'action sur le jeu ultérieur des acteurs au conseil.

Le répertoire d'action des administrateurs salariés au travers des mobilisations différenciées des six différents registres apparait au final suffisamment riche et varié pour qu'il ne puisse être conclu que ces acteurs singuliers du CA ou CS assistent passivement au déroulement d'un jeu d'acteurs qui leur échappe. Il n'en demeure pas moins que, sur les règles de contenu

[838] Ce qui ne signifie pas que l'expression audiovisuelle des administrateurs salariés soit inexistante mais qu'elle apparaît plus difficile d'accès au chercheur. Les services en ligne de l'INA n'en rendent que très partiellement compte en ne retournant qu'un seul résultat à la recherche par mots-clefs (dont les expressions « administrateur salarié » au singulier et « administrateurs salariés » au pluriel). Il y est ainsi fait notamment état de l'interview de Laurent Bignolas, administrateur salarié, au sortir du CA de France Télévision de décembre 2008 ayant décidé de la suppression partielle de la publicité sur les chaînes du groupe. Or, nous avions relevé à l'automne 2005 l'expression, dans les journaux télévisés, d'administrateurs salariés de la SNCM opposés à son projet de privatisation, expression absente, comme beaucoup d'autres très probablement, des résultats donnés par le moteur de recherche de l'INA.

[839] Voir en ligne l'article du 26 juillet 2012 « Salaire du PDG : les administrateurs CGT demandent une autre politique salariale à La Poste ! ».

[840] Voir en ligne l'article du 21 mars 1996 paru au numéro n° 17112 des *Echos* « France Télécom : les administrateurs salariés rejettent le changement de statut ».

[841] Voir en ligne l'article du 2 juillet 2007 « EDF : les administrateurs salariés enclins à s'allier à GDF ».

[842] Voir en ligne les articles du 3 septembre 2013 titrés « Compétitivité : les salariés d'Air France réclament un soutien de l'Etat » par *La Tribune* et « Air France : inquiétude des salariés » par *Le Figaro*.

que sont les décisions du conseil, la sphère d'action des administrateurs salariés se limite à celle de l'influence en l'absence de régulation véritablement conjointe. La mobilisation de leur répertoire d'action ne permet que de gagner en plus grande influence sans jamais, ou que très exceptionnellement et suivant les circonstances[843], qu'ils ne se retrouvent en capacité de pouvoir.

## 2. Une possible régulation conjointe autour des règles de procédure

Le constat d'une capacité d'action des administrateurs salariés limitée à la sphère de l'influence plutôt que celle du pouvoir est en revanche moins tranché dès lors que l'on ne considère plus seulement le jeu sur les règles de contenu mais que l'on observe celui qui se déroule autour des règles de procédure liée à l'organisation du jeu d'acteurs et à la place des administrateurs salariés au CA ou CS. Dans ce cadre en effet, régulation de contrôle et régulation autonome peuvent ne plus seulement se juxtaposer mais se rencontrer dans une régulation conjointe.

### 2.1 De la délibération à la négociation : la régulation sociale autour du règlement intérieur

Les règles de procédure se réfèrent aux règles présidant l'organisation du jeu d'acteurs et, pour ce qui nous concerne ici, aux conditions d'exercice du mandat d'administrateur salarié en particulier. Parce que l'administrateur salarié est un acteur sécant du système de relations professionnelles et du système du gouvernement d'entreprise, ces conditions sont de deux ordres. Les premières ont trait à la tenue d'un mandat de représentant du personnel pour laquelle doivent être réglées, avec la direction de l'entreprise, les questions communes à celle de l'exercice du droit syndical. Qu'il s'agisse de temps de détachement, d'accès à la formation, d'organisation du suivi de carrière ou d'accompagnement à la réintégration en fin de mandat, nous avons vu au chapitre 5 que la régulation sur ces points pouvait prendre la forme d'une régulation conjointe dont le produit peut être, à l'instar des discussions sur le crédit d'heures, une règle dérogatoire aux dispositions légales dans un sens plus favorable aux élus du personnel au CA ou CS. Nous verrons au chapitre suivant qu'il peut en aller de même autour de l'épineuse question de l'organisation d'un compte-rendu de mandat à l'organisation syndicale de parrainage et aux salariés. Le second ordre des conditions d'exercice du mandat a cette fois trait à la tenue d'un mandat d'administrateur et plus particulièrement à l'organisation de la participation des administrateurs salariés à l'activité du conseil. Se pose en particulier le réglage des questions, par ailleurs communes aux autres administrateurs, de leur présence dans les comités – dont on a vu tout l'enjeu stratégique au regard de la régulation sur les règles de contenu (cf. *supra*) –, du délai d'accès aux informations et dossiers

[843] En référence au jeu d'acteur du président du conseil ou à la structure de l'actionnariat de l'entreprise (cf. *supra*).

du conseil – un point essentiel dans leur mobilisation quasi systématique du registre de « l'argumentation stratégique » – ou encore de leur possible intervention sur l'ordre du jour des réunions considérée comme un levier conséquent d'influence (Urban, 2013).

L'absence de règles juridiques cadrant strictement ces points[844] a été progressivement palliée par l'invention d'un outil autour duquel se cristallise la régulation sociale portant sur les règles de procédure : le règlement intérieur du conseil. En règle générale, celui-ci présente de manière vulgarisée[845] un rappel des droits et devoirs des administrateurs tels que codifiés en droit (particulièrement au regard des règles de confidentialité) ; une description détaillée des attributions du CA ou CS tirées des statuts de l'entreprise ; les règles de fonctionnement du conseil relatives notamment à sa convocation et à ses conditions de validité (quorum) ; les modalités d'information des administrateurs, en particulier au regard des délais de transmission des dossiers ; les attributions, composition et fonctionnement des comités spécialisés. En réunissant dans un même document les règles de droit et celles produites par autorégulation, le règlement intérieur répond à la recommandation de formalisation des règles d'organisation du conseil que les prescripteurs de « bonnes pratiques » de gouvernance ont émise dès la fin des années 1990 à destination des sociétés cotées[846] et quelques années plus tard vis-à-vis des entreprises publiques[847]. Cette recommandation a été suivie à la lettre puisque la totalité des conseils des sociétés cotées à l'indice SBF120 ainsi que ceux des quinze entreprises composant notre panel se sont dotés, et ce depuis plusieurs années pour la plupart, d'un règlement intérieur (AFEP et MEDEF, 2013b). A première vue, son contenu est fixé au travers d'une procédure collégiale puisqu'il revient généralement à l'ensemble du conseil de l'adopter, non à l'unanimité mais selon la règle de la majorité. Tel est le cas à EnergiA mais aussi à CommunicA dont le règlement intérieur précise par ailleurs que toute proposition de modification peut être proposée soit par le président du conseil soit par la majorité au moins des administrateurs. Tout comme pour toute autre décision du conseil et du fait de leur infériorité numérique, les administrateurs salariés ne disposeraient alors que d'une capacité d'influence sur les règles consignées au règlement intérieur et produites en situation de délibération.

Cependant, le jeu de régulation autour de ces règles de procédure peut, dans certains cas, se dérouler dans le cadre d'une situation non plus de délibération mais de négociation, partant de

[844] Rappelons que les dispositions du Code de commerce comme celles de la loi DSP ne fixent aucun cadre quant à l'élaboration de l'ordre du jour, uniquement traité de manière indirecte au travers des règles de convocation des réunions.

[845] Car sans référence aux textes juridiques, réglementaires ou statutaires dont il tire une partie de ses informations.

[846] La deuxième version du code AFEP-MEDEF, dit rapport Vienot II, l'évoque en le qualifiant de « recueil fondamental des modalités d'organisation interne » (AFEP et MEDEF, 1999, p. 10).

[847] Dès sa création en 2004, la « charte des relations avec les entreprises publiques » de l'Agence des participations de l'Etat stipulait que « le fonctionnement du conseil d'administration doit être régi par un règlement intérieur » (APE, 2004, p. 12).

régulation conjointe. En dehors du cénacle du CA ou CS et avant son adoption formelle du règlement intérieur, des échanges peuvent se nouer entre président et secrétariat du conseil d'une part et administrateurs salariés d'autre part. Il ne s'agit toutefois là que d'une possibilité, la pratique d'implication des administrateurs salariés dans la conception de leur intégration aux travaux du conseil au-delà et en dehors des règles légales n'étant ni systématique ni même particulièrement fréquente. Il est ainsi courant que les administrateurs salariés siégeant au CA ou CS de filiales soient exclus des discussions informelles sur le règlement intérieur au cours desquelles est notamment abordée la question de la composition des comités. Tous les administrateurs salariés siégeant au conseil d'une maison-mère ne sont pas exempts de connaître le même sort. Aussi la production d'une régulation conjointe est-elle affaire de contexte et particulièrement du projet porté, une nouvelle fois, par le président du conseil (selon qu'il ou elle est ouvert-e à la discussion sur ces points) et de celui défendu par les administrateurs salariés.

Et si ces derniers évoquent la négociation pour qualifier ces discussions, c'est que leur produit est le plus souvent un compromis construit au prix d'une véritable « lutte » (pour reprendre l'expression d'un administrateur salarié CGT d'une grande entreprise de l'énergie) où se confrontent des intentions divergentes.

> « Au CA, la négociation, on va être optimiste, on va dire que c'est par exemple le siège supplémentaire arraché dans les comités. Ça, ça peut faire partie de la négociation. Le seul cas de figure où on peut reconnaître qu'on a un peu abouti en termes de négociation avec le rapport de force, jusqu'à présent, c'est sur les moyens donnés aux administrateurs salariés. » (Entretien, administrateur salarié CGT6, CommunicA)

Nombreux sont les administrateurs salariés qui, ayant concouru à la construction d'un tel compromis, expliquent qu'il leur a fallu déployer parfois l'ensemble même de leur répertoire d'action pour ce faire, allant de demandes répétées en conseil, à l'envoi de courriers au président et au ministère de tutelle sans compter, dans certains cas, l'appui de leur organisation syndicale de parrainage. Mais parce qu'il est affaire de contexte et que le règlement intérieur demeure un texte de droit souple sans valeur contraignante[848], ce compromis apparaît fragile et soumis aux aléas. En particulier, l'arrivée d'un nouveau président ou d'un nouvel actionnaire majoritaire à la suite d'une fusion ou d'une privatisation peut conduire à le remettre en cause. Telle a été l'expérience des administrateurs salariés de Gaz de France dont nous avons mentionné plus haut la faculté de pouvoir, à eux seuls, convoquer un conseil du fait de dispositions dérogatoires aux règles juridiques négociées lors de l'élaboration du règlement intérieur en 2004. Or, lors de la renégociation de ce texte en 2007 alors que se profilait la privatisation, ces dispositions dérogatoires ont été abrogées malgré l'opposition des administrateurs salariés. S'il est rare et instable, le compromis trouvé autour des règles de procédure marque toutefois l'existence d'un interstice possible de

[848] A l'exception des règles juridiques qu'il rappelle.

régulation conjointe au sein du système du gouvernement d'entreprise ce qui conduit certaines organisations syndicales, la CGT singulièrement, à insister et souligner l'enjeu stratégique que peuvent représenter les discussions relatives à la définition du règlement intérieur. « Le règlement intérieur du conseil d'administration doit permettre aux administrateurs salariés de traiter les dossiers dans les meilleures conditions. […] C'est la raison pour laquelle le contenu du règlement intérieur est un enjeu en soi » (CCEES-CGT, 2007, p. 3). La régulation de la présence des administrateurs salariés dans les comités illustre particulièrement bien cet enjeu.

## 2.2 La négociation informelle sur la présence dans les comités, un des interstices possibles de régulation conjointe

Les données factuelles relatives à la participation des administrateurs salariés aux comités des conseils des entreprises de notre panel illustrent bien le jeu de régulation afférant. Nous avons vu que si la norme est à une représentation fragmentaire des élus du personnel dans ces subdivisions du conseil (cf. *supra*), les configurations sont en revanche multiples. Trois prévalent dans la pratique : l'appartenance de quelques-uns des administrateurs salariés à quelques-uns seulement des comités ; la participation de quelques-uns des administrateurs salariés à tous les comités ; la participation de tous les administrateurs salariés à quelques-uns mais non tous les comités du conseil. Cette diversité traduit celle des compromis résultant du jeu de négociation informel plutôt que d'un éventuel effet de contingence surdéterminant. La configuration – rare en pratique – selon laquelle aucun des administrateurs salariés ne siège dans les comités du conseil confirme ce constat. Celle-ci ne se rencontre que dans deux des quinze entreprises du panel, la Société Générale et le Crédit Agricole, et ne doit rien aux caractéristiques que partagent ces entreprises. Si toutes deux sont cotées en bourse, cette variable n'explique pas l'exclusion des administrateurs salariés des comités qui peuvent y participer dans d'autres entreprises également cotées telles Renault. Si toutes deux relèvent du même secteur d'activité que sont les services financiers, l'effet de contingence n'est pas avéré dès lors que l'on considère que certains des administrateurs salariés de BNP Paribas participent, eux, aux comités du conseil et que l'absence totale d'administrateurs salariés aux différents comités prévaut également au conseil d'entreprises de secteurs autres à l'instar de ceux de l'industrie qu'illustrent les cas de DCNS et Giat Industries. Aussi la présence des administrateurs salariés aux comités du conseil est-elle attribuable à la rencontre des régulations[849] sous la forme d'une régulation conjointe qui se traduit elle-même par une quadruple négociation.

La première porte sur le principe même de la participation des administrateurs salariés aux comités du conseil, principe acté dès l'origine à CommunicA et EnergiA sans jamais avoir été remis en cause. A l'inverse, le produit de cette première négociation peut être un refus net de

[849] Et leur absence au fait que les régulations de contrôle et autonome s'affrontent ou coexistent sans parvenir à s'entendre.

la part du président du conseil tel que l'ont connu, fin 2010, les six administrateurs salariés d'une grande entreprise publique du secteur de la défense qui avaient profité du renouvellement de leur CA suite à la reconduction de leur PDG pour réitérer leur demande de siéger aux comités spécialisés du conseil.

La deuxième négociation se centre sur la question de savoir quels sont ceux des comités qui accueilleront des administrateurs salariés. A CommunicA, l'ensemble des comités a toujours, au fur et à mesure de leur création successive, été ouvert aux élus du personnel jusqu'à la création d'un comité des rémunérations en 2010 dont les administrateurs salariés sont absents (soit une pratique en ligne avec l'exclusion systématique, dans les entreprises françaises, des administrateurs salariés de ce comité, cf. *supra*). A EnergiA, deux des quatre comités du CS – le comité stratégique et le comité des rémunérations – ont longtemps été exempts d'administrateurs salariés, jusqu'à ce que la réouverture de cette négociation à l'occasion des deux principales réorganisations des travaux du CS en 2011 (portant sur la modification de la taille et de la composition des comités existants) puis 2012 (avec la création d'un comité supplémentaire, le comité d'éthique) ne produise un nouveau résultat sous la forme de la participation des administrateurs salariés à l'ensemble des cinq comités du conseil, comité des rémunérations inclus. Le chemin peut être inverse. Ainsi, les administrateurs salariés de Gaz de France qui siégeaient dans trois des quatre comités du conseil avant la privatisation de 2008 ont vu leur participation réduite à un seul des comités une fois le géant de l'énergie GDF Suez créé. Ce n'est qu'en 2012, soit quatre ans plus tard, à l'occasion du remodelage des comités (notamment la réunion des comités des rémunérations et des nominations en un seul), que leur niveau de participation a retrouvé la situation pré-fusion.

Une fois réglée la question des comités ouverts aux administrateurs salariés, une troisième négociation s'engage alors sur le nombre de représentants des travailleurs que ces comités accueilleront, durant laquelle se décide si tous ou quelques-uns seulement des administrateurs salariés accèderont aux comités visés ainsi que le nombre de sièges attribué par comité. Nous avons vu plus haut (cf. sous-section 1.2.2.2) que moins les administrateurs salariés sont nombreux, plus ils ont de chance d'être tous membres d'un comité et d'y occuper, le plus généralement, un seul siège. Cette règle ne vaut toutefois pas norme sociale et le compromis résultant de cette troisième négociation peut s'en écarter tel que l'illustrent les cas d'exception d'EnergiA et de CommunicA. A EnergiA dont le CS ne compte que trois administrateurs salariés, seuls deux d'entre eux siégeaient chacun dans un des quatre comités (le comité d'audit et le comité dédié à l'une des activités de l'entreprise), de l'arrivée des administrateurs salariés au CS en 2002 jusqu'à la première réorganisation du conseil en 2011. A cette date et jusqu'à l'année suivante, le troisième administrateur salarié s'est vu accordé un siège au comité stratégique. Pendant cette courte période donc, le cas d'EnergiA a répondu à la pratique générale selon laquelle les trois administrateurs salariés ont chacun occupé un siège

dans les comités, celui des rémunérations exclu. La nouvelle réorganisation du CS en 2012 avec la création d'un comité supplémentaire s'est accompagnée d'un remaniement et d'une réouverture des négociations dont le résultat est désormais que chacun des cinq comités (des rémunérations inclus) accueille un administrateur salarié ce qui renvoie à une situation, plutôt rare, où un même administrateur salarié siège dans plusieurs comités à la fois. Si le cas de CommunicA constitue également une exception c'est que l'ensemble des sept administrateurs salariés ont progressivement pu avoir accès aux comités à l'exception de celui des rémunérations créés en 2010. Lorsque le CA ne comptait qu'un comité, celui d'audit (de 2001 à 2004), un seul administrateur salarié y siégeait. Avec la création de deux autres comités en 2004, la palette s'est élargie et deux autres administrateurs salariés ont intégré le comité stratégique quand un troisième est devenu membre du comité dédié à l'une des activités de l'entreprise, portant à quatre le nombre d'administrateurs salariés dans les comités. Un cinquième les a rejoints (au comité stratégique) à la suite des élections de nouveaux administrateurs salariés en 2005. Et c'est à partir de 2010 avec la réorganisation générale des comités du conseil que l'ensemble des sept administrateurs salariés sont devenus membres des comités, à l'exclusion donc de celui des rémunérations.

La régulation collective sur la participation des administrateurs salariés aux comités du conseil se conclut avec une dernière négociation portant sur la question du « qui », autrement dit de la répartition des différents élus sur les sièges alloués. Lorsque tous les administrateurs salariés sont appelés à occuper un siège en comité, cette répartition est généralement laissée à la libre appréciation de ces derniers. Charge à eux de s'entendre, par le jeu d'une négociation interne qui ne comprend plus le président ou le secrétariat du conseil, sur celui ou celle qui intégrera tel ou tel comité. Lorsque quelques-uns seulement des administrateurs salariés du conseil ont accès aux comités, la négociation portera plutôt sur le critère déterminant la sélection des élus. Le plus souvent, ce critère repose sur les résultats aux élections du conseil. C'est ainsi sur la base de ce critère que les deux sièges initialement alloués aux administrateurs salariés aux comités du CS d'EnergiA (de 2002 à 2011) ont été attribués aux organisations syndicales arrivées en tête des élections, soit aux administrateurs salariés CFDT et CGT. De même à CommunicA, lors de la création du tout premier comité (d'audit) en 2001, il a été conjointement décidé d'attribuer l'unique siège alloué aux administrateurs salariés à l'organisation syndicale ayant recueilli le plus de suffrages, soit la CGT.

> « Quand le comité d'audit avait été créé, on avait essayé de trouver un mode opératoire pour savoir qui allait siéger. Et finalement, on s'était mis d'accord avec la CGT en disant, ce qui semble le plus objectif entre guillemets, c'est de prendre par ordre, en fonction des résultats aux dernières élections au conseil. Donc, c'était la CGT et puis c'était la CGT et c'est tout. A un moment on avait vu si on pouvait tourner mais l'entreprise ne le désirait pas et je crois qu'en effet c'était plus sage. Donc voilà. » (Entretien, administratrice salariée SUD2, CommunicA)

Mais comme pour les trois précédents points de négociation, la règle n'est pas fixée une bonne fois pour toutes et peut être rediscutée ou modifiée à l'occasion d'un changement ouvrant à de nouvelles négociations. Tel a été le cas à CommunicA lors de la création, en 2004, de deux comités supplémentaires pour lesquels la direction a tenté de contourner le critère des résultats aux élections pour y placer les administrateurs salariés qui recevaient sa faveur. Tentative qui, si elle n'a pas totalement abouti, a néanmoins conduit à produire un nouveau compromis sous la forme de la présence multiple d'administrateurs salariés au nouveau comité stratégique.

> « Quand ils ont créé le comité stratégique, ils ont tout de suite attribué le siège [dévolu aux administrateurs salariés] à la CFDT. Alors du coup, on a mis le frein à main, avec la CGT d'ailleurs, et ils ont été obligés de revenir un peu sur le truc. On leur a dit "attendez, quand ça s'est décidé pour le comité d'audit, on a dit que c'était en fonction d'un critère et qu'il fallait regarder les résultats aux élections". Voilà, donc, avec l'accord de la CGT bien sûr et de FO, en disant que c'est logique, puisqu'on est la deuxième organisation, on a dit "le siège revient à SUD". Du coup, ils ont donné deux sièges au comité stratégique. Pour ne pas perdre la face, ils ont dit "un siège réservé au collège cadre [que détenait la CFDT] et un deuxième à déterminer entre vous". Et entre nous, c'était clair. » (Entretien, administrateur salarié SUD1, CommunicA)

Le retour sur les différentes étapes de négociation de la participation des administrateurs salariés aux comités du conseil appelle quatre observations. La première est qu'il n'y est pas toujours affaire de régulation conjointe *stricto sensu*. La formulation d'un compromis n'est en effet pas systématiquement le produit de chacune des quatre étapes de négociation, la décision unilatérale pouvant s'y substituer. Ainsi, le président du conseil, tout particulièrement, peut décider seul de refuser en premier lieu l'accès des comités aux administrateurs salariés ou, lors de la deuxième étape, déterminer selon son seul projet ceux des comités qui leur seront ouverts. De la même manière, la répartition des administrateurs salariés au sein des différents comités peut être l'œuvre unique des représentants des travailleurs eux-mêmes, guidés par leur préférence pour un comité (d'audit ou stratégique le plus souvent) plutôt qu'un autre. La deuxième observation repose sur le constat que le moment de l'ouverture ou de la réouverture des négociations n'est pas anodin mais dépendant de changements affectant l'organisation du conseil, qu'il s'agisse de l'élection de nouveaux administrateurs salariés, de la modification des acteurs du conseil (nous avons mentionné le cas de la privatisation de GDF) ou de la reconfiguration des comités (avec la création de nouvelles subdivisions du CA ou CS tant à EnergiA qu'à CommunicA). Or, et c'est là une troisième observation, chaque réouverture des discussions peut conduire à remettre en cause le compromis précédemment trouvé. Une remise en cause qui peut se faire au détriment des administrateurs salariés à l'instar de ceux de GDF Suez écartés de quatre des cinq comités du conseil dans les quatre premières années suivant la fusion des deux grands de l'énergie. A l'inverse, la révision du compromis peut

conduire à élargir la participation des représentants des travailleurs aux travaux des comités à l'image des processus suivis à CommunicA et EnergiA dont les administrateurs salariés siègent tous, aujourd'hui, dans l'ensemble des comités, à l'exception de celui des rémunérations à CommunicA. Dernière observation : l'on comprend mieux à la lumière de ce processus de négociation par étape pourquoi la participation des administrateurs salariés aux comités des CA ou CS des entreprises françaises renvoie à des configurations multiples. En effet, chaque configuration est la transcription directe de la combinaison singulière des produits (qu'il s'agisse de compromis ou de décision unilatérale) de chacune des étapes de négociation. Aussi, les situations peuvent-elles grandement varier d'une entreprise à l'autre. Il n'en demeure pas moins que si certaines de ces configurations correspondent à une absence des administrateurs salariés aux comités, partant à une absence de régulation conjointe, de véritables négociations informelles peuvent voir le jour et se concrétiser sous la forme de compromis éclairant la possibilité d'espace de pouvoir et non plus seulement d'influence des représentants des travailleurs au CA ou CS sur ces règles de procédure.

***

L'ouverture des CA ou CS aux représentants du personnel dotés du droit de vote conduit-elle à un rééquilibrage des pouvoirs dans l'entreprise comme le suggèrent les tenants de l'argument démocratique ? La réponse apparaît négative dans la grande majorité des cas dès lors que l'on constate que la rencontre des régulations autonome et de contrôle sur les décisions stratégiques ne prend qu'exceptionnellement la forme d'une régulation conjointe. C'est qu'en effet, la participation *de facto* parcourue à ce chapitre s'écarte de sa définition *de jure* établie au chapitre 1 au regard de deux des cinq dimensions du concept : la modalité d'interaction et l'étape du processus décisionnel à laquelle intervient le conseil. Si l'action des administrateurs salariés prend effectivement place dans le cadre de la modalité de délibération celle-ci se révèle imparfaite à la fois en raison d'une capacité relative à se faire entendre et à nouer des alliances, et de décisions qui ne reposent pas tant sur la force du meilleur argument que sur des positions la plupart du temps prédéterminées. Le travail de la décision revient, en amont des séances du conseil, aux acteurs de la régulation de contrôle que sont tant : les « autres » administrateurs siégeant aux comités auxquels les administrateurs salariés ne participent que partiellement ; le président du CA ou CS qui contrôle à la fois l'agenda des discussions et la conduite de réunion ; la direction générale qui partage avec ce dernier le pouvoir d'initiative et détient le monopole de l'élaboration des décisions ; la direction générale une fois encore ou l'actionnaire selon lequel des deux domine la relation d'agence. Au final, si l'action du conseil s'inscrit bien dans le processus décisionnel à l'étape du *design* décrit par Simon (1960) elle se limite en revanche, au sein de cette séquence, à la seule *Authorization* dépeinte par Mintzberg *et al.* (1976), soit à la seule ratification de choix préétablis. Parce que « la question du pouvoir de l'administrateur salarié se pose à l'intérieur

de celle du pouvoir du conseil d'administration lui-même » (Auberger-Barré et Bouchet, 2007, p. 26), l'on comprend mieux pourquoi la grande majorité des administrateurs salariés se réfère à la « consultation » pour décrire leur « vécu » d'une capacité d'action limitée à l'influence. Aussi arrivons-nous à une conclusion déjà formulée au sujet des institutions de participation directe des travailleurs aux décision de l'entreprise selon laquelle « la participation dans le contexte français, a été assimilée à une technique d'intégration qui redistribue non pas du pouvoir mais des capacités fonctionnelles d'influence » (Martin, 1981, p. 82). Les administrateurs salariés savent jouer de ces capacités d'influence sur la base d'un répertoire d'action qui leur est singulier puisque singulièrement amputé du registre de la « mobilisation du nombre » (Offerlé, *op. cit.*). Aussi ces derniers déploient-ils une régulation autonome qui conduit à rejeter l'hypothèse d'une rencontre des régulations qui se traduirait par une situation d'anomie sous le poids écrasant de la seule régulation de contrôle. S'il n'est pas question, sur les règles de contenu que sont les décisions du CA ou CS, d'évoquer une rencontre des régulations sous la forme d'une régulation conjointe c'est qu'y prévaut plutôt la juxtaposition, soit l'action en parallèle, de la régulation de contrôle et de la régulation autonome des administrateurs salariés. Le seul interstice possible – possible car non systématique – de régulation conjointe, parce qu'il en existe un, repose sur le jeu autour des règles de procédure relatives à l'organisation de la participation des administrateurs salariés aux travaux du conseil, notamment via leur présence aux comités.

Outre ces résultats, trois principaux enseignements sont à tirer de ce retour sur la régulation sociale au sein des conseils « démocratisés ». Premièrement, aucun effet de la structure de gouvernance, selon qu'il s'agit de la structure moniste à CA ou de la structure dualiste à CS et directoire, n'est identifié. Il s'agissait pourtant là de l'une des hypothèses de départ ayant guidé nos choix de terrains à la lumière de l'accent mis sur cette question lors des différents débats ayant parcouru l'histoire de l'institutionnalisation des administrateurs salariés en France (cf. chapitres 2 et 3). Plutôt que la structure de gouvernance c'est celle de l'actionnariat des entreprises concernées qui apparaît comme l'une des principales variables de contingence, variable qui par ailleurs, et c'est là un deuxième enseignement, relativise l'importance à accorder à la question du nombre d'administrateurs salariés devant être appelés à siéger au CA ou CS pour que leur soit conférée une véritable capacité de pouvoir et non plus seulement d'influence sur les décisions stratégiques. Nous avons vu que les débats autour de l'article 9 de la loi de sécurisation de l'emploi se sont particulièrement concentrés sur cette question avec près de la moitié des amendements parlementaires rejetés s'y rapportant (cf. tableau 14, chapitre 3). Or le nombre ne fait pas tout, la capacité d'action des administrateurs salariés étant largement dépendante d'autres facteurs sur lesquels ils n'ont aucune emprise tels donc la domination d'un acteur (actionnaire ou direction) sur la relation d'agence selon la structure de l'actionnariat de la société. Auberger-Barré et Bouchet s'étonnaient, dans leur étude des administrateurs salariés CFDT, de l'absence de corrélation positive entre nombre

d'administrateurs salariés et perception d'une véritable possibilité d'influence sur les décisions du conseil :

> « D'une manière assez paradoxale, les administrateurs CFDT des entreprises publiques, au conseil desquelles les salariés représentent, à côté des représentants de l'Etat et des personnalités qualifiées, le tiers des voix, sont dans l'ensemble plus pessimistes sur leur rôle que ceux du secteur privé, alors que ceux-ci sont le plus souvent uniques » (Auberger-Barré et Bouchet, 2007, p. 3).

A la lumière de nos résultats, le paradoxe n'existe pas dans la mesure où l'écart de perception est moins à attribuer au nombre d'administrateurs salariés en place qu'à la situation du conseil lui-même, dominé par l'Etat actionnaire dans les entreprises publiques et possiblement plus proche d'une délibération véritable dans les entreprises privées non « contrôlées » par un actionnaire majoritaire (ou une coalition d'actionnaires) ou sa direction générale. Le troisième et dernier enseignement est relatif aux effets que peut produire le conflit sur la régulation sociale au conseil. Pour Reynaud, le conflit « est fréquemment un détour nécessaire pour parvenir à une régulation conjointe. […] Il tient donc bien une place majeure dans les inflexions des régulations et dans les modifications du système qu'elles constituent. Il est un chemin du changement social » (Reynaud, 1997, p. 125). En l'occurrence, le conflit qui entre au CA ou CS par le truchement des derniers registres du répertoire d'action spécifique des administrateurs salariés ne débouche pas sur une régulation conjointe autour des règles de contenu. Au mieux, celui-ci permet d'avancer en ce sens sur l'établissement des règles de procédure (la « lutte » par la négociation sur la place dans les comités par exemple). S'il ne modifie donc qu'à la marge la production de règles, le conflit joue en revanche directement sur la nature des relations qui s'établissent entre administrateurs salariés et « autres » administrateurs. « Les administrateurs "classiques" sont parfois choqués par la lecture de déclarations écrites, par des attitudes considérées comme agressives, par la virulence de certaines interventions et les mouvements d'humeur » (Bertin-Mourot et Lapôtre, 2003, p. 77). L'expression conflictuelle des administrateurs salariés alimenterait ainsi ce que Bertin-Mourot et Lapôtre désignent comme un « choc culturel » d'avec un monde traditionnellement « feutré ». De notre point de vue, le « choc » est moins un choc de culture qu'une confrontation entre deux répertoires d'action sensiblement différents, rendant plus improbable encore la construction d'alliances.

Bien sûr, notre étude de la régulation sociale au sein des conseils « démocratisés » comporte des limites déjà mentionnées en introduction. Comment en effet savoir si une même décision du conseil aurait réellement été prise en l'absence d'administrateurs salariés ? A défaut d'études longitudinales portant sur l'avant et l'après « introduction des administrateurs salariés » aux conseils de CommunicA et d'EnergiA mais aussi d'accès aux membres de la direction générale en charge de l'élaboration des dossiers soumis au CA ou CS, comment savoir si la participation de représentants des travailleurs au conseil modifie les pratiques

managériales ? Dans le contexte britannique d'institutionnalisation temporaire d'administrateurs salariés au British Post Office à la fin des années 1970, Batstone *et al.* (1983) arrivaient à la même conclusion de capacité d'action de ces représentants des travailleurs limitée à la sphère de l'influence. Mais ils relevaient également que leur seule présence au conseil avait conduit les dirigeants de l'entreprise à réviser leurs pratiques pour porter une plus grande attention aux éléments sociaux des projets soumis à ratification d'un CA comprenant des administrateurs salariés[850]. Nous ne pouvons éclairer plus avant ce point au regard du cas français. Celui-ci mériterait ainsi de plus amples investigations puisqu'il permettrait d'élargir encore la compréhension de la régulation sociale ouverte par la démocratisation des CA ou CS au-delà de cette seule arène. En effet, et comme nous l'avons démontré avec ce chapitre, on ne peut comprendre l'action des administrateurs salariés sans les replacer dans un système plus large qu'est celui du gouvernement d'entreprise dans son ensemble, c'est-à-dire en dépassant les seules frontières de l'institution du CA ou CS au sens strict pour y inclure d'autres institutions (les comités) et acteurs (les actionnaires tout particulièrement). Et parce que l'administrateur salarié n'appartient pas qu'au seul système de gouvernement d'entreprise, il convient alors, ce que propose le chapitre suivant, d'inscrire de manière tout aussi systémique, son action dans l'arène cette fois des relations professionnelles.

[850] « Managers most affected by board meetings, for example those within the businesses involved in the preparation of board papers, were aware of some change in their working habits. They were conscious of the need to give more weight to certain kinds of considerations – such as manpower implications – in arguing their case on issues that went before the board. » (*ibid.*, p. 119).

# Chapitre 7. L'administrateur salarié dans le système de relations professionnelles : quelle articulation avec l'action syndicale ?

Des deux « facettes » des mandats de représentation du personnel décrites par Séchaud *et al.* (2012), celle relative à l'action des administrateurs salariés « dans le cadre de » l'institution qu'est le conseil d'administration [CA] ou de surveillance [CS] a fait l'objet de notre attention au chapitre précédent. Le présent chapitre s'attache dorénavant à lever le voile sur la seconde facette, celle de l'action « au nom de ». Il s'agit ici d'éclairer un autre volet de l'action des administrateurs salariés non plus tournée vers les autres membres du conseil dans le cadre du système de gouvernement d'entreprise mais vers leurs mandants – principalement l'organisation syndicale qui les a parrainés – dans le cadre du système de relations professionnelles. Au cœur de notre investigation est la double question du façonnage de l'action des administrateurs salariés au regard de leur relation démocratique avec ceux qui ont porté leur nomination au CA ou CS d'une part et, d'autre part, de l'inscription de cette action dans le cadre plus général des stratégies syndicales. Voilà un autre volet qui permet de prolonger le test de validité de la thèse du rééquilibrage des pouvoirs produit par la participation des travailleurs aux décisions que soutiennent les tenants de l'argumentation démocratique. En effet, s'il n'en est rien au sein du système de gouvernement d'entreprise comme nous venons de le voir, ce rééquilibrage pourrait s'opérer au sein du système de relations professionnelles à condition que l'action des administrateurs salariés s'articule à l'action collective dans son ensemble. Nous suivons ainsi Bevort et Jobert qui voient en l'articulation des différentes scènes de participation un effet de renforcement mutuel des capacités d'action des représentants des travailleurs :

> « Faire partie, avec les délégués du personnel, les membres du CHSCT, les délégués syndicaux, d'un ensemble institutionnel bien articulé et cohérent accroît leurs capacités d'intervention et leur influence tandis qu'au contraire, remplir ses fonctions de manière isolée, à l'intérieur de son périmètre, les limite » (Bevort et Jobert, 2011, p. 123).

L'existence de relations serrées entre l'administrateur salarié et son organisation syndicale ne peut se présumer tant certains indices apparaissent au premier regard discordants. La quasi-totalité (97 %) des administrateurs salariés que nous avons recensés est élue sous parrainage syndical (cf. chapitre 4) et la grande majorité d'entre eux dispose d'un capital militant singulièrement développé (cf. chapitre 5) laissant supposer la prévalence d'un fort attachement syndical. Par ailleurs, 43 % des répondants positionnent leur contribution à

l'action syndicale comme l'un des rôles les plus importants de l'administrateur salarié, qu'il s'agisse de porter les revendications syndicales au CA ou CS ou d'être source d'informations et de données pour le syndicat (cf. introduction de cette partie). La porosité des frontières entre CE et CA/CS que nous avons soulignée au chapitre 1 notamment par l'existence de certains thèmes communs suggère que leur traitement appelle une réponse concertée de l'organisation syndicale dans ces différentes institutions. À l'inverse, différents éléments sous-tendent la possibilité de relations distendues entre mandant et mandataire. Rappelons que le souhait de certaines organisations syndicales (la CFDT en particulier, cf. chapitre 2) de maintenir une telle distance a conduit à instaurer l'interdiction, pour l'administrateur salarié, de cumuler son mandat au CA ou CS avec d'autres mandats de représentation du personnel. Le risque d'isolement ainsi généré se double de la difficulté pour l'élu au conseil de communiquer avec son organisation syndicale en raison du devoir de discrétion qui lui incombe au regard des informations présentées comme confidentielles par le président du CA ou CS[851]. D'autres éléments non plus institutionnels mais empiriques questionnent la distance de l'administrateur salarié à son organisation syndicale. Ainsi en est-il de notre constat de l'absence d'effort de recensement de leur troupe par les confédérations à mettre au crédit, lorsqu'il a été réalisé, de volontés spontanées de sous-divisions (le « cercle des Adsa » à la CFE-CGC, le groupe de travail « administrateurs salariés » à la CGT) appuyées initialement en cela par nos soins. Si le manque d'appui confédéral aux administrateurs salariés est regretté par la CFDT Cadres (cf. chapitre 3), il en irait de même de la part du niveau fédéral si l'on en croit les propos du responsable confédéral CGT que nous avons rencontré :

> « Si parfois on ne voit pas bien ce que font les uns et les autres c'est parce que, à la fois, les fédés ne voient pas très clairement ce que doivent faire les administrateurs, c'est parfois aussi le fait que les administrateurs ne sont pas toujours suffisamment soutenus par les structures ».

Aussi la question de l'inscription de l'action de l'administrateur salarié dans le système plus large de relations professionnelles mérite-t-elle plus amples investigations. Le présent chapitre s'y attèle en portant la focale sur deux dimensions. La première est celle de la place de l'administrateur salarié au sein de la structure syndicale. À ce titre, nous porterons notre attention sur la régulation intra-organisationnelle qui se joue autour de la définition, de la mise en œuvre et de la vérification de ce mandat singulier (1.). La seconde dimension se rapporte à la contribution de l'administrateur salarié à l'action collective. Seront alors évoquées les questions de l'articulation avec les autres arènes des relations professionnelles ; des mobilisations différenciées par les organisations syndicales du support que représente le fait d'avoir un élu au CA ou CS en termes de complément d'informations et d'ouverture aux membres de la direction ; et de la contribution financière que peuvent constituer les jetons de présence des administrateurs salariés (2.).

[851] C. com. art. L225-37 (pour le CA) et L225-92 (pour le CS). Nous y reviendrons plus loin.

# 1. L'administrateur salarié dans les affaires intérieures : la régulation intra-organisationnelle autour du mandat au CA/CS

Avant d'approcher la question de la contribution de l'administrateur salarié à l'action collective dans l'entreprise, autrement dit au jeu de régulation mettant face à face représentants des travailleurs et représentants de la direction, cette première section interroge la régulation qui se joue dans les affaires intérieures, soit au sein même des organisations syndicales « dotées » d'un ou plusieurs administrateurs salariés. Comment se règlent, en interne, l'action et le rôle de l'administrateur salarié par rapport à ceux de son organisation syndicale ? Quelles relations se mettent en place entre mandant et mandaté ? Dans quelle mesure l'attache et la socialisation syndicale des élus au CA ou CS conditionnent-elles leurs stratégies d'action ? Autant de questions qui se résument à celle de la « régulation intra-organisationnelle ».

Observant avec Dunlop que « l'idée d'un syndicat homogène négociant avec une direction homogène n'est qu'une vue de l'esprit. […] La négociation collective est en quelque sorte le point de rencontre de trois négociations, à l'intérieur du syndicat, à l'intérieur de la direction et enfin, autour de la table de négociation » (Dunlop, 1967, p. 173), Walton et McKersie (1991 [1965]) ont souhaité insister sur cette facette des relations professionnelles en développant le concept de « négociation intra-organisationnelle ». Cette « négociation », que nous préférons désigner sous le terme de régulation[852], se joue au sein du collectif que constitue chacun des acteurs en présence[853]. Elle se définit comme un processus visant à « discuter les différents points de vue qui coexistent à l'intérieur de l'organisation et [à] dégager une position permettant de concilier les divergences internes » (Bourque, 1996, p. 125) de manière à ce que l'organisation – syndicale en l'espèce – puisse « se présenter sous un aspect unitaire, en gommant ses différences internes » (Bourque et Thuderoz, 2011, pp. 170-171). En nous écartant de l'acception stricte du concept de « négociation » intra-organisationnelle pour lui préférer l'application de la visée reynaldienne, nous ne présupposons pas l'existence de « conflits » ou « divergences » internes qu'il conviendrait de résoudre mais souhaitons souligner que le rôle du militant syndical dans une fonction de

[852] Nous suivons en cela l'invitation de Morel à « considérer que la négociation intra-organisationnelle est une régulation sociale au sens de Jean-Daniel Reynaud, qui se déroule dans chaque camp au lieu de se réaliser entre les deux camps » (Morel, 2009, p. 192).

[853] Walton et McKersie (1991 [1965], pp. 283-289) identifient deux formes de conflits internes appelant une telle régulation. Le premier, le conflit issu du rôle « frontière » (*boundary role*) du représentant des travailleurs entre sa propre organisation et la partie adverse, ouvre à une régulation qui consiste à gérer l'aménagement des attentes, potentiellement conflictuelles, des parties respectives. Le second, le conflit « groupal » – selon la traduction proposée par Bourque et Thuderoz (2011, p. 166) pour le terme de *factional conflict* – se rapporte aux conflits internes portant sur les objectifs de l'interaction avec la partie opposée et les moyens à adopter pour atteindre ces objectifs. C'est à la régulation intra-organisationnelle née de ce second « conflit » que nous nous intéressons ici.

représentation des travailleurs n'est pas fixé a priori mais construit par le jeu de la régulation intra-organisationnelle[854].

Or, cette régulation intra-organisationnelle se donne difficilement à voir tant elle se caractérise par une institutionnalisation si faible que les acteurs peuvent ne pas en avoir eux-mêmes conscience (Bourque et Thuderoz, *ibid*.). Nous proposons de l'appréhender par le truchement de l'opérationnalisation qu'en propose Thuderoz (2011) au travers de ce que l'auteur définit comme les trois étapes de cette régulation. Lors de la première étape, la régulation intra-organisationnelle porte sur la définition du mandat dont nous allons voir qu'il en résulte des arrangements différenciés sur la base de la division du travail qui se met alors en place entre l'administrateur salarié et son organisation syndicale (1.1). La deuxième étape a trait à la mise en œuvre du mandat et produit, dans le cas des administrateurs salariés, la règle déterminant la manière – collective ou individuelle – dont seront décidées les prises de position sur les dossiers du CA ou CS (1.2). La dernière étape consiste enfin à régler les modalités de vérification du mandat et pose la question, en l'espèce, du compte-rendu des administrateurs salariés à leurs mandants que sont tant l'organisation syndicale que les salariés, dans un contexte où pèse le devoir de discrétion (1.3).

## 1.1 Définir le mandat : la division du travail entre l'administrateur salarié et son organisation syndicale

Nous approchons la question de la définition du mandat au travers de la régulation intra-organisationnelle qui se joue autour de la détermination de la division du travail entre l'administrateur salarié et son organisation syndicale. Selon Strauss (1982), cette division du travail entre représentant du personnel et syndicat, au niveau de l'entreprise, peut prendre cinq formes idéal-typiques. La première est celle de l'absence d'implication de l'organisation syndicale (« no union role ») dans les institutions de participation des travailleurs aux décisions, a fortiori si aucune n'est présente dans l'entreprise. Dans la deuxième configuration, qui fait écho à l'accueil que les organisations syndicales des nouveaux Etats membres ont réservé à l'introduction d'un système de représentation à double canal avec l'application de la Directive-cadre 2002/14/CE[855] (Meardi, 2010), organisations syndicales et représentants du personnel dans les IRP sont en concurrence (« unions and PBs [Participative bodies] are rivals »). La troisième configuration est celle d'une répartition claire des prérogatives (« a division of labor »), la négociation collective en particulier demeurant du ressort unique de l'organisation syndicale. Dès lors qu'il est attendu des représentants du personnel dans les IRP qu'ils prolongent l'action syndicale en y portant les revendications de

[854] Que l'on pourrait définir comme une régulation conjointe interne, informelle et souvent non consciente dans la mesure où, pour suivre Morel (*ibid.*, p. 193), « elle s'exerce pour une large part sous forme de négociations non explicites ».
[855] Directive 2002/14/CE du 11 mars 2002 établissant un cadre général relatif à l'information et la consultation des travailleurs dans la Communauté européenne.

leur organisation s'ouvre une quatrième configuration qui est celle du représentant des travailleurs comme « instrument » du syndicat (« the PB as a union instrument »). Enfin, les entreprises autogérées illustrent pour l'auteur une cinquième forme possible caractérisée par la mainmise de l'organisation syndicale sur l'ensemble des arènes des relations professionnelles, sans plus qu'aucune distinction ne puisse être établie entre elles (« the union runs self-management »).

Dans le contexte français des relations professionnelles, et alors que la très grande majorité des administrateurs salariés est parrainée par une organisation syndicale et dispose d'un fort capital militant, les deux premières formes ainsi que la dernière apparaissent peu probables. Reste donc à savoir si la division du travail entre l'administrateur salarié et son organisation revêt le caractère d'une différenciation nette des rôles ou de l'utilisation de l'élu au CA ou CS comme maillon de l'action syndicale. A priori, la première de ces deux formes devrait prévaloir. Nous avons déjà souligné que le législateur, en écho à certaines revendications syndicales émises dans les années 1980 et par souci d'amoindrir les craintes émanant des bancs de la droite française (cf. chapitre 2), a introduit le principe d'incompatibilité du mandat d'administrateur salarié avec tout autre mandat de représentation du personnel. Comme le précise la circulaire d'application de la loi DSP, ce régime d'incompatibilité vise à « éviter toute confusion des rôles »[856], partant à privilégier une différenciation nette entre l'action de l'administrateur salarié et celle de son organisation syndicale. Cette dernière posture est également portée, aujourd'hui encore, au niveau central du discours syndical. Ainsi, la rhétorique de l'administrateur salarié qui ne serait pas et ne devrait pas être un « super délégué » (du personnel ou syndical) - autrement dit un « instrument » de l'organisation syndicale au sens de Strauss (*ibid.*) – se retrouve tant dans les rangs de la CFDT[857], de la CFE-CGC[858] que de la CGT[859].

En pratique, nous allons voir que les deux postures – l'administrateur salarié « instrument » de son syndicat (1.1.1) et l'administrateur salarié au rôle distinct de son organisation (1.1.2) – coexistent. Soulignons toutefois qu'il s'agit là de configurations idéal-typiques laissant

[856] Art. 2.4.1 de la circulaire du 17 février 1984.

[857] « L'administrateur salarié n'est pas un représentant syndical au sens d'un élu au comité d'entreprise par exemple, ni un délégué syndical, encore moins un "super" délégué du personnel. La loi précise d'ailleurs l'incompatibilité de ces fonctions. Il n'a pas pour mission de porter les "revendications du personnel". Il n'est pas le porte-parole officiel de l'organisation syndicale. Ces fonctions existent déjà dans l'entreprise et sont en général bien assurées. Il ne servirait à rien de dupliquer des fonctions de représentation qui existent déjà et surtout qui risqueraient de le mettre en contradiction avec le rôle d'un administrateur qui est celui d'un membre d'une instance de décisions, de direction. » (Bompard, 2003).

[858] « […] l'administrateur salarié ne peut être et n'a en fait aucune espèce d'intérêt à être un "super-délégué". […] S'il tentait néanmoins de se comporter comme tel (super-délégué) au sein du conseil, il se verrait rapidement taxé de redondance avec ses collègues présents dans les instances représentatives du personnel (et, par conséquent, inutile puisque superfétatoire) » (Champigneux, 2009, p. 167).

[859] « L'administrateur salarié n'est pas un super délégué syndical. La CGT est partisane d'une clarification des différentes fonctions de représentation du personnel. Chacun détient un rôle propre. Reste que nous tenons à souligner l'importance de l'attache syndicale des administrateurs salariés » (CCEES-CGT, 2007, pp. 10-11).

ouverte la possibilité de pratiques aux contours moins tranchés et que, résultant de la régulation intra-organisationnelle, elles peuvent avoir été construites en dehors de discussions et accords formalisés.

### 1.1.1 L'administrateur salarié « instrument » de l'organisation syndicale

La conception du mandat d'administrateur salarié comme relai et prolongement de l'action syndicale au CA ou CS est non seulement portée mais même prônée par les syndicats FO, SUD et CGT à CommunicA et, dans une moindre mesure, CGT à EnergiA. Elle se donne notamment à voir au travers du lexique mobilisé dans les tracts électoraux, souvent resté inchangé depuis les toutes premières élections au conseil de chacune des deux entreprises. L'ambition affichée est tantôt de faire du CA ou CS une « caisse de résonance » des revendications, d'utiliser cette institution comme une « tribune » où s'exprimeront les attentes des travailleurs (selon le vocable mobilisé particulièrement par la CGT et SUD), tantôt de confier à l'administrateur salarié le rôle de « relai » ou d'« ambassadeur » des positions de l'organisation syndicale (tel que le présentent notamment FO mais également SUD à CommunicA). Les rôles se confondent dès lors que l'administrateur salarié est perçu comme un « outil » au service de l'action revendicative qui y trouve là un nouveau relai d'expression. C'est ainsi que dès le lendemain de la mise en œuvre de la loi DSP, un secrétaire confédéral de la CGT exposait que « le lien est étroit entre la lutte des travailleurs et l'activité efficace des administrateurs. La première commande la seconde, qui la prolonge et la renforce » (Alezard, 1984, p. 6).

Dans ce cadre, il s'agit tout à la fois, pour l'organisation syndicale, de réitérer et d'appuyer au CA ou CS des revendications et positions émises dans d'autres arènes des relations professionnelles face aux membres de la direction dont certains peuvent participer aux séances du conseil, et d'émettre ces mêmes revendications pour la première fois vis-à-vis de nouveaux acteurs que sont les autres administrateurs. L'objectif poursuivi est alors double : espérer assurer une prise de décision par les administrateurs éclairée des informations – sociales tout particulièrement – qui auraient pu faire l'objet d'une rétention par le filtre hiérarchique ; engager la responsabilité de la direction en la mettant dans l'incapacité d'éventuellement nier l'existence de telles revendications.

> « C'est-à-dire que même si on est au conseil d'administration et qu'on discute finances et stratégie, on peut aussi en profiter, vu l'audience qu'on a en face de nous, pour rapporter les revendications ou faire état des grèves qui peuvent avoir lieu… enfin des malaises des salariés, en fait. Parce que, si ce n'est pas l'administrateur salarié qui fait ça, comment les représentants de l'Etat ou les personnalités qualifiées pourraient savoir ce qui se passe dans une boîte où ils ne travaillent pas ? Même si on ne peut pas peser sur les décisions qui sont prises, on peut apporter un nouvel éclairage. Et c'est peut-être là le rôle de nos élus au CA. C'est qu'ils sont les porte-parole des revendications des

salariés et qu'en en parlant en séance du conseil d'administration, au moins les dirigeants ne pourront pas dire qu'on ne leur avait rien dit ! » (Entretien, responsable syndical pour l'entreprise et responsable fédéral SUD, CommunicA)

La logique sous-jacente est ainsi identique à celle qui préside au registre de la prise de parole publique (cf. chapitre 6). C'est ici qu'il faut comprendre la faveur accordée aux déclarations préalables comme mode d'action des administrateurs salariés inscrits dans une telle configuration. Ces dernières leur permettent en effet d'aborder des sujets autres que ceux inscrits à l'agenda du conseil et tout particulièrement donc ceux que leur organisation leur demande de relayer. Comme le souligne l'ancien administrateur salarié CGT2 de CommunicA : « Les déclarations préalables c'était le cahier revendicatif de la CGT ». En plus des revendications, ces déclarations préalables peuvent faire la part belle à l'interpellation des administrateurs et membres de la direction sur des conflits qui ne trouvent pas d'issue ou encore confronter ces derniers avec d'éventuelles contradictions dans la mise en œuvre de la stratégie décidée au CA ou CS.

« Moi je pense qu'il faut qu'on soit des caisses de résonance. La dernière fois, dans notre déclaration préalable, on est intervenu sur des sujets – et je n'avais jamais vu le président en colère, mais là il était furax de chez furax parce qu'il a dit "ce n'est pas un lieu d'interpellation, c'est un lieu de décision !" – et donc on l'a interpellé sur la fermeture d'un établissement alors qu'il avait dit qu'il n'y aurait pas de fermeture d'établissements dans cette région. Donc, le président n'était pas content mais on se devait de le faire parce qu'on a été interpelé pour ça. Les gens sont venus nous voir nous, donc ça veut dire quelque chose aussi. On est porteur des revendications du personnel. Notre théorie c'est ça. » (Entretien, administratrice salariée CGT5, CommunicA)

Cette définition du mandat d'administrateur salarié comme « instrument » de l'action syndicale contribue alors à alimenter le « choc » non pas de cultures mais de répertoires d'action entre certains élus du personnel au CA ou CS et les autres membres du conseil, président inclus (cf. chapitre 6). Ces derniers favorisent en effet une lecture du mandat de représentant des travailleurs au conseil conforme à l'esprit de la loi, autrement dit distancié de l'action revendicative à proprement parler qui devrait, elle, se limiter aux arènes dédiées aux relations professionnelles.

« Souvent le président lui-même disait "ce n'est pas le lieu. Pour les revendications il y a d'autres endroits. Je vous recevrai après, vous verrez le directeur général après". Alors moi j'ai senti au début – au début d'ailleurs – que le président reprenait chaque fois les délégués du personnel – enfin, les "délégués du personnel" non, les administrateurs salariés – pour leur dire "non, non, non. Vous êtes ici élus au conseil d'administration par le personnel, parrainés par un syndicat. Par-rai-nés ! Donc vous n'êtes pas des représentants des syndicats, vous êtes parrainés par les syndicats". Alors au début, les

premières années, il les reprenait et puis après le président a laissé courir. » (Entretien, autre administrateur3, personnalité qualifiée, CommunicA)

Dans la grande majorité des cas, ce décalage de perceptions quant au rôle que devrait jouer l'administrateur salarié ne pose aucune question à ceux dont il est attendu qu'ils prolongent l'action syndicale au CA ou CS. Du fait d'une forte socialisation à l'action militante (cf. chapitre 5), ces derniers sont attachés à suivre cette ligne directrice en se mettant au service du syndicat dont ils s'estiment être de véritables représentants, laissant de côté la notion, somme toute subtile, de « parrainage ». Ainsi, l'ancien administrateur salarié CGT5 de CommunicA expose que « notre rôle c'était : porter les revendications de la CGT au sein du conseil d'administration. Moi je ne me suis jamais senti administrateur. Moi, j'étais un militant syndical participant au conseil d'administration ». Ou encore ces propos de son homologue FO :

> « Pour Force Ouvrière en tout cas, le conseil d'administration, c'est une tribune. Je pense que le moment venu, il faudra se servir de cette tribune, je le ferai d'ailleurs si la fédération[860] me demandait d'intervenir. Bah oui, je suis quand même là grâce à la fédération. J'aurai été candidat – je ne sais pas moi – UNSA par exemple, je n'aurai pas été élu. Donc c'est quand même grâce à FO que je suis là où je suis. » (Entretien, administrateur salarié FO2, CommunicA)

Il est toutefois des cas où, à degré de socialisation militante identique, la définition du mandat portée par l'organisation syndicale entre en conflit avec la vision personnelle de l'élu. Des aménagements se font alors sous la forme de compromis à l'instar de l'expérience de cet élu CGT à CommunicA ayant refusé la pratique des déclarations préalables centrées sur les revendications syndicales :

> « Alors je leur avais dit à la fédération "on n'est pas en audience syndicale nom de dieu ! Vous n'allez pas contrôler les revendications alors que c'est le conseil d'administration donc l'organe qui dirige l'entreprise et il y a d'autres choses à y faire". Alors je me suis fait critiquer pour ça. Mais ça ne fait rien, je continuais et d'ailleurs je crois que je n'en ai lu qu'une et encore je crois pas. Je ne voulais pas les lire, moi j'ai dit "je refuse de balancer un truc comme ça". » (Entretien, ex-administrateur salarié CGT2, CommunicA)

[860] Nous profitons de ce verbatim pour éclairer un point qui pourrait sinon prêter à confusion dans la compréhension de l'expression des (ex-)administrateurs salariés de CommunicA, mais aussi d'EnergiA. Ces deux entreprises étant de très grande taille, le niveau organisationnel correspondant pour les organisations syndicales est celui de la fédération, non celui de la section syndicale ou du syndicat d'entreprise puisque ces deux entreprises, CommunicA en particulier, constituent presque à elles seules un secteur. Autrement dit, les syndicats d'entreprise à CommunicA et EnergiA se confondent avec les fédérations respectives. Aussi, lorsqu'un interviewé évoque sa fédération, il désigne la structure syndicale avec laquelle il est en contact directe pour l'exercice de son mandat (structure qui, dans une entreprise de plus petite taille serait plutôt la section syndicale ou le syndicat d'entreprise donc).

Un autre compromis possible consiste pour l'administrateur salarié à néanmoins se plier aux attentes de son organisation en vivant avec le sentiment d'un certain inconfort lors des interventions revendicatives au conseil qu'il essaie alors de limiter.

> « C'est pas un CE, c'est pas un CCE, donc c'est pas un lieu revendicatif en fait. Et c'est vrai que souvent, il y a des questions revendicatives plutôt d'une autre instance qu'on me demande de poser au conseil de surveillance. Sachant que le temps imparti et les sujets à traiter sont complètement différents. Et c'est vrai que, des fois, les gens ont du mal à le percevoir. Un conseil de deux heures c'est pas forcément le lieu parce qu'on rentre pas dans le détail. Le conseil de surveillance c'est plutôt les grandes orientations et les grands choix. » (Entretien, administrateur salarié CGT, EnergiA)

### 1.1.2 Une différenciation nette des rôles

La situation des administrateurs salariés CFDT d'EnergiA et CommunicA et de l'élu CFE-CGC au CS d'EnergiA illustre la configuration idéal-typique d'un partage des territoires et responsabilités entre représentant des travailleurs au conseil et organisation syndicale. Ces élus font leur la rhétorique confédérale susmentionnée.

> « Je ne veux surtout pas être un super délégué syndical. » (Entretien, administrateur salarié CFE-CGC, EnergiA)
>
> « Il y a un rôle différent sur lequel il faut rester. Je ne suis pas un délégué syndical bis. Non, non, non ! Ça, je sais que d'autres le font au conseil d'administration et ça gonfle tout le monde. » (Entretien, administratrice salariée CFDT, CommunicA)

Une définition de mandat qui serait particulièrement répandue au sein de la population d'administrateurs salariés CFDT selon Auberger-Barré et Bouchet qui relèvent que ces derniers ne se définissent pas comme « un "super délégué" mais un administrateur de plein droit et de plein devoir » (Auberger-Barré et Bouchet, 2007, p. 3). Nous faisons le même constat au regard de la population d'administrateurs salariés CFE-CGC. Ces derniers, à l'instar de ce membre du « cercle des AdSa », estiment en effet que :

> « C'est un exercice pas facile de ne pas tout mélanger. Le syndicat est un appui pour l'administrateur salarié par le réseau de connaissances et les informations, mais l'administrateur salarié n'est pas un syndicaliste comme les autres ».

Poussée à l'extrême, cette configuration peut dans de rares cas conduire à la distanciation de l'élu par rapport à son organisation. Soit des situations de détachement syndical que seuls des responsables CFDT et CFE-CGC nous ont rapportées.

> « Alors c'est vrai qu'on a des cas, pas très nombreux quand même heureusement, il faut le dire, mais on a quand même des cas où les gens une fois élus font un bras d'honneur à l'organisation en disant "mais moi je ne vous connais plus". » (Entretien, responsable confédéral CFE-CGC)

« Vous avez des déconnexions qui se font des fois, c'est-à-dire que parfois c'est l'équipe syndicale qui court après les administrateurs salariés. Ça fait partie aussi des choses qui ne vont pas. » (Entretien, responsable confédéral CFDT)

Sans aller à cet extrême, administrateur salarié et syndicat s'accordent sur un partage des rôles qui exclut l'utilisation du CA ou CS comme scène où porter les revendications syndicales laissées à la prérogative des autres représentants du personnel dans l'entreprise.

« Je pense qu'un mandat au conseil de surveillance c'est un mandat de représentation alors que les autres mandats, que ce soit DS ou élu au CE, ce sont des mandats de revendication. Il ne faut pas confondre les rôles. Et pour moi, on n'est pas sur le même champ. Je représente les gens mais je ne porte pas leurs revendications, pour ça il y a une structure qui s'appelle DSC [délégué syndical central] groupe, machin, truc chouette. C'est à lui de porter la revendication, c'est pas à moi. C'est pas le rôle d'un membre de conseil d'administration de défendre les revendications salariales du personnel. Ce n'est pas à moi de porter cette revendication, c'est les syndicats qui sont là pour ça. » (Entretien, administrateur salarié CFDT, EnergiA)

Généralement, ces administrateurs salariés sont partisans du régime d'incompatibilité des mandats tout en reconnaissant répondre ponctuellement aux invitations *ad hoc* de leur organisation à souligner en séance du conseil un positionnement syndical sur une question d'actualité à fort enjeu social. Toutefois, ces élus privilégieront un mode d'action plus conforme à ceux des administrateurs « traditionnels », tel le fait de se saisir d'un point à l'ordre du jour proche de celui pour lequel on leur a demandé d'intervenir en y intégrant une intervention sous forme de question, plutôt que la lecture de déclarations préalables.

« On n'est pas sur le même créneau en fait, même si ça a un lien. On est en lien, mais on est chacun dans son rôle. Sur certains sujets, on pourra lui dire "sur ce sujet-là c'est scandaleux, dis quelque chose", même si c'est pas tout à fait à l'ordre du jour. Sur ce qui nous semble important. On a eu des plans sociaux récemment, on lui a demandé de s'exprimer sur le sujet, sur le plan social, d'essayer de réduire les conséquences sociales et s'assurer que les conditions de départ soient correctement traitées. » (Entretien, coordinateur syndical de groupe CFE-CGC, EnergiA)

En limitant ainsi les interventions à tonalité revendicative, le « choc » des répertoires d'action est moins fort à l'instar de ce qui se passerait au CS d'EnergiA où l'administrateur salarié CGT, seul administrateur « instrument » de son syndicat, tenterait par ailleurs de restreindre la fréquence de ce type d'intervention.

« Au fond, nous avons ici des membres du conseil de surveillance qui jouent tout à fait le jeu du conseil de surveillance. Ce ne sont pas des administrateurs salariés qui ont une politique de rupture. Ils ne sont pas dans la revendication. Ça ne prend pas une affaire de conflit les réunions de conseil de surveillance avec les membres administrateurs salariés. Ce qui m'étonne c'est que bien sûr, de temps en temps, ils font état de

> préoccupations sociales, mais c'est assez rare. C'est assez étonnant. » (Entretien, secrétaire du conseil de surveillance, EnergiA)

Deux dernières remarques s'imposent pour compléter le tableau de l'étude de la définition interne du mandat. Premièrement, lorsqu'elle est à l'œuvre, la différenciation nette des rôles qui se donne à voir en séance du CA ou CS ne signifie pas que l'administrateur salarié demeure étranger à l'action syndicale dans son ensemble. Nous verrons plus loin que sa contribution à l'action collective peut alors s'exprimer dans la pratique du « off ». Deuxièmement, une frontière entre syndicats dits « contestataires » et syndicats dits « réformistes » semble se dessiner entre chacune des deux configurations de division du travail que nous venons de décrire. Rappelons qu'il s'agit là de présentations idéal-typiques centrées sur le cas de deux entreprises uniquement. En élargissant le spectre, à l'aide notamment de nos observations des réunions des collectifs nationaux d'administrateurs salariés, une lecture moins manichéenne se fait jour. Il est ainsi des administrateurs salariés CGT dont la définition du mandat repose sur une différenciation des rôles par rapport à leur organisation syndicale tel cet élu CGT au CA d'une grande entreprise française déclarant : « Je ne me la joue pas syndicaliste qui vient faire une déclaration préalable et basta. Je suis syndicaliste bien sûr, mais aussi administrateur ». L'inverse – des administrateurs salariés d'organisations dites « réformistes » alors « instruments » de leur syndicat – apparaît en revanche nettement moins fréquent dans la pratique.

## 1.2 Mettre en œuvre le mandat : la prise de position sur les dossiers du CA/CS

L'on pourrait supposer que la manière dont est défini le mandat d'administrateur salarié préfigure ce qu'il en sera de sa mise en œuvre en particulier au regard, pour ce qui nous intéresse ici, de la dimension collective ou individuelle de la construction des prises de position sur les dossiers du CA ou CS. En effet, la division du travail entre élu au conseil et organisation syndicale fondée sur une différenciation des rôles semble avoir pour corollaire une distance telle entre ces deux acteurs qu'elle peut conduire à produire un certain isolement de l'administrateur salarié. Auberger-Barré et Bouchet *(op. cit.*) observent ainsi que « l'administrateur salarié issu de la CFDT dit ne pas faire partie des priorités de l'organisation à laquelle il est attaché et ressent souvent un certain sentiment de solitude ». Nous allons voir à présent que cet a priori ne se retrouve que partiellement confirmé dans la pratique, des administrateurs salariés « instruments » de leur syndicat pouvant tout autant faire l'expérience d'une mise en œuvre solitaire de leur mandat.

### 1.2.1 Des constructions collectives aux cheminements individuels

Approchant la mise en œuvre du mandat par la question de la détermination des votes que l'administrateur salarié exprimera sur les dossiers du conseil, nous avons demandé aux interviewés et répondants comment procédait cette détermination en nous centrant

particulièrement, au regard de la thématique de la régulation intra-organisationnelle, sur les différents acteurs participant à la construction de ces positions. Le tableau suivant rend compte des résultats que nous avons enregistrés.

**Tableau 37.** « Comment décidez-vous de votre position sur les dossiers traités au conseil ? » (en nombre de personnes et pourcentage)

| | Seul | Avec les responsables syndicaux : | | Avec les militants de terrain | Avec les autres administrateurs salariés : | | Avec les autres adminis-trateurs | Avec les membres de la direction |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Sur certains dossiers | Sur tous les dossiers | | Du même syndicat | D'autres syndicats | | |
| **Interviewés (n=26)** | 10 (38%) | 19 (73%) | 1 (4%) | 9* (37%) | 18 (69%) | 0 | 0 | 2 (8%) |
| | | 20 (77%) | | | 18 (69%) | | | |
| *CommunicA (n=23)* | *9* | *18* | *0* | *6** | *17* | *0* | *0* | *2* |
| | | *18* | | | *17* | | | |
| *EnergiA (n=3)* | *1* | *1* | *1* | *3** | *1* | *0* | *0* | *0* |
| | | *2* | | | *1* | | | |
| **Répondants (n=141)** | 48 (34%) | 86 (61%) | 27 (19%) | 31 (22%) | 69 (49%) | 55 (39%) | 7 (5%) | 12 (8%) |
| | | 113 (80%) | | | 124 (88%) | | | |

*L'item « avec les militants de terrain » ne faisait pas partie de la grille d'entretien. Le nombre présenté ici reflète celui des personnes l'ayant spontanément abordé.
Note : le total des fréquences est supérieur à 100 % puisqu'il s'agit d'une question à réponses multiples.
**Sources :** entretiens et réponses au questionnaire.

Remarquons tout d'abord que la sollicitation des autres administrateurs ou des membres de la direction est exceptionnelle. Les deux interviewés à CommunicA ayant mentionné cette dernière pratique présentent les caractéristiques communes d'être non seulement d'anciens secrétaires fédéraux ayant eu des contacts réguliers avec ces membres de la direction notamment lors de négociations, mais surtout d'être tous deux cadres supérieurs plus à même d'avoir développé des relations plus personnelles avec ces acteurs. Ces exceptions mises à part, la construction des positions à prendre sur les dossiers du CA ou CS relève très largement de l'entre-soi syndical. Si certains administrateurs salariés s'appuient sur les militants de terrain pour décider de leur vote au conseil, la grande majorité des interviewés et répondants construit plutôt leur position avec les autres administrateurs salariés de leur syndicat[861] et/ou avec les responsables de leur organisation syndicale sur certains mais non

[861] Et plus rarement avec ceux parrainés par une organisation syndicale autre que la leur. Un résultat qui fait écho à la pratique somme toute peu fréquente des déclarations communes mobilisées dans le registre de l'action unitaire (cf. chapitre 6). Notons par ailleurs que si les administrateurs salariés se réfèrent plus souvent aux

tous les dossiers du CA ou CS. Cette première observation peut être interprétée comme le signal d'une dimension éminemment collective de la construction des votes qui seront émis en séance du conseil. Toutefois, les résultats présentés au tableau 37 peuvent faire l'objet d'une interprétation inverse. Partant de notre interrogation autour de la relation entre l'administrateur salarié et la structure syndicale, nous pouvons également considérer que lorsque les administrateurs salariés indiquent décider de leur position avec leurs homologues au conseil ils le font donc de manière distante et isolée de l'organisation (représentée ici par les responsables syndicaux). En agrégeant alors les scores enregistrés pour les items « avec les autres administrateurs salariés » et « seul » apparaît un tout autre tableau où la pratique de construction des positions avec l'organisation syndicale (mentionnée par 77 % des interviewés et 80 % des répondants) est sensiblement moins fréquente que la construction isolée de la structure (rapportée par 107 % des interviewés et 122 % des répondants[862]). En outre, lorsque ces prises de position se décident avec la structure syndicale, elles ne concernent que rarement l'ensemble des dossiers soumis au CA ou CS et plus souvent quelques-uns d'entre eux seulement. Les items de réponse n'étant pas exclusifs les uns des autres, un même administrateur salarié peut indiquer décider « seul » de ses positions soit parce qu'il se retrouve effectivement isolé, ou qu'étant le seul administrateur salarié de son organisation syndicale à siéger au conseil il ne dispose pas d'homologues avec qui échanger, ou que sa structure syndicale ne participe à la mise en œuvre du mandat que de manière marginale sur quelques-uns mais non tous les dossiers sur lesquels il a à se prononcer.

Sur la base de ces deux interprétations possibles se dessinent deux configurations, une nouvelle fois idéal-typiques, de mise en œuvre du mandat : l'une à dominante collective caractérisée pas le travail en commun de l'administrateur salarié et de son organisation syndicale sur les positions à prendre concernant les dossiers du conseil (1.2.1.1) ; l'autre à dominante solitaire où l'organisation syndicale ne participerait que de loin à la construction de ces positions laissée à la charge du ou des administrateurs salariés entre eux (1.2.1.2). Dans les deux cas, les administrateurs salariés peuvent compter sur le soutien du réseau relationnel qu'ils ont développé en propre au cours de leur expérience militante passée[863]. Ce réseau de contacts, ressources pour l'action et la détermination de leur position, ne calque pas strictement celui de leur organisation syndicale mais intègre néanmoins une même population de salariés, militants et dirigeants de l'entreprise.

---

administrateurs salariés parrainés par la même organisation syndicale que la leur, il s'agit dans la quasi-totalité des cas de leurs homologues siégeant au sein du même conseil. Ainsi cette pratique collective caractérise-t-elle le fonctionnement des « pools » d'administrateurs salariés CGT (trois élus), SUD (dès lors que le syndicat a compté deux élus au CA) et CFDT (du temps où la CFDT comptait deux élus au conseil) à CommunicA. Dans ce qui constitue de très rares cas à notre connaissance, l'administrateur salarié peut faire référence à ses homologues siégeant dans d'autres CA ou CS du groupe. Tel est le cas de l'administrateur CFDT d'EnergiA qui rapporte prendre position après consultation avec d'autres administrateurs salariés CFDT qui ne siègent pas au CS de la maison-mère comme lui mais au CA ou CS des filiales de premier rang.

[862] Rappelons que les pourcentages peuvent dépasser les 100 % du fait d'une question à choix multiples.

[863] Dont nous avons vu au chapitre 5 qu'elle est souvent riche et variée.

« On a un réseau quoi, en clair. Donc voilà, on a notre propre réseau en tant qu'administrateur un peu. Extra fédéral, quoi. On squeeze pas, on chapeaute pas mais on passe un peu parfois en biais par rapport aux structures de la fédération. En clair c'est ça. Parce qu'on sait qu'à tel endroit il y a un ou une camarade et lui il est pointu sur le sujet, il va pouvoir nous répondre, nous aider etc. » (Entretien, administrateur salarié CGT2, CommunicA)

Les administrateurs salariés disposent ainsi de la possibilité de bénéficier d'informations ou d'éclairages de la part, notamment, de militants « experts » sur un sujet (la finance, l'informatique, tel métier de l'entreprise, etc.) qui contribuent à la formation des positions.

#### 1.2.1.1 Une mise en œuvre du mandat à dominante collective

La mise en œuvre du mandat à dominante collective caractérise la situation de l'administrateur CGT au CS d'EnergiA, des administrateurs CGT et FO au CA de CommunicA au cours des deux dernières mandatures (mais non des premières comme nous le verrons plus loin) ainsi que des deux premiers élus CFDT au conseil de CommunicA (mais non de la troisième, cf. *infra*). Elle se repère par l'institutionnalisation de réunions de préparation du conseil, physiques ou téléphoniques, avant chaque séance du CA ou CS. Ces réunions se tiennent entre les administrateurs salariés et certaines personnes « référentes » de l'organisation syndicale, soit le choix d'un cercle restreint d'interlocuteurs principalement dicté par la contrainte de confidentialité[864]. À CommunicA, ce cercle ne compte qu'une seule personne – le responsable fédéral en charge de l'entreprise – dans le cas des élus CGT et FO concernés et peut s'élargir au secrétaire général de la fédération en cas de dossiers dits « brûlants ». Ce dernier participait en revanche systématiquement aux réunions préparatoires des conseils organisées avec les premiers élus CFDT au CA. La pratique diffère sensiblement pour l'élu CGT au CS d'EnergiA dont le cercle de référents compte une dizaine de personnes réunies sous les traits des délégués syndicaux centraux de la maison-mère et des quatre filiales de premier rang ainsi que des membres de l'« union syndicale » (regroupement des différents syndicats CGT du groupe qui relèvent de différents secteurs, donc fédérations)[865]. Ces réunions collectives visent à la fois à définir le sens des votes sur les dossiers du conseil et à alimenter l'administrateur salarié en données du terrain qui pourront lui servir à élaborer son argumentation stratégique (cf. le registre d'action correspondant décrit au chapitre 6).

« Les préparatoires du conseil ont principalement lieu avec les DSC [délégués syndicaux centraux] des grandes filiales et le bureau de l'US [union syndicale]. Après la maille peut être plus fine. Mais c'est plutôt le boulot des DSC quand ils remontent

[864] Que nous étudierons en détail plus loin.

[865] Quelle que soit la taille du cercle de référents, nous sommes là en présence de ce que Reynaud décrivait lorsqu'il exposait qu'« une action collective n'est qu'exceptionnellement une mobilisation de tout le groupe latent. Elle suppose plus souvent l'existence d'un noyau central d'individus particulièrement intéressés, possédant des ressources pertinentes importantes et capables de s'associer. […] Le groupe latent lui-même forme un troisième ensemble, plus vaste et plus englobant, qui pratiquement n'est jamais entièrement mobilisé, mais définit plutôt les limites dans lesquelles le noyau central pourra chercher des appuis » (Reynaud, 1997, p. 78).

l'information parce que moi, je ne peux pas tout faire, parce que, matériellement ce serait trop compliqué. Et eux connaissent mieux leur sujet, donc moi je me fais expliquer » (Entretien, administrateur salarié CGT, EnergiA)

Néanmoins, et surtout lorsque ce cercle ne compte qu'une poignée de personnes, il arrive que les réunions ne puissent se tenir auquel cas l'administrateur salarié aura à arbitrer seul sur les dossiers du conseil[866]. Mais même quand elles se tiennent, une frange non négligeable des dossiers est laissée à la libre appréciation de l'élu au CA ou CS. Nous avons en effet vu au tableau 37 que ces préparations collectives ne portent que rarement sur tous les dossiers soumis au CA ou CS et plus souvent sur quelques-uns d'entre eux. À cela, les administrateurs salariés et leurs responsables syndicaux avancent quatre explications. La première consiste à souligner l'existence d'une certaine hiérarchisation des dossiers du conseil selon l'importance et l'intérêt stratégique qu'ils revêtent pour l'organisation syndicale. Le principal critère de priorisation repose, sans surprise, sur les conséquences des futures décisions stratégiques pour le personnel. Ainsi les dossiers relatifs à des restructurations accompagnées de pertes d'emploi, au contrat de plan dans les entreprises publiques ou à des réorganisations internes potentiellement porteuses de dégradation des conditions de travail feront l'objet d'une discussion collective approfondie. À l'inverse, les dossiers plus techniques tels ceux portant sur le renouvellement du parc automobile ou la politique immobilière par exemple ne seront pas abordés ou uniquement survolés lors de ces réunions préparatoires.

« Sur certains dossiers, je prends les positions au conseil en mon âme et conscience parce que ce qui se passe au conseil d'administration n'intéresse pas toujours la fédération. Mais je ne leur en veux pas, puisque quand j'étais à la fédération, ça ne m'intéressait que moyennement aussi. » (Entretien, administrateur salarié FO2, CommunicA)

La deuxième explication repose sur le décalage de temporalités entre l'action du CA ou CS et celle de l'organisation syndicale qui peut rendre difficile à cette dernière la construction d'un positionnement. Ces différences de temporalité recouvrent deux dimensions. Le fait que les dossiers du conseil portent sur des décisions de moyen ou long terme quand l'action syndicale s'inscrit plutôt dans la quotidienneté et l'immédiateté en constitue la première.

« Il me semble que le conseil d'administration de CommunicA se situe plutôt au niveau du moyen ou long terme sur les questions de développement de l'entreprise. Alors que les négociations ou les discussions que vous pouvez être amené à conduire au sein d'une fédération se situent plutôt dans une logique du quotidien ou du court terme d'une certaine manière. C'est une différence fondamentale, je trouve. Donc, quand on arrive avec des orientations dont on sait qu'elles vont être à long terme ce n'est pas facile à faire prédigérer, même au niveau des fédérations. C'est difficile pour une fédération de

[866] « Alors ça arrivait bien, de temps en temps, que je ne trouve personne pour travailler sur certains sujets et que je me faisais la stratégie moi-même. » (Entretien, ex-administrateur salarié FO2, CommunicA)

se projeter sur cinq ans alors que quand on travaille à la fédération, et ça je peux vous le dire parce que j'y ai travaillé, on est franchement le nez dans le guidon. » (Entretien, ex-administratrice salariée CFDT2, CommunicA).

La seconde dimension est relative non plus au timing des décisions mais à celui du processus de prise de décision lui-même qui peut ne s'étendre que sur les quelques jours qui séparent la réception des dossiers à discuter au conseil et la séance du CA ou CS elle-même. Les administrateurs salariés et leur organisation syndicale peuvent ainsi être privés d'un temps de réflexion suffisant pour traiter de dossiers volumineux communiqués parfois au dernier moment[867].

« La notion du temps au conseil d'administration est vraiment différente. Au conseil d'administration, tout va très vite, ça va vraiment très vite et ça oblige à prendre rapidement des décisions. Alors que, lorsque l'on est à la fédération, les négociations peuvent s'étendre dans le temps et on peut prendre plus de temps pour réfléchir, pour étudier son positionnement. » (Entretien, administratrice salariée CFDT, CommunicA)

Dans ces cas, certains des dossiers, les moins importants, passeront d'une certaine manière à la trappe de la discussion collective. Il en va de même, et c'est là une troisième explication, des dossiers du CA ou CS qui constituent des thèmes nouveaux pour le syndicat ne disposant pas de positions prédéterminées à leur sujet.

« Après, les dossiers du conseil d'administration c'est des trucs, faut voir ! C'est quand même très technique, et je ne peux pas dire non plus qu'on a un avis sur tout déjà. Il y a des dossiers qui arrivent au CA et devant nos administrateurs et on serait bien embêtés s'il fallait leur dire ce qu'il faut voter parce que c'est possible qu'on ne se soit jamais posé la question. » (Entretien, responsable syndical pour l'entreprise CGT, CommunicA)

La dernière explication, qui ne vaut toutefois pas pour toutes les organisations, tient au « tabou de la gestion » (Lojkine, 1996) et à l'aversion qu'auraient encore certains responsables syndicaux pour les dossiers purement économiques et financiers qu'ils estiment se situer non seulement en dehors de leur champ d'expertise mais aussi en dehors de leur responsabilité militante. Dans ces cas, ces derniers délèguent la responsabilité de l'engagement dans la « gestion »[868] aux administrateurs salariés.

« On ne trouve pas toujours quelqu'un à la fédération avec qui discuter de certains dossiers, parce que tout le monde se défile quand il s'agit de se positionner sur le terrain de la gestion. C'est un peu le fantôme de la crainte de la collaboration de classe. Je pense qu'on a un collectif militant qui ne cherche pas toujours à prendre ce risque-là. Voilà pourquoi, je pense que c'est ce qui explique pourquoi on a tellement de difficultés

[867] Voici un autre aspect qui permet de comprendre l'insistance des organisations syndicales à revendiquer des délais de transmission « raisonnables » des dossiers du conseil (cf. chapitre 6), a fortiori quand prévaut une mise en œuvre du mandat à dominante collective.

[868] L'utilisation des guillemets se justifie alors que nous avons souligné au chapitre 1 que les décisions du CA ou CS ne sont pas des décisions de « gestion » mais des décisions stratégiques.

à trouver des fois des gens avec lesquels débattre librement. » (Entretien, administratrice salariée CGT5, CommunicA)

Et l'on comprend mieux encore que la socialisation syndicale et le capital militant soient un critère majeur de sélection des élus au conseil (cf. chapitre 5) alors que, même lorsque le mandat est mis en œuvre de manière globalement collective, l'administrateur salarié peut se retrouver seul à décider de ses positions au conseil.

1.2.1.2 Une mise en œuvre du mandat à dominante solitaire

Pour d'autres administrateurs salariés, la mise en œuvre du mandat s'opère principalement à distance de la structure syndicale, de manière plus solitaire et isolée de l'organisation. Deux postures prévalent alors. La première repose sur une distance dont l'organisation syndicale est à l'origine. Celle-ci ne s'investit que marginalement dans la mise en œuvre du mandat, le plus souvent pour les quatre mêmes raisons que celles qui expliquent que le syndicat – dans la mise en œuvre du mandat à dominante collective que nous venons d'exposer – ne se frotte qu'à certains mais non tous les dossiers du conseil. Pour reprendre les propos du responsable confédéral CFDT cité plus haut, ce n'est pas « l'équipe syndicale qui court après les administrateurs salariés » mais au contraire les élus au conseil qui courent après leur organisation pour trouver un appui dans la détermination des votes à prendre en séance. Tous les administrateurs salariés concernés à CommunicA (les premiers administrateurs CGT et FO ainsi que leurs homologues de SUD) déclarent regretter qu'il en aille (ou soit allé) ainsi non seulement parce qu'en résulterait un sentiment désagréable d'isolement mais aussi parce qu'ils y voient un manque à gagner pour le syndicat en termes de synergie et de cohérence politique.

« Pendant le mandat, honnêtement, je n'étais pas trop à l'aise parce que – et je l'ai dit et redit – on travaillait les dossiers un peu tout seul avec mon collègue administrateur en même temps que moi. Et moi, j'aurai au contraire aimé que la fédération s'implique dans les dossiers du CA, mais ça, je ne suis jamais arrivé à le faire. Ils n'y sont pas. J'aurai aimé qu'on se fasse des réunions le matin, qu'on ait un bureau à la fédération, qu'on travaille ensemble les dossiers, qu'on ait une vision et une analyse partagée. Or, on ne l'a pas fait et on ne l'a jamais fait. » (Entretien, ex-administratrice salariée FO1, CommunicA)

L'expérience des syndicats CGT et FO à CommunicA illustre le fait qu'avec le temps (d'une ou deux mandatures) la pratique peut évoluer et des fonctionnements collectifs émerger alors que l'organisation prend conscience de son intérêt à investir le champ des décisions stratégiques. Ainsi, la mise en œuvre du mandat diffère-t-elle entre les premiers élus CGT et FO au CA de CommunicA et leurs successeurs.

« Mais moi je trouve que ce n'est pas bien de préparer ça sur un coin de table et de ne pas consacrer du temps au CA. Mais c'est de notre faute aussi et, entre nous, je trouve qu'on n'a pas forcément toujours consacré le temps nécessaire. Je pense qu'on a parfois

délaissé un peu trop nos administrateurs » (Entretien, responsable fédéral FO, CommunicA)

Dans d'autres cas, aucune évolution ne se dessine et la distance entre l'élu et l'organisation syndicale continue de prévaloir ce qui conduit, à l'exemple du responsable en charge du pilotage du groupe de travail « administrateurs salariés CGT »[869], à des appels réitérés pour un plus grand soutien des structures aux administrateurs salariés.

La relation est inversée dans la seconde posture où la distance est plutôt le fait de l'administrateur salarié lui-même. Ce dernier valorise dans ce cas l'indépendance dont il souhaite jouir vis-à-vis de son organisation syndicale dans sa prise de décision sur les dossiers du conseil. À cela, plusieurs explications possibles que fournit chacun des cas emblématiques de cette posture parmi les interviewés. Une première repose sur le souci de préserver une certaine autonomie d'action et de décision dont l'élu pouvait jouir précédemment notamment après avoir occupé, comme l'administratrice salariée CFDT de CommunicA, une fonction à haute responsabilité dans la structure syndicale (en l'occurrence secrétaire générale de la fédération). Le fait de maintenir une activité professionnelle à (quasi) temps plein en plus du mandat au conseil et de vouloir s'y consacrer pleinement, tel l'administrateur CFDT d'EnergiA, explique également que la construction collective des positions avec le syndicat soit reléguée au second plan. Enfin, la mise en œuvre plus solitaire du mandat peut prendre le pas lorsque l'administrateur salarié, à l'image de l'élu CFE-CGC au CS d'EnergiA, insiste sur une division du travail d'avec son organisation fondée sur une différenciation nette des rôles.

> « Mais, moi, je n'ai pas un mentor qui va me dire "il faut voter comme ci ou comme ça". Alors, par contre, sur certains dossiers, j'ai des échanges. Mais je ne demande pas à mon organisation comment je vais voter. Ma façon de penser n'est pas celle-ci. C'est plutôt, "je suis administrateur. En mon âme et conscience je vais voter dans tel ou tel sens et si j'ai besoin d'éclairage, je vais demander à telle ou telle personne pour me faire une meilleure opinion". Mais je ne vais pas demander à X "tiens, il y a ça, qu'est-ce que je vote ?". Mon problème il est pas là. Mon problème il est de voter comme je pense. » (Entretien, administrateur salarié CFE-CGC, EnergiA)

La relation à l'organisation syndicale n'est toutefois pas totalement inexistante. Comme le mentionne l'administrateur CFE-CGC d'EnergiA, la pratique de prise de contact avec certaines personnes ressources dans l'organisation peut avoir lieu. À défaut de rencontres ritualisées et formalisées comme dans le cas précédent, la relation se construit plutôt sur des liens *ad hoc*, sur des mises en relations ponctuelles à l'initiative de l'administrateur salarié. Ce

[869] « L'expérience montre que pour être efficace, l'intervention des élus du personnel doit être alimentée "par la base". Or, de ce point de vue, des progrès sont possibles, surtout pour que les directions des syndicats et des fédérations intègrent mieux dans leurs programmes de travail les enjeux d'intervention sur les choix de gestion des entreprises. […] Certes, on a besoin d'un réseau de compétences et de connaissances, mais cela ne dispense pas la relation avec le syndicat et la fédération » (Mansouri-Guilani, 2005a, p. 28).

dernier décidera seul (ou avec les autres administrateurs salariés de son syndicat) de sa position sur les dossiers du conseil la plupart du temps, à l'exception de quelques dossiers pour lequel il contactera un responsable syndical soit parce qu'il lui est difficile de déterminer seul qu'elle serait la position souhaitée par l'organisation ou que l'enjeu social est tel qu'il désire recevoir un mandat formel de son organisation.

> « Quand je vous dis qu'on prépare les réunions, c'est pas non plus des préparations très formalisées la plupart du temps. Je veux dire que c'est plutôt eux qui vont me passer un coup de fil ou me contacter s'ils ont un problème sur un vote en particulier, sinon ils gèrent ça tout seuls. À partir du moment où ce sont des militants du syndicat, on estime aussi qu'ils sont capables de représenter le syndicat sans qu'on soit tout le temps en train de les contrôler. C'est comme pour n'importe quel autre mandat à ce niveau. » (Entretien, responsable syndical pour l'entreprise et responsable fédéral SUD, CommunicA)

Par ces contacts ponctuels sur des dossiers sensibles, les administrateurs salariés dont la définition de mandat relève de la différenciation des rôles estiment ainsi que la mise en œuvre de leur mandat relève plutôt du rôle d'alerte auprès de leur syndicat. Syndicat dont l'intervention auprès de ces élus « solitaires » se jouera plutôt ex post qu'ex ante, au moment de la vérification du mandat (cf. *infra*).

La distinction entre mise en œuvre du mandat à dominante collective et à dominante solitaire n'est pas attribuable à la seule question de l'affiliation syndicale. Nous avons vu que les pratiques diffèrent pour des mêmes élus CGT et FO à CommunicA entre les premières mandatures marquées par une certaine distance avec la structure syndicale et les dernières mandatures où prévaut une construction plus collective des décisions. En revanche, la mise en œuvre du mandat semble, au moins partiellement, être marquée par la manière dont a été définie l'articulation entre le rôle de l'administrateur salarié et celui de son organisation. Ainsi, là où le mandat se définit comme différencié de l'action revendicative une distance peut se creuser dans sa mise en œuvre, notamment à l'initiative de l'administrateur salarié. Est-ce à dire pour autant que ces élus font partie de ceux que le responsable confédéral CFE-CGC que nous avons rencontré décrit comme ayant fait « un bras d'honneur » à l'organisation (cf. *supra*) ? La réponse est négative si l'on considère que leur prise de décision demeure guidée par leur idéologie syndicale en raison de l'empreinte de leur socialisation militante.

### 1.2.2 L'empreinte du mandant (l'organisation syndicale) sur le mandataire (l'administrateur salarié)

Pour Thuderoz (2011), la régulation intra-organisationnelle peut se jouer selon différents scenarii dont deux nous intéressent ici[870] : « des mandants vers le mandataire », soit un scenario selon lequel l'organisation syndicale chercherait à encadrer et guider l'action du représentant du personnel ; « du mandataire vers les mandants » où, à l'inverse, le représentant du personnel chercherait par divers moyens à réduire le poids des injonctions syndicales pour gagner en liberté dans l'exercice de son mandat. Lorsque l'approche collective domine la mise en œuvre du mandat d'administrateur salarié, la régulation intra-organisationnelle relève du premier scénario en ce que l'empreinte de l'organisation syndicale se fait sentir sur l'action de l'élu au CA ou CS. A priori, l'on pourrait supposer que la mise en œuvre à dominante solitaire relève par conséquent du second scenario. Si tel était le cas, autrement dit si les administrateurs salariés concernés prenaient de grandes libertés dans leur prise de position sur les dossiers du conseil, des désaccords devraient se manifester alors que le suivi strict des orientations de leur organisation syndicale constituerait une moins grande priorité pour eux. Or, de l'avis même de ces « solitaires », par choix ou par contrainte, ces désaccords sont exceptionnels. Ce que confirment les déclarations des répondants, reportées au tableau suivant.

[870] Nous délaissons les deux autres scénarii présentés par Thuderoz dans la mesure où, partant de l'étude de la régulation intra-organisationnelle dans le contexte d'une négociation, ils font intervenir les acteurs de la partie « adverse » alors que nous souhaitons ici nous centrer sur les affaires intérieures.

**Tableau 38.** « Vous arrive-t-il d'être en désaccord avec votre syndicat sur les positions à prendre concernant : » (en nombre de personnes et pourcentage)

| | Jamais | Rarement | Souvent | Très fréquemment |
|---|---|---|---|---|
| **Les comptes, le budget** | 81 (58%) | 55 (39%) | 4 (3%) | 0 |
| **Les opérations financières (achat ou vente de filiales, prise de participation…)** | 65 (48%) | 64 (47%) | 5 (4%) | 2 (1%) |
| **La présentation du bilan social** | 90 (69%) | 38 (29%) | 2 (1,5%) | 1 (0,5%) |
| **Les passations de marchés** | 74 (58%) | 49 (39%) | 3 (2%) | 1 (1%) |
| **Les projets de développements stratégiques (contrats de plan dans le secteur public)** | 58 (44%) | 65 (50%) | 7 (5%) | 1 (1%) |
| **Les projets de réorganisation des structures de l'entreprise** | 57 (41%) | 73 (52%) | 8 (6%) | 1 (1%) |

**Source :** réponses au questionnaire (n=127-140).

Soulignons tout d'abord qu'aucun lien de dépendance ne relie les réponses reportées au tableau 38 aux caractéristiques des répondants (appartenance syndicale, sexe, statut professionnel), à celles de leur conseil (CA ou CS) ou à celles de leur entreprise (taille, statut juridique, statut de maison-mère ou de filiale, nature publique ou privée du capital). Remarquons ensuite la faiblesse des fréquences correspondant aux items « souvent » et « très fréquemment » qui indique que les désaccords de position sur les dossiers du conseil entre l'administrateur salarié et son organisation syndicale ne sont pas légion. Ils existent néanmoins, bien qu'à la marge, comme en attestent les proportions non négligeables de répondants ayant choisi de répondre « rarement » plutôt que « jamais ». Au regard des « projets de développements stratégiques » ainsi que des « projets de réorganisation », les proportions de répondants indiquant connaître « rarement » de désaccord de position avec leur syndicat sont même supérieures à celles enregistrées pour la réponse « jamais ».

Selon Walton et McKersie (1991 [1965]), trois possibilités d'action s'offrent au représentant des travailleurs qui aurait à gérer un désaccord de position avec son organisation : ignorer la position du syndicat en ne suivant que la sienne ; se conformer à la position défendue par son organisation ; ou chercher à la modifier en négociant une position de compromis. Seuls quelques très rares cas, sans enjeu pour les conditions de travail et d'emploi, nous ont été rapportés qui ont conduit l'administrateur salarié à ignorer les recommandations de son syndicat et à voter son opposé. Dans la très grande majorité des cas, l'élu au CA ou CS se conformera à la position que son mandant lui demande de défendre. Et lorsque le désaccord se fait trop grand, le compromis sous la forme d'un vote d'abstention prévaudra dans la pratique,

que ce soit pour les administrateurs salariés dont la mise en œuvre du mandat est à dominante « collective » ou pour les « solitaires ».

> « Alors, j'ai pu voter un peu en décalage avec la fédération, mais pas sur des opinions totalement contradictoires, c'étaient plutôt des abstentions lorsque je considérais qu'un certain nombre de questions qu'on s'était posées avaient reçu en séance des réponses qui me paraissaient satisfaisantes et que la fédération n'avait pas encore. Par contre, c'est rare que j'aie pris exactement le contre-pied, surtout que je me suis toujours méfié de ne pas prendre de contre-pieds sur des positions déjà affirmées publiquement. C'est-à-dire que lorsque la CFDT avait affirmé publiquement une position, je tenais la position, même si dans mon discours et dans mon explication, le président comprenait très bien quel était mon propre point de vue. » (Entretien, ex-administrateur salarié CFDT1, CommunicA)

Un facteur principal permet d'expliquer la rareté des désaccords et leur résolution plus fréquente par conformisme aux attentes du mandant : la forte attache syndicale des administrateurs salariés, y compris de ceux qui valorisent une mise en œuvre de leur mandat de manière indépendante de leur organisation. Il y a deux raisons à cela. La première tient à la sélection d'élus au CA ou CS à fort capital militant (cf. chapitre 5), partant intensément socialisé à la politique et aux positions de l'organisation syndicale qu'il ne leur est pas difficile de suivre, voire d'anticiper, étant donnée leur expérience militante passée.

> « Rappelez-vous que je suis rentré à FO il y a 40 ans et que j'ai siégé pendant 30 ans à la commission exécutive nationale avec tous les secrétaires régionaux 10 fois par an et que j'ai été à tous les congrès, conseils nationaux, etc. Bon, je n'ai quand même pas besoin qu'on m'explique qu'il vaut mieux commencer par A et terminer par Z ! Donc j'avais quand même une bonne approche. Alors évidemment, on n'est pas à l'abri de dire quelque chose qui ne va pas plaire à l'organisation syndicale, mais j'agissais dans le cadre de ce que je croyais être bon pour l'organisation syndicale compte tenu de mon passé syndical et de mon approche de la démarche syndicale Force Ouvrière. De fait, je n'ai jamais eu de conflit par rapport aux positions que j'ai pu prendre seul. » (Entretien, ex-administrateur salarié FO2, CommunicA)

En second lieu, différents moyens sont mis en œuvre de manière à maintenir un lien serré entre l'administrateur salarié et son organisation syndicale en dépit de l'esprit de la loi qui, par le régime d'incompatibilité des mandats principalement, prône une mise à distance. Un premier moyen consiste à systématiquement inclure l'administrateur salarié dans les mailings listes syndicales de manière à ce que, recevant les publications officielles et étant destinataire des messages internes, ce dernier entretienne une connaissance des positions prises par l'organisation.

> « De toutes façons, notre élue reçoit tout ce qu'on écrit sur l'entreprise. Tous les tracts qu'on fait, elle les reçoit. Donc en fait, elle n'a pas besoin de m'appeler pour connaître

les positions de la fédération, elle voit bien les tracts, elle voit bien les analyses qu'on sort et les argumentaires et elle sait quel est le positionnement de la fédération. » (Entretien, responsable syndical pour l'entreprise CFDT, CommunicA)

Un second moyen consiste à jouer avec les zones grises du régime d'incompatibilité des mandats qui interdit notamment à un administrateur salarié d'être permanent syndical. Aussi, s'il ne peut être membre à part entière des instances de direction du syndicat, il peut assister à leurs réunions au titre d'invité régulier. Cette pratique est particulièrement répandue, non seulement à EnergiA et CommunicA mais aussi dans de nombreuses autres entreprises publiques ou privatisées[871]. À l'exception de l'administratrice CFDT en fonction lors de notre enquête, tous les administrateurs salariés (actuels ou passés) de CommunicA assistent (ou assistaient) aux réunions du bureau fédéral ou de la commission exécutive sans droit de vote. Certains d'entre eux (les administrateurs CGT et SUD) sont également invités à participer, à titre consultatif, aux réunions fédérales réunissant tous les mois ou trimestres les représentants du personnel au niveau central lors de réunions collectives dédiées aux problématiques de l'entreprise. À EnergiA, la pratique diffère en ce que les administrateurs salariés sont membres de plein droit des instances de direction des structures qui fédèrent, au niveau central de l'entreprise, les différents syndicats du groupe (l'« union syndicale » à la CGT, l'« inter » à la CFDT, l'« intercentre » à la CFE-CGC). Sont donc concernés non seulement les administrateurs salariés dont la mise en œuvre du mandat est à dominante collective mais également ceux pour lesquels prévaut une dominante « solitaire ». Aussi la distance et le potentiel isolement de ces derniers sont relatifs. L'attache syndicale est maintenue par cette participation aux instances de direction qui répond à la même logique que l'information continue des administrateurs salariés : les maintenir informés des positionnements de leur organisation, en particulier sur les sujets d'actualité, grâce auxquels ils pourront nourrir leur prise de décision éventuellement solitaire.

« Quelqu'un qui n'est pas mandaté peut dire tout et n'importe quoi et voter comme il veut. Si vous ne les intégrez pas à la vie politique de l'organisation, comme nous on a fait en les intégrant au bureau, ce n'est pas qu'ils disent ce qu'ils veulent, c'est qu'ils disent ce qu'ils peuvent surtout. » (Entretien, coordinateur syndical de groupe CFDT, EnergiA)

Quel que soit donc le type de mise en œuvre du mandat, celle-ci est marquée de l'empreinte de l'organisation syndicale selon le scénario d'une régulation intra-organisationnelle qui s'agence des « mandants vers le mandataire » (Thuderoz, *op. cit.*). Cet agencement répond à un objectif central aux yeux du syndicat : assurer la cohérence de ses positionnements dans les différentes arènes des relations professionnelles ou du gouvernement d'entreprise où ils

[871] La CFDT appelle depuis peu à l'instauration d'une autre pratique qui permettrait d'assurer une meilleure articulation par la tenue de « rencontres régulières, [de] communications formalisées, [de] revendicatif co-construit et partagé » entre « représentants CFDT dans nos sections syndicales d'entreprise, les IRP, la négociation, le conseil » afin de nourrir un « fonctionnement en équipe » (CFDT, 2014a, p. 11).

trouvent à s'exprimer[872]. Ce point est d'autant plus central en l'espèce que, comme nous l'avons vu au premier chapitre, certains sujets apparaissent communs au CA ou CS et à d'autres institutions de dialogue social.

> « Par exemple, sur la filialisation d'un des métiers de l'entreprise, il y a eu des décisions d'investissements, de transferts qui ont été prises au CA pour créer cette nouvelle société filiale et donc nous, dans l'entreprise, on avait eu un CTP pour le transfert du personnel, on avait eu un CDS, etc.. Donc pour que ça soit cohérent, quand on discute ensemble, c'est "qu'est-ce qu'on a voté dans le CTP, qu'est-ce qu'on a dit dans les CDS". Non pas pour qu'elle [l'administratrice salariée] le reprenne in extenso parce que c'est effectivement pas sur le même champ. Mais, par exemple nous, on s'est abstenu sur la création de cette filiale, donc l'administratrice salariée s'est aussi abstenue au niveau du CA. Il faut aussi qu'il y ait un peu une coordination. Ça serait difficile qu'elle, elle se dise pour la création de cette société – ce qui n'est pas le cas – et que la CFDT à l'intérieur de l'entreprise et dans les autres instances de représentation dise "moi, je n'en veux pas". On ne peut pas avoir des niveaux très différents de réponse par rapport à un seul sujet. » (Entretien, responsable syndical pour l'entreprise CFDT, CommunicA)

En alimentant régulièrement les administrateurs salariés de l'actualité syndicale, le mandant s'assure que soit « [émis] au fil des travaux de l'instance, des avis cohérents avec la politique du syndicat sur le sujet » (Séchaud et al., 2012, p. 3).

## 1.3 Vérifier le mandat : le compte-rendu aux mandants

Après la définition et la mise en œuvre du mandat, la régulation intra-organisationnelle entre représentant des salariés et organisation syndicale porte sur un dernier objet selon Thuderoz (2011) : la production de règles relatives à la vérification du mandat. Nous proposons de l'approcher en nous intéressant spécifiquement à la question du compte-rendu que les administrateurs salariés peuvent faire de leur mandat à destination de leurs mandants que sont d'une part l'organisation syndicale qui les a « parrainés » et, d'autre part, les salariés qui les ont élus.

Si l'ensemble des interviewés rapporte à leur organisation syndicale suite aux réunions du CA ou CS, la forme de ce compte-rendu diffère selon les cas. Pour certains, celui-ci est formel, écrit et produit de manière régulière à chaque sortie de séance du conseil. Du fait des contraintes de confidentialité, sa diffusion demeure le plus souvent restreinte aux responsables de la structure syndicale mais peut s'élargir aux autres représentants du personnel siégeant au sein des IRP centrales. Cette pratique est la plus courante parmi les administrateurs salariés

[872] C'est ce que déclare par exemple et depuis peu la CFDT en ces termes : « le représentant CFDT dans un conseil a une posture bien différente du délégué syndical ou du secrétaire de CE. Pour autant, les liens qui doivent s'établir entre eux sont fondamentaux pour porter avec *synergie* [nous soulignons] le message d'une CFDT ambitionnant un nouveau modèle de développement » (CFDT, 2014a, p. 11).

dont la mise en œuvre du mandat se fait de manière principalement collective. Dans ces cas, le compte-rendu vise à informer les responsables syndicaux des sujets discutés au conseil et des positions avancées par les administrateurs salariés, dans l'optique de contribuer à la construction d'une action syndicale cohérente (cf. *supra*).

> « À l'issue de chaque réunion du CA, les administrateurs rédigent un compte-rendu interne à destination du secrétariat fédéral. On fait une note en direction de nos structures pour leur expliquer ce que c'est qu'un comité d'audit, ce qu'est un comité stratégique, quels sont les dossiers qui vont passer dedans, quelles sont les interventions que nous avons eues sur ces questions-là, etc. » (Entretien, administratrice salariée CGT4, CommunicA)

Parmi les « solitaires », l'administrateur CFDT d'EnergiA fait figure d'exception en suivant une pratique identique pour les mêmes raisons, voire en poussant plus loin la logique puisqu'étant le seul à nous avoir rapporté produire un bilan annuel de son activité (déplacements inclus) à destination des responsables et délégués syndicaux centraux du groupe. La production d'un compte-rendu formel de la part des autres « solitaires » qui s'y attèlent répond plutôt à la mise en place d'un contrôle ex post de la part des organisations syndicales qui ne participeraient pas à la construction collective des positions ex ante.

> « Ils regardent ce qu'on fait dans le sens où, bon, ils vérifient [en lisant son compte-rendu des séances] si j'ai bien voté, d'une certaine manière. Mais le CA, c'est une tribune si vous voulez et pour ça, je pense que c'est dans ce sens-là que la fédération en tout cas la fédération de SUD peut avoir un œil dessus. C'est pour pas que ce qui soit dit dans le conseil d'administration ne soit pas des choses susceptibles de mettre en cause SUD, en tous les cas de diverger des orientations fondamentales de SUD » (Entretien, administratrice salariée SUD2, CommunicA)

Pour les derniers, que sont ici les administrateurs salariés CFDT de CommunicA et CFE-CGC d'EnergiA (soit des élus à la définition du mandat basée sur une différenciation des rôles et une mise en œuvre à dominante « solitaire »), le compte-rendu ne prend plus la forme de rapport formalisé et écrit. Lui est préférée une vérification du mandat sous la forme orale, moins détaillée et centrée exclusivement sur les points d'intérêts pour le syndicat. Responsables syndicaux et administrateurs salariés adeptes de ces comptes-rendus informels expliquent que ces derniers participent d'une conception de l'action de l'administrateur salarié comme « éclaireur », autrement dit comme militant en charge de sonner l'alerte au besoin, mais uniquement au besoin. Aussi, l'administrateur salarié, dans ce cas, ne rendra pas systématiquement compte des réunions du CA ou CS mais seulement de celles où des points à fort enjeu pour l'emploi et les conditions de travail auront été discutés. De son côté, l'organisation syndicale se contentera de comptes-rendus sommaires à la suite de réunions sans grands enjeux.

> "[Quels contacts avez-vous avec votre administrateur au moment des réunions du conseil ?] Après les réunions du conseil, on lui demande s'il y a eu quelque chose

d'important ou pas et puis il nous dit "non, il n'y a pas d'implication sociale, c'est bon". » (Entretien, coordinateur syndical de groupe CFE-CGC, EnergiA)

La question du compte-rendu de mandat aux salariés procède d'une logique tout autre et répond plutôt à deux visées. La première est la réalisation de ce que la très grande majorité des administrateurs salariés rencontrés estime être un devoir démocratique en raison de leur modalité de nomination qui repose sur l'élection par le personnel.

> « On reste élus du personnel donc on doit leur expliquer ce qu'on y fait, et les informations qu'on peut éventuellement leur donner. C'est un devoir ! » (Entretien, administratrice salariée SUD3, CommunicA)

C'est sur ce même impératif démocratique qu'insistaient particulièrement la CGT et la CFDT au lendemain de l'adoption de la loi DSP lorsque les deux centrales appuyaient leur revendication d'un droit libre des administrateurs salariés à rendre compte aux salariés et à leur diffuser les informations relatives à leur action au CA ou CS[873]. Une revendication assise sur ce même argument démocratique est toujours en vigueur depuis (Bompard, 2003; CCEES-CGT, 2007; CFDT, 2014a). L'insistance à pouvoir rendre compte de son mandat au personnel vise également à arriver à une éventuelle « mobilisation du nombre » qui échappe aux administrateurs salariés (cf. chapitre 6). Comme l'explique un responsable CGT : « L'intervention [sur la gestion] implique aussi la capacité de mobilisation. Cela nécessite d'accéder à l'information pour formuler des propositions alternatives ; cela implique aussi la capacité de diffuser l'information au mieux des intérêts des salariés » (Mansouri-Guilani, 2005b, p. 41). Le projet sous-jacent est de fournir aux salariés les informations qui pourront leur ouvrir une lecture critique de la stratégie de l'entreprise, partant les conduire à se mobiliser dans la défense de leur emploi et de leur entreprise le cas échéant.

> « Et puis c'est un rôle important le compte-rendu parce que, si le personnel ne sait pas ce qui se passe, comment voulez-vous qu'il réagisse ? S'ils ne savent pas qu'on est en train de dilapider leur patrimoine, leurs ressources, etc. Si on ne leur ouvre pas les yeux, ils ne peuvent pas lutter. » (Entretien, ex-administrateur salarié CGT1, CommunicA)

Et si administrateurs salariés et responsables syndicaux insistent sur la possibilité de rendre compte au personnel, c'est que celle-ci n'est pas garantie. Non seulement le cadre légal est muet sur la question, mais en outre les conceptions divergent entre élus du personnel et

[873] Ainsi pour la CGT : « Les administrateurs n'ont pas à rendre compte de leur activité une fois tous les 5 ans et dans une forme déterminée par la direction de l'entreprise. La démocratie exige au contraire que ce lien avec les salariés soit permanent, et donc que toute facilité soit faite et pour qu'il ait lieu, et pour que les moyens existent pour cela ! Il s'agit là d'une question de fond : C'est le sens même de l'élection par les travailleurs de leur administrateur ! » (Alezard, 1984, p. 23).
Et pour la CFDT : « Pour la CFDT, si l'administrateur salarié, comme un membre de CE, peut être tenu à une obligation de discrétion, il trouve néanmoins le fondement de son rôle et de son mandat dans le suffrage des travailleurs qui l'ont élu. Il est leur représentant, en lien avec l'organisation syndicale qui l'a "parrainé" et il doit, pour conserver le caractère représentatif de son mandat et de ses prises de position, rester en dialogue ouvert avec ses mandants. Cela suppose, pour l'administrateur salarié, l'acquisition de droits concernant la diffusion de l'information et les déplacements dans l'entreprise et ses filiales » (CFDT, 1984).

directions d'entreprise sur ce point en raison de définitions différentes du périmètre au sein duquel devrait s'appliquer la confidentialité. Comme nous le verrons plus loin, certaines directions d'entreprise et présidents du conseil interprètent le devoir de discrétion comme interdisant toute communication d'informations en dehors du cercle des administrateurs. Pour la plupart des administrateurs salariés en revanche, ce périmètre s'étend jusqu'aux frontières de l'entreprise, de telle sorte que la discrétion ne s'applique pas vis-à-vis des salariés mais vis-à-vis du grand public. Les propos de cet ancien administrateur salarié CFDT de la BNP illustrent parfaitement la confrontation de ces deux conceptions : « Michel Pébereau [Le PDG d'alors] nous a attaqués, nous traitant carrément de "traîtres au CA" parce que nous voulions informer les salariés » (Lafon, 1996, p. 13). Aussi, les administrateurs salariés qui tiennent à disposer de cette faculté entrent-ils en négociation, avec le président du conseil en particulier, négociation qui constitue l'un des autres espaces possibles de régulation conjointe[874].

Cette négociation peut produire trois principaux résultats. Le premier est l'absence de droit et moyen de communication des administrateurs salariés au personnel, situation relativement courante en particulier lorsque l'entreprise au conseil de laquelle siège l'administrateur salarié est une filiale, qui plus est de petite taille. Les administrateurs salariés de grandes entreprises ne sont pas pour autant épargnés tels ceux siégeant au conseil de GDF Suez à notre connaissance. Pour ces élus, cette incapacité, voire interdiction formelle, à rendre compte et informer les salariés constitue un véritable point d'achoppement dans l'exercice de leur mandat tel que le souligne cet administrateur salarié CFE-CGC d'une grande entreprise française du secteur de l'énergie :

> « Donc, il y a une sorte de décalage. "Attends, on t'a élu mais tu ne communiques pas ! Tu ne prends jamais la plume !". Bah non, ce n'est pas que je ne prends pas la plume, c'est que je suis dans l'impossibilité de le faire. »

Dans quelques cas, principalement donc au niveau des maisons-mères de grands groupes, les administrateurs salariés disposent de ce droit et des moyens afférents. Ces derniers – à La Poste, à la RATP, à Air France, à EDF, à France Télécom aujourd'hui Orange, à Thales et dans quelques filiales majeures de ces groupes telles RTE (Réseau de transport d'électricité, filiale d'EDF) – publient régulièrement un compte-rendu[875] papier et/ou en ligne (mis à disposition le plus souvent sur l'Intranet et quelques fois sur le site Internet même du syndicat) diffusé aux salariés. Les règles encadrant cette pratique sont principalement de deux ordres qui correspondent aux deux derniers produits possibles de la négociation sur ce sujet.

En premier lieu, l'exercice peut être borné par la mise en place de procédures de validation ou de règles à respecter quant au contenu de ces publications. L'administrateur CFE-CGC du Crédit Agricole CIB et les élus CFDT au CA de Thales indiquent ainsi que leur compte-rendu

[874] Se reporter au chapitre 6 pour un éclairage des autres espaces de régulation conjointe.
[875] Aux appellations diverses : « la lettre », « le courrier », « le bulletin d'information », « le journal » des administrateurs salariés ou du CA/CS, entre autres.

fait d'abord l'objet d'une relecture par le secrétariat du conseil ou d'une information au président du conseil avant diffusion[876]. La censure ne semble toutefois pas être de mise alors que l'élu CFE-CGC expose que « je peux vous dire qu'en 10 ans d'administrateur salarié, on m'a fait retirer un mot»[877]. Plus courant parmi ces règles cadrant l'exercice du compte-rendu est l'injonction à s'en tenir aux positions prises par l'administrateur salarié sans dévoiler celles émises par les autres membres du conseil. Telle est l'optique recommandée par l'IFA (2006) qui envisage donc que de tels comptes-rendus puissent exister, et celle qu'avait instaurée l'ancien président du conseil de Renault :

> « J'avais défini une règle claire et qui a été respectée, à une exception près : "vous avez le droit de faire part de vos opinions, mais vous ne pouvez pas rendre compte de ce que les autres administrateurs ont déclaré ou de ce qu'ils ont voté" » (Schweitzer, 2009, pp. 174-175).

La présidence d'EnergiA faisait preuve de créativité lors de notre enquête en ayant concédé le droit aux trois administrateurs salariés de publier un compte-rendu aux salariés à la condition que celui-ci soit commun. La difficulté et la rareté de l'action unitaire, comme nous l'avons vu au chapitre précédent, ont eu pour conséquence, avec une telle contrainte de diffusion, une absence de publication de la part de ces élus du CS.

> « [Faites-vous un compte-rendu de mandat à tous les salariés ?] Non. Ça c'est un point qui me pèse depuis que je suis élu. Il se trouve que, d'entrée de jeu, c'était d'ailleurs un des points de la campagne, de dire qu'il faut communiquer. J'étais vraiment dans l'esprit "ça s'est fait dans d'autres entreprises du groupe, je ne vois aucune raison que ça ne se fasse pas". En fait, en arrivant au conseil de surveillance d'EnergiA on m'a dit "mais monsieur, qu'est-ce que vous nous demandez là ? Vous demandez quelque chose qui n'a pas lieu d'être". Et ce qui a été concédé au final, mais après moult palabres aussi bien du côté de la présidente du directoire, que du côté du président du conseil de surveillance c'est : "OK, mais un seul document pour les trois" ! Vous imaginez que c'est quasiment demandé à deux ennemis... Enfin non, je ne peux pas dire qu'on ne soit pas copains avec mes collègues, ça se passe bien dans le sens où chacun sait qu'il a une sensibilité CGT, CFDT, CFE-CGC. Bon, c'est comme ça. Mais, sortir quelque chose de commun, c'est finalement vouer le système à l'échec et d'ailleurs il est voué à l'échec dans la mesure où on n'a rien sorti, bien que moi j'ai essayé de pousser mes collègues. » (Entretien, administrateur salarié CFE-CGC, EnergiA)

A l'inverse, et c'est là le troisième produit possible de la négociation entre administrateurs salariés et présidence sur cette question, la diffusion d'un compte-rendu au personnel peut être

[876] Voir l'article de Liaisons sociales magazine de mai 2013 (Fairise, 2013) et l'intervention de l'administrateur salarié CFE-CGC du Crédit Agricole CIB lors de la table ronde(du 11 octobre 2012) consacrée à la place des salariés et de l'actionnariat salarié dans le cadre la Mission d'information de la Commission des lois à l'Assemblée nationale « Transparence de la gouvernance des grandes entreprises » (à l'adresse http://www.assemblee-nationale.tv/chaines.html?dossier=Commissions&commission=GOUVENTR#).

[877] Voir la source indiquée dans la note de bas de page ci-dessus.

autorisée sans condition ni demande de droit de regard. Les élus et leur organisation sont libres de son contenu tout en respectant, dans la très grande majorité des cas, les principes élémentaires du devoir de discrétion notamment vis-à-vis de l'expression des autres membres du conseil. Telle est la pratique en vigueur à CommunicA dont l'un des anciens secrétaires du CA confirme la rareté en pratique des difficultés que pourrait éventuellement poser une telle liberté.

> « Vis-à-vis des comptes-rendus que rédigeaient les administrateurs salariés, on n'a pas cherché à déclencher l'hostilité là-dessus. Ce qu'ils faisaient, ils le faisaient sous leur propre responsabilité. Mais ce n'était pas trop gênant, ça ne posait pas de problèmes majeurs, il n'y a pas eu beaucoup de difficultés. Il y a peut-être eu une fois un petit rappel à l'ordre comme ça. » (Entretien, ex-secrétaire du conseil d'administration2, CommunicA)

Tel est également, depuis notre enquête, le cas à EnergiA où la réouverture de la négociation sur ce point à l'occasion des nouvelles élections d'administrateurs salariés en 2007 a conduit à modifier la donne en satisfaisant la revendication syndicale de production d'un compte-rendu de mandat par administrateur salarié, partant par syndicat représenté au CS. Le changement s'est tout de suite fait sentir avec la production en pratique, et pour la première fois, de tels comptes-rendus, à diffusion large dans le cas de l'administrateur CGT dont les publications sont disponibles en ligne sur le site Internet (et non seulement Intranet) de son syndicat.

Lorsqu'elle est autorisée, la production de ce compte-rendu ne va pas sans poser problème aux administrateurs salariés. Une première difficulté consiste à relever le défi de présenter, en plus de leur propre positionnement, un résumé des dossiers stratégiques étoffés et riches en données qui ont été discutés au conseil dans un document de quatre à six pages (format moyen de ces publications). Vulgariser la technicité de ces dossiers pour les rendre compréhensibles aux yeux du plus grand nombre représente une vraie gageure.

> « C'est vrai que c'est pas toujours évident, parce qu'on a des sujets, ça peut paraître opaque pour quelqu'un qui est dans un service, par exemple. Nous on le retranscrit, mais il y a des fois, c'est pas évident à retranscrire. » (Entretien, administrateur salarié CGT3, CommunicA)

Certains peuvent alors suivre le choix de l'administratrice salariée CFDT de CommunicA consistant à centrer son compte-rendu sur l'un mais non tous les dossiers traités au CA de manière à le développer suffisamment pour que le personnel moins familier de ces questions stratégiques puisse se l'approprier.

> « Je fais un compte-rendu de mandat sous la forme d'un quatre à six pages où, contrairement à d'autres administrateurs salariés, je ne vais pas détailler de manière exhaustive tous les sujets à l'ordre du jour, mais par contre, je vais peut-être privilégier un thème que je considère particulièrement important et que je vais développer et

essayer de détailler au maximum mais de la manière la plus claire possible. » (Entretien, administratrice salariée CFDT, CommunicA)

Une deuxième difficulté consiste à trouver le temps de produire ce compte-rendu – un point problématique pour les élus bénéficiant de peu d'heures de détachement et/ou combinant leur mandat à une activité professionnelle à temps plein – et à le produire de manière régulière – ce qui demande une coordination potentiellement laborieuse aux administrateurs salariés d'une même organisation syndicale étant plusieurs à siéger au même conseil mais basés à différents endroits (tels les trois administrateurs salariés CGT répartis aux quatre coins de France). En conséquence, ces publications sont, à l'image de la pratique en vigueur à CommunicA, le plus souvent irrégulières et ne suivent pas systématiquement chaque séance du conseil. La dernière difficulté repose sur l'incertitude quant à la valeur ajoutée réelle de ces publications en raison d'une part de la diffusion de ce compte-rendu (posté sur l'Intranet, l'accès est alors limité à ceux des salariés disposant d'un ordinateur. Par ailleurs, la diffusion par les canaux syndicaux n'est pas toujours assurée sur le terrain) et d'autre part de l'étendue du lectorat. Parce qu'abordant des sujets stratégiques loin des préoccupations quotidiennes, peu de salariés seraient directement intéressés par la lecture de ces publications à l'exception des cadres et singulièrement des cadres supérieurs qui ont éventuellement à prendre en charge la mise en œuvre des décisions du conseil.

> « Je pense que notre lectorat s'arrêtait pour l'essentiel aux cadres. Les cadres suivaient les comptes-rendus des conseils d'administration. Après, au-delà, non, ça ne devait pas... Les copains qui sont employés, ils s'en balancent du conseil d'administration, à tort peut-être, mais bon. C'est vraiment loin, très loin pour la majorité des gens qui travaillent. » (Entretien, ex-administrateur salarié CGT5, CommunicA)

Tout comme pour la définition et la mise en œuvre du mandat, sa vérification renvoie à des pratiques différenciées tant vis-à-vis de l'organisation syndicale que de l'ensemble des salariés. Au final et sur les trois étapes de la régulation intra-organisationnelle se dessine une grande variété de situations entre deux extrêmes que seraient d'une part des administrateurs distants voire isolés de leur organisation (par combinaison d'une différenciation nette des rôles et d'une mise en œuvre à dominante « solitaire ») et, d'autre part, des administrateurs très ancrés dans leur structure. Toutefois, le syndicat imprime très largement le mandat des élus au CA ou CS par le maintien, dans la plupart des cas, de liens serrés (telle la participation aux réunions des instances de direction) et par une vérification qui, si elle se réalise sous différentes formes, est présente dans tous les cas. Si le régime d'incompatibilité des mandats et le devoir de discrétion limitent la relation à l'organisation, ils n'en ont pas raison puisque l'attache syndicale est maintenue la plupart du temps. Qu'en est-il alors de l'éventuel effet limitatif de ces deux éléments de conditionnement de l'action non plus sur les affaires intérieures mais sur les affaires extérieures, autrement dit sur la contribution de l'administrateur salarié à l'action collective ?

## 2. L'administrateur salarié dans les affaires extérieures : la contribution à l'action collective

Injonction légale à la « non-confusion des rôles »[878], incompatibilité des mandats, et devoir de discrétion compliquent mais n'annihilent pas l'attachement syndical de l'administrateur salarié dans la grande majorité des cas. En revanche, ils posent le problème de l'articulation de la participation aux décisions stratégiques avec l'action collective dans son ensemble, autrement dit de l'articulation entre la scène du gouvernement d'entreprise et celle des relations professionnelles. Si les centrales, à l'instar de la CGT[879] et depuis peu de la CFDT[880], plaident pour une complémentarité des différents espaces de participation se traduisant par une contribution du mandat au CA ou CS à l'action syndicale, sa mise en pratique se révèle épineuse si l'on en croit ce secrétaire national cédétiste lorsqu'il déclare que « la CFDT, ça fait 20 ans qu'elle bute sur cette question »[881].

C'est qu'une fois réglée la relation du mandant au mandataire au niveau des affaires intérieures, se pose encore celle qui lie le mandataire à la partie « adverse » au regard cette fois des affaires extérieures. Nous avons vu au chapitre précédent ce qu'il en était de cette relation à la partie « adverse » lorsqu'il s'agit des membres du conseil au sein du système de gouvernement d'entreprise. Nous souhaitons ici mettre l'accent sur la relation, même indirecte, à la partie « adverse » qu'est, cette fois, la direction de l'entreprise au sein du système de relations professionnelles. Il s'agit, autrement dit, d'étudier l'éventuel encastrement des administrateurs salariés dans l'arène du dialogue social et leur contribution à l'action syndicale dans l'entreprise. Si leur capacité d'action au CA ou CS peut être limitée, ces derniers peuvent néanmoins jouer un rôle dans l'action collective comme le souligne les

[878] Soulignée et prônée par les prescripteurs de « bonnes pratiques ». Ainsi, pour l'IFA : « La participation des administrateurs salariés s'inscrit dans une mission d'orientation stratégique ; le dialogue social se déroule dans d'autres enceintes » (IFA, 2013b, p. 3). Pour la Fabrique de l'industrie, qui estime que « le conseil d'administration ou de surveillance ne saurait en effet être un "super CE" », « il faut surtout que l'administrateur ne tombe pas dans le piège de la confusion des rôles » (Gauron et Charlet, 2014, pp. 36-37).

[879] « La démarche de la CGT c'est qu'il faut faire le lien avec les autres instances. Il faut faire le lien avec la démocratie sociale, c'est-à-dire que pour nous, l'administrateur salarié n'est pas l'unique moyen d'intervenir sur les choix stratégiques des entreprises. Ça fait partie des éléments, des outils pour intervenir sur les choix stratégiques des entreprises. Nous on n'oppose pas l'administrateur salarié, par exemple, au comité d'entreprise, ou au comité de groupe. On pense qu'il faut qu'il y ait une complémentarité de ce niveau d'intervention. » (Entretien, responsable confédéral CGT).

[880] « Le débat sur la gouvernance que nous devons mener n'est pas le débat entre les représentations CFDT au CA et dans les institutions représentatives du personnel. Ces deux choses sont tout à fait complémentaires dans une gouvernance rénovée. […] Les liens qui doivent se faire entre nos représentants dans les IRP, au CA et dans la négociation collective sont structurants et essentiels pour réussir notre action sur la gouvernance d'entreprise » (CFDT, 2014a, p. 5).

[881] Intervention de Marcel Grignard, secrétaire national CFDT lors de la table ronde du 11 octobre consacrée à la place des salariés et de l'actionnariat salarié dans le cadre la Mission d'information de la Commission des lois à l'Assemblée nationale « Transparence de la gouvernance des grandes entreprises ». Propos retranscrits sur la base de la vidéo en ligne accessible à l'adresse http://www.assemblee-nationale.tv/chaines.html?dossier=Commissions&commission=GOUVENTR#.

propos de cette interviewée dans lesquels se reconnaît la majorité des personnes que nous avons rencontrées :

> « Clairement, on n'a aucun pouvoir ni aucune influence sur les décisions qui se prennent au CA, en revanche on peut être utile pour la fédé. » (Entretien, ex-administratrice salariée CGT3, CommunicA)

Nous verrons que leur contribution à la production de règles d'emploi et de travail est, au mieux, indirecte (2.1). Et ce parce que l'apport majeur des administrateurs salariés réside plutôt dans un soutien latéral à la fois en tant que fournisseurs d'informations précieuses aux yeux des syndicats qui en font toutefois un usage différencié (2.2) et que relai supplémentaire, en off, auprès de la direction qui peut également en tirer parti (2.3). Nous terminerons en évoquant un dernier volet de la contribution des administrateurs salariés à la régulation des relations professionnelles, non plus en termes d'action syndicale mais de ressources financières dont l'intérêt apparaît toutefois relatif en pratique (2.4).

## 2.1 Une contribution directe faible dans la production des règles de travail et d'emploi

De manière à révéler si et comment la représentation au CA ou CS est perçue comme faisant partie intégrante du jeu de régulation des relations professionnelles, nous avons demandé aux interviewés et répondants d'agencer et de classer les différentes institutions du dialogue social dans l'entreprise et le conseil en fonction de la capacité de pouvoir (ou d'influence) que chacun de ces espaces offre à l'organisation syndicale. L'instruction était la suivante : placer en tête de classement l'institution qui, selon les administrateurs salariés, permet le mieux à l'organisation syndicale de faire aboutir ses revendications et terminer par celle qui revêt la moins grande utilité au regard de la stratégie syndicale. Quatre configurations découlent de cet exercice : l'une où le CA ou CS est situé hors de l'agencement, soit que les répondants l'excluent volontairement du classement ou que les interviewés soulignent explicitement que telle est sa place ; l'une où le CA ou CS arrive en bout de course, étant cité et classé en dernière position[882] ; l'une où le CA ou CS se situe entre-deux, autrement dit en position intermédiaire par rapport à d'autres institutions de dialogue social ; une dernière où le CA ou CS est en revanche classé en tête, c'est-à-dire comme institution la plus propice à la satisfaction des objectifs syndicaux. Le tableau suivant rend compte de la répartition des interviewés et répondants sur chacune de ces quatre configurations.

[882] Ou avant dernière pour les répondants ayant opéré un classement comptant au moins cinq institutions différentes.

**Tableau 39.** Place du CA/CS dans l'agencement des institutions du dialogue social par ordre des instances perçues, par les administrateurs salariés, comme les mieux à même de servir l'action syndicale (en nombre de personnes et pourcentage)

| | « CA/CS en dehors » | « CA/CS en bout de course » | « CA/CS entre-deux » | « CA/CS en tête » |
|---|---|---|---|---|
| **Interviewés (n=15)** | 5 (33%) | 4 (27%) | 2 (13%) | 4 (27%) |
| *CommunicA (n=12)** | *4* | *4* | *2* | *2* |
| *EnergiA (n=3)* | *1* | *0* | *0* | *2* |
| **Répondants (n=134)** | 21 (16%) | 41 (31%) | 66 (48%) | 6 (5%) |

* Les IRP centrales de CommunicA étant de constitution récente (2001), nous ne rendons compte que des représentations des administrateurs salariés en place lors de notre arrivée sur le terrain (mandat 2000-2005) et élus juste avant notre départ (mandat 2005-2010), soit n=12.
**Sources :** entretiens et réponses au questionnaire.

Les résultats rapportés au tableau 39 indiquent que les perceptions diffèrent entre répondants et interviewés. Ces derniers ont tendance à surévaluer les capacités d'action syndicale offertes au CA/CS par rapport aux répondants (27 % des interviewés le positionnent en tête de classement contre 5 % des répondants), au détriment d'un placement intermédiaire du CA/CS comme espace pertinent d'action collective (13 % des interviewés le classent entre-deux, contre 48 % des répondants). Parce que la population d'interviewés ici considérée est réduite (à 15 personnes), nous suivrons plutôt les résultats fournis par la population plus large de répondants qu'éclairent néanmoins les discours tenus par les administrateurs salariés rencontrés en entretien.

La configuration la moins citée par 5 % seulement des répondants correspond à celle d'une vision du CA ou CS comme institution la mieux à même de servir l'action syndicale comparée aux autres instances de dialogue social dans l'entreprise. Cette représentation, que l'on trouve donc plus répandue parmi les interviewés, doit beaucoup à l'accent mis par ces administrateurs salariés sur la vision séquentielle du processus de décision. Ces derniers valorisent ainsi l'action au conseil en ce qu'elle intervient au moment du *choice* alors qu'ils estiment, tel l'administrateur CGT d'EnergiA, que l'action syndicale dans les autres arènes des relations professionnelles se borne à intervenir à l'étape de mise en œuvre des décisions stratégiques.

> « Le groupe de négociation, c'est plutôt dans la forme parce qu'on n'est pas dans un pouvoir décisionnel. On est plutôt dans les négos d'accompagnement, de plans sociaux, des mobilités, une fois que la décision a été prise au conseil de surveillance » (Entretien, administrateur salarié CGT, EnergiA)

La deuxième configuration la moins citée, par 16 % des répondants, est celle d'un CA ou CS sans lien avec la sphère des relations professionnelles puisque situé en dehors de

l'agencement des institutions de dialogue social permettant à l'organisation syndicale de faire aboutir ses actions et revendications. Ces administrateurs salariés avancent généralement trois raisons au classement de leur action au conseil comme ne contribuant pas à la production des règles d'emploi et de travail. La première est le rappel, pour certains, d'une division interne du travail reposant sur une différenciation nette de leur rôle avec celui de leur syndicat.

> « Je ne vois vraiment pas comment je peux me placer par rapport aux autres instances de représentation parce qu'on n'est pas du tout au même niveau. Au conseil d'administration, on s'occupe de la stratégie, vraiment. » (Entretien, administratrice salariée CFDT, CommunicA)

Une deuxième explication trouve son fondement dans une vision pessimiste et fataliste d'une capacité d'action au CA ou CS singulièrement limitée (cf. chapitre 6).

> « Schématiser, franchement… Alors, je vais vous faire un petit dessin avec la mer, un pâté de sable et un parasol. Je pense que c'est ça le dialogue social à CommunicA, d'une manière générale. [Et le conseil d'administration serait quoi alors ? La pelle, le râteau ? Un coquillage ?] Le conseil, c'est le galet au fond de la mer. » (Entretien, administratrice salariée CGT1, CommunicA)

D'autres enfin soulignent le peu de cas que leur organisation syndicale ferait de ce mandat non intégré à l'action syndicale d'ensemble (cf. *infra*).

> « De toutes façons la fédération pour moi – en tout cas à l'époque – je ne suis pas sûre qu'elle portait un intérêt quelconque à cette instance. Pour la fédération, ce mandat n'est pas une contrainte, mais disons que le syndicat n'y voyait pas le plus qu'il pouvait apporter. La fédération considérait le conseil d'administration comme quelque chose à côté alors que pour moi, c'est quelque chose qui doit être dans la politique de la fédération, mais bon, je suis minoritaire. Disons qu'il n'y a pas eu de réflexion trop profonde à ce sujet. » (Entretien, ex-administratrice salariée FO1, CommunicA)

Les mêmes raisons sont avancées par les administrateurs salariés qui classent cette fois le CA ou CS en bout de course, autrement dit comme institution la moins à même de contribuer à l'action syndicale dans l'entreprise. Si l'on cumule le pourcentage de ces répondants (31 %) à celui des administrateurs salariés situant le CA ou CS en dehors de la sphère de l'action collective, alors près de la moitié (47 %) des répondants estime que la représentation du personnel au conseil ne participe pas directement à la régulation des relations professionnelles. Une représentation qui emporte avec elle, d'après Auberger-Barré et Bouchet (2007), le sentiment d'une absence de reconnaissance de la part de l'organisation syndicale qui valoriserait plutôt les mandats de représentation dans les autres IRP.

L'autre moitié des répondants (48 %) situe le CA ou CS entre-deux, en position intermédiaire par rapport aux autres institutions des relations professionnelles. Si l'on en croit les administrateurs salariés et responsables syndicaux interviewés à CommunicA et EnergiA, ce classement ne signifie pas pour autant que le mandat au conseil participe directement et

pleinement à l'action collective. En effet, ce positionnement serait pensé par dépit, sur la base d'une évaluation critique des capacités d'action offertes par les autres IRP centrales soit que le fonctionnement de celles-ci est jugé insatisfaisant ou qu'elles n'existent tout simplement pas. Ainsi en est-il à EnergiA dont les organisations syndicales revendiquaient la mise en place d'un comité de groupe dédié à l'entreprise[883] et à CommunicA dépourvu, au niveau central, d'institutions aux attributions et pouvoirs équivalents aux IRP de droit privé. Si la capacité d'action des administrateurs salariés limitée à la seule influence est reconnue, elle apparaît néanmoins préférée à celle, jugée plus faible encore, des représentants des travailleurs dans les autres IRP centrales.

> « Je pense qu'on en a besoin [des administrateurs salariés] parce que beaucoup de choses sont dites dans les conseils d'administration et on n'a pas encore, au niveau de cette entreprise, toutes les instances qui nous permettent d'avoir l'ensemble de la situation. On fait d'ailleurs la proposition qu'au-delà du CA on ait aussi une instance de groupe qui nous permette d'avoir tous les éléments de ce qui se passe dans le groupe aujourd'hui. » (Entretien, responsable fédéral CGT, CommunicA)

Si les reconfigurations successives des IRP en France, notamment sous le jeu du droit communautaire (les comités d'entreprise européens) et des innovations conventionnelles (comité mondial, négociation transnationale) conduisent à ce que les institutions du dialogue social tendent à calquer la hiérarchie managériale de telle sorte que les représentants des travailleurs puissent interagir avec les interlocuteurs décisionnaires au niveau pertinent (Béthoux et Meixner, 2012), il n'en va pas toujours ainsi dans la pratique, ne serait-ce que par défaut d'instauration de telles IRP centrales[884]. Aussi le CA ou CS est-il conçu, dans ces cas, comme venant pallier l'absence d'espace pertinent d'information, mais d'information uniquement et non de production à proprement dite de règles relatives à l'emploi et au travail. Il en résulte une évaluation globale, toutes configurations de classement du CA ou CS parmi les IRP confondues, d'une contribution directe à la régulation des relations professionnelles faible et au mieux indirecte lorsque le conseil est envisagé comme palliatif aux espaces traditionnels d'information.

Ce résultat se comprend notamment à l'aune de la règle d'incompatibilité des mandats et de l'injonction à la non-confusion des rôles. Il ne signifie toutefois pas que l'administrateur salarié, une fois élu, ne contribue plus à l'action syndicale stratégique ou quotidienne mais que cette contribution ne s'entend pas d'une participation directe à la régulation de l'emploi ou du travail ou encore que cette contribution est déconnectée et non articulée à l'action au

[883] Au moment de notre enquête, seul existait le comité de groupe de la maison-mère d'EnergiA non spécifique au groupe EnergiA lui-même donc. Depuis, un comité de groupe propre à EnergiA a été instauré.

[884] Et lorsqu'elles sont présentes, elles n'offriraient, la plupart du temps, qu'une capacité d'action collective limitée si l'on en croit Freyssinet qui, parlant de ces IRP centrales, estime que « de manière sommaire, le constat est que le niveau d'intervention est le bon pour permettre la confrontation avec les vrais décideurs, mais qu'il est rarement opérant, au moins dans l'état actuel des prises de conscience, pour créer le rapport de forces qui permettrait de peser sur la décision » (Freyssinet, 2005, p. 325).

CA ou CS. En effet, une majorité des répondants (65 %) conserve, en plus de leur activité professionnelle et du mandat au CA/CS[885], une activité militante auprès de leur syndicat, activité qui n'occupe, en moyenne, guère plus de 15 % de leur temps de travail total[886]. Pour ceux qui ont su jouer avec les zones grises du droit, tels les administrateurs salariés d'EnergiA, cette activité militante peut prendre la forme de la tenue d'un mandat au sein d'une ou plusieurs IRP de filiales de la maison-mère au conseil de laquelle ils siègent (cf. chapitre 5). Pour d'autres, l'interdiction de la tenue simultanée d'un mandat de permanent syndical n'empêche pas la participation à des collectifs syndicaux thématiques à l'instar de l'administratrice SUD2 de CommunicA en charge de la réflexion fédérale au sujet du métier de l'entreprise dont elle est issue. À CommunicA toutefois, la plupart des administrateurs salariés qui maintiennent cette activité de travail militant le font au niveau local de l'union locale, départementale et plus exceptionnellement régionale sur des tâches allant de la mise sous enveloppe de tracts à leur rédaction. Autrement dit, si ces activités militantes contribuent bien à l'action collective, cette contribution ne se fait pas au nom du mandat d'administrateur salarié ou en relation avec l'action au CA ou CS. Ce n'est qu'exceptionnellement que l'administrateur salarié pourra participer, en tant que tel mais alors en sous-main, au jeu de la régulation sociale autour des règles d'emploi et de travail, tel l'administrateur salarié FO2 de CommunicA nous confiant aider à préparer certaines séances de négociation collective avec le secrétaire général de sa fédération. Reste que, dans la grande majorité des cas, cette contribution à l'action collective est de nature plus indirecte au travers d'un approvisionnement en données et renseignements jugés précieux dans la « bataille de l'information ».

## 2.2 Un support indirect dans la « bataille de l'information »

Parce qu'il estime que « l'entreprise tend à devenir un système de type informationnel », Rosanvallon appelle les organisations syndicales à investir la « bataille de l'information » :

> « Le syndicalisme a gagné la bataille de la représentation, mais il est en train de perdre celle de l'information. […] Si la compétition pour l'information, au niveau de sa collecte comme de sa diffusion, constitue un des enjeux essentiels de l'influence dans l'entreprise, l'avenir du syndicalisme se joue pour une bonne part dans ce domaine » (Rosanvallon, 1998 [1988], pp. 129-137).

Dans une lecture moins normative, Reynaud souligne également en quoi la détention d'informations constitue une ressource pour l'action telle qu'elle peut en modifier la relation à la partie « adverse » :

[885] Voir le chapitre 5 pour l'analyse des réponses au temps consacré à l'activité professionnelle et au mandat au conseil.
[886] En comparaison, les répondants dédient en moyenne 21 % de leur temps de travail au mandat au CA ou CS et 71 % à leur activité professionnelle.

> « Les relations de pouvoir sont des relations de négociation et de régulation. Le fait que les acteurs disposent de plus d'informations et de moyens de discussion ne transforme évidemment pas cette situation en un échange à égalité. Mais il modifie les ressources disponibles et leur répartition peut changer. C'est évidemment vrai des connaissances qui relèvent des sciences "dures" (un ingénieur compétent a plus d'autonomie). C'est vrai aussi de la négociation sociale elle-même : le langage commun que créent des connaissances partagées agit aussi sur les relations entre les négociateurs » (Reynaud, 2003b, p. 444).

C'est ici qu'il faut comprendre l'optique suivie dans les années 1980 par les partisans cégétistes de l'« intervention » dans la gestion pour lesquels l'accès aux informations économiques « non seulement a posteriori, mais surtout au plan prévisionnel à court ou à plus long terme, est la condition nécessaire ouvrant aux travailleurs la possibilité d'élaborer, de proposer, d'intervenir, dans les décisions » (Brun, 1982, p. 53).

Or, le CA ou CS constitue à ce titre le lieu privilégié dans l'entreprise de délivrance de ces informations stratégiques, autrement plus détaillées et fournies que celles que peut recevoir un CE. En outre, le Code de commerce et la jurisprudence consacrent le droit individuel de chaque membre d'un CA, administrateurs salariés inclus, à recevoir mais surtout à demander au besoin toute information nécessaire à l'accomplissement de sa mission au conseil[887]. S'il en va différemment dans les sociétés à structure dualiste où ce droit n'est plus individuel mais collégial[888], les membres de CS disposent d'une information supplémentaire par rapport à leurs homologues dans les CA puisqu'étant destinataires d'un rapport du directoire a minima trimestriel faisant état des principaux actes ou faits intervenus dans la gestion de l'entreprise[889]. Parmi les observateurs de la codétermination allemande les plus critiques quant à l'influence réelle des administrateurs salariés sur les décisions stratégiques des entreprises outre-Rhin, Hansmann estime que ces derniers joueraient au mieux le rôle de pourvoyeurs d'informations en soutien au syndicat et au comité d'entreprise, soit aux acteurs et institutions « where the real worker influence takes place » (Hansmann, 1996, p. 112). D'où

[887] Ce droit individuel est de constitution récente puisqu'il aura fallu attendre la loi NRE du 15 mai 2001 pour que les dispositions du Code de commerce précisent que « chaque administrateur reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et peut se faire communiquer tous les documents qu'il estime utiles », dont la version remaniée par la loi de sécurité financière d'août 2003 et toujours en vigueur depuis se lit « le président ou le directeur général de la société est tenu de communiquer à chaque administrateur tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission » (C. com. art. L225-35, al. 3). Une évolution à mettre au crédit de différents arrêts de jurisprudence ayant consacré le principe selon lequel un membre de CA peut se prévaloir d'un défaut d'information préalable suffisante pour légitimement demander l'annulation de la délibération du CA afférente (voir les arrêts de la chambre commerciale de la Cour de cassation : du 2 juillet 1985, n° de pourvoi 83-16887 ; du 24 avril 1990, n° de pourvoi 88-17218 et 88-18004 ; et du 8 octobre 2002, n° de pourvoi 99-11421). Par ailleurs, le refus du président d'un CA de délivrer ces informations peut constituer une entrave telle qu'elle peut justifier l'intervention du juge des référés (C. cass., Ch. com., 29 janvier 2008, n° de pourvoi 06-20311).

[888] L'accès aux documents « nécessaires à l'accomplissement de sa mission » n'est pas un droit de chaque membre du CS mais du CS lui-même dans son ensemble (C. com. art. L225-68, al. 3).

[889] C. com. art. L225-68, al. 4.

tout l'enjeu que représente l'articulation des différents espaces d'action collective. Reste que pour que l'organisation syndicale puisse bénéficier de ces informations, l'administrateur salarié doit accommoder le devoir de discrétion qui lui incombe (2.2.1). Une fois réglée la question de cette gestion de la confidentialité, l'information dont l'administrateur salarié peut faire profiter son syndicat apparaît particulièrement valorisée par ce dernier (2.2.2), bien qu'il en résulte des utilisations différenciées (2.2.3).

### 2.2.1 La gestion du devoir de discrétion

En vertu du droit en vigueur, les administrateurs, salariés ou non, « sont tenus à la discrétion à l'égard des informations présentant un caractère confidentiel et données comme telles par le président »[890]. C'est autour de cette disposition juridique – au phrasé identique à celle s'appliquant aux élus de CE[891] – que se cristallise – bien plus encore qu'au CE – le principal point de tension entre opposants et partisans à la participation des travailleurs aux décisions stratégiques. Si le supposé non-respect de ce devoir de discrétion constitue l'argument récurrent des détracteurs à l'institutionnalisation ou l'extension de la présence d'administrateurs salariés au CA ou CS (voir par exemple Hopt et Leyens, 2004; Davies et Hopt, 2013), c'est que deux conceptions de la confidentialité s'affrontent. D'un côté, la plupart des directions et membres « classiques » du CA ou CS plaident pour une définition restrictive du devoir de discrétion devenant – par abus de langage et à défaut de la reconnaissance d'un éventuel « secret des affaires » en droit français qui aurait leur faveur (Garinot, 2013)[892] – devoir de confidentialité voire obligation de « secret professionnel »[893]. Pour ces acteurs, la présence d'administrateurs salariés constituerait une menace directe au respect de ces « secrets » que ces derniers ne sauraient pas garder si l'on en croit les propos régulièrement tenus dans la presse tel cet administrateur de La Poste déclarant en 2003 qu'« on a un conseil d'administration qui se réunit tous les mois, les grandes décisions deviennent immédiatement publiques, ne serait-ce que par le biais des syndicats et des administrateurs salariés »[894]. De l'autre côté, comme nous allons le voir, administrateurs salariés et organisations syndicales défendent une définition plus souple du devoir de

[890] C. com. art. L225-37 (pour le CA) et L225-92 (pour le CS).
[891] « Les membres du comité d'entreprise et les représentants syndicaux sont tenus à une obligation de discrétion à l'égard des informations revêtant un caractère confidentiel et présentées comme telles par l'employeur » (C. trav. art. L2325-5, al. 2).
[892] Potentiellement à venir néanmoins sous condition d'adoption de la proposition de directive européenne de novembre 2013 « sur la protection des savoir-faire et des informations commerciales non divulgués (secrets d'affaires) contre l'obtention, l'utilisation et la divulgation illicites ».
[893] Voir par exemple l'article 7 de la « charte de l'administrateur » de Renault (document de référence 2012 du groupe Renault, p. 191).
[894] *Le nouvel économiste*, supplément au n° 1234 du 31 octobre au 6 novembre 2003, p. 2. Voir également la manière dont 16 administrateurs exécutifs siégeant aux côtés d'administrateurs salariés se sont prononcés lors d'une enquête conduite en 2005 (IFA et Ernst & Young, 2006). À la question « selon vous, parmi les propositions suivantes, quels sont les inconvénients générés par la présence d'administrateurs salariés », les deux propositions les plus citées portent sur les craintes de défaut du respect de la confidentialité (respectivement « une limite à la franchise lors des discussions du conseil » et « une perte de confidentialité dans les discussions du conseil »).

discrétion en ligne avec la conception démocratique de la représentation des travailleurs et permettant donc un échange d'informations et un compte-rendu aux mandants[895]. C'est ainsi qu'une même situation peut renvoyer à deux interprétations antagonistes comme l'illustre le cas de France Télécom dont le président estimait, en 2003, que les administrateurs salariés « n'observaient pas la règle de confidentialité » lorsque ces derniers rétorquaient que « les administrateurs salariés n'ont jamais livré d'informations à caractère confidentiel à l'extérieur qui aient, soit mis en péril l'entreprise ou sa gouvernance, soit constitué des délits d'initiés » (Douste-Blazy, 2003, p. 81). Ces derniers propos soulignent le fait que la particularité de la conception du devoir de discrétion des administrateurs salariés par rapport à celle des autres acteurs du gouvernement d'entreprise porte sur deux points : la nature des informations jugées confidentielles (2.2.1.1) et les acteurs vis-à-vis desquels cette confidentialité doit être préservée (2.2.1.2). C'est en accommodant, dans le respect de la loi, la définition de ces deux points, que les administrateurs salariés aménagent un espace possible de transmission d'informations à leur organisation syndicale.

#### 2.2.1.1 Au regard de la nature des informations sujettes à discrétion

Concernant la nature des informations sujettes à discrétion, le cadre légal conditionne mais ne surdétermine pas les pratiques tant côté patronal que syndical. À CommunicA par exemple, les statuts de l'entreprise (au moment de notre enquête) s'écartent sensiblement des dispositions juridiques en prônant une acception jusqu'au-boutiste selon laquelle « tout administrateur est tenu au respect de la confidentialité des documents ou informations dont il a connaissance dans l'exercice de son mandat », qu'ils présentent un caractère objectivement confidentiel ou non et qu'ils soient présentés comme confidentiels par le président du conseil ou non. À l'inverse, les administrateurs salariés peuvent prendre quelques libertés par rapport aux injonctions légales comme en témoignent les réponses apportées à la question des documents et avis qu'ils jugent confidentiels, reportées au tableau suivant.

[895] Dans un positionnement récent, la CFDT qui estime que « la confidentialité qui régit le fonctionnement des conseils en France, nous apparaît contre-productive » va plus loin en demandant à ce que « la confidentialité d'un dossier fasse l'objet d'un débat préalable au conseil » (CFDT, 2014a, p. 9).

**Tableau 40.** « Au conseil, qu'est-ce qui, selon vous, est confidentiel et non diffusable ? » (en nombre de personnes et pourcentage)

| Confidentialité des informations sont confidentiels les documents : | | | | | | Confidentialité des délibérations sont confidentiels les avis | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| *Relatifs aux comptes* | *Relatifs aux projets stratégiques* | *Relatifs aux marchés* | *Estampillés confidentiels* | *Aucun* | *Tous* | *Des administrateurs non salariés* | *Des autres administrateurs salariés* | *Tous* |
| 15 (10%) | 44 (31%) | 47 (33%) | 74 (52%) | 10 (7%) | 34 (24%) | 14 (10%) | 8 (6%) | 33 (23%) |

Note : le total des fréquences dépasse 100 % puisqu'il s'agit d'une réponse à choix multiple.
**Source :** réponses au questionnaire (n=143 répondants)

Un premier enseignement du tableau 40 est que la conception de la confidentialité de la part des administrateurs salariés est plus serrée au regard des documents et informations qui leur sont soumis que vis-à-vis des avis émis par les autres membres du conseil. S'il n'est en effet pas rare que les votes des administrateurs salariés parrainés par d'autres syndicats que le leur soient reportés au compte-rendu que les élus au CA ou CS diffusent éventuellement aux salariés, il est en revanche étonnant que 10 % seulement des répondants considèrent les positions adoptées par les autres membres du conseil comme confidentielles alors que ces dernières ne sont qu'exceptionnellement rendues publiques. Le deuxième enseignement du tableau 40 est que la définition plus souple de la confidentialité par les administrateurs salariés ne rime pas avec un manque de respect absolu de leur devoir de discrétion puisque 7 % seulement des répondants indiquent ne considérer « aucun » document comme étant confidentiel et qu'à l'inverse, un quart des répondants (24 %) déclare tenir la confidentialité sur « tous » les documents du conseil. Néanmoins, et c'est là un troisième et dernier enseignement, une certaine latitude prévaut puisque la moitié seulement des répondants (52 %) considère les documents estampillés confidentiels comme l'étant, alors qu'il s'agit là d'un des critères majeurs retenus dans les textes de droit. Il faut y voir ici l'indication d'une conception non uniforme de la confidentialité qui va en réalité varier selon les documents concernés sur un continuum allant du respect absolu du devoir de discrétion vis-à-vis de certaines informations à une retenue moindre sur d'autres. Ainsi, les « informations privilégiées » délivrées aux administrateurs dans les sociétés cotées[896] et celles relatives à la passation de marchés sont-elles maintenues sous le sceau du secret alors qu'une fuite aurait des conséquences potentiellement lourdes sur l'entreprise, son cours de bourse ou sa position de négociation.

[896] Les « informations privilégiées » sont des informations non publiques relatives aux sociétés cotées ou à leurs actions qui, si elles étaient rendues publiques, seraient susceptibles d'avoir une influence sur le cours de bourse des entités concernées (art. 621-1 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers). En conséquence, leur transmission et diffusion sont particulièrement encadrées. Ainsi, le fait de communiquer de telles informations « privilégiées » à un tiers en dehors du cadre normal de l'exercice du mandat d'administrateur constitue un délit : le délit de communication d'informations privilégiées (C. mon. fin. art. L465-1, al. 2). En outre, un administrateur qui réaliserait ou permettrait de réaliser, directement ou indirectement, une ou plusieurs opérations (de bourse) en raison des informations « privilégiées » dont il dispose et avant que le public en ait connaissance se rendrait coupable d'un autre délit : le délit d'initié (C. mon. fin. art. L465-1, al. 1).

> « La seule chose dans la confidentialité qu'il faut absolument respecter c'est quand il y a des négociations pour le rachat d'une société et que ça peut jouer sur les cours de bourse et que ça peut éventuellement faire capoter les négociations en cours ou que ça peut éventuellement remettre en cause ce qui a déjà été acquis dans d'éventuels protocoles, etc. Ca d'accord, ça c'est confidentiel. » (Entretien, ex-administrateur salarié FO2, CommunicA)

De la même manière, la discrétion vis-à-vis des dossiers formellement estampillés « confidentiel » ou présentés comme tel par le président du conseil est-elle respectée dans la grande majorité des cas. Sauf, et c'est là toute la différence d'avec la vision restrictive de la confidentialité portée par le camp patronal, lorsque ces informations classées confidentielles comportent de forts enjeux en termes d'emploi (un plan de licenciement du fait d'une cession d'entreprise par exemple), de conditions de travail (potentiellement mises à mal par une réorganisation interne) ou de survie et prospérité à long terme de l'entreprise (pour lesquels les contrats de plan dans les entreprises publiques constituent un point critique).

> « Si on me dit demain "on supprime 30 000 emplois", je ne réponds de rien. Sur ça, pour la confidentialité, je n'ai aucun scrupule. » (Entretien, administrateur salarié SUD1, CommunicA)[897]

Cette pratique est indifférente à l'appartenance syndicale bien que certains syndicats insistent plus que d'autres sur le fait que la communication de ce genre d'informations devrait être l'un des droits et devoirs des administrateurs salariés, à l'instar de la CGT[898]. Avec une telle conception du devoir de discrétion, les administrateurs salariés se trouvent régulièrement à devoir justifier à leur organisation syndicale, mais aussi à la présidence du conseil, que s'ils ne peuvent pas tout dire à leur syndicat, dans certains cas, « ils ne peuvent pas ne pas dire » (Auberger-Barré et Bouchet, 2007, p. 16).

Cette description des pratiques des administrateurs salariés face à la confidentialité n'explique toutefois pas à elle seule les résultats observés au tableau 40. En effet, les élus rapportent garder la discrétion sur les dossiers de passation de marchés mais seuls 33 % des répondants indiquent considérer ces informations comme confidentielles. Puisque la discrétion n'est pas gardée sur tous les dossiers estampillés « confidentiel » dans la mesure où certains d'entre eux traitent de thèmes à intérêt immédiat pour le syndicat, la proportion de répondants considérant comme confidentielles les informations présentées comme telles ne peut être de 100 %. Il n'en demeure pas moins que le fait que cette proportion tombe à 52 % apparaît étonnant, alors

[897] Une attitude que l'on retrouve dans d'autres entreprises à l'instar de Renault dont l'ancien président rapporte l'anecdote suivante : « Le conseil d'administration était informé d'une mesure ayant un impact social majeur – telle une fermeture d'usine, par exemple – et dont le comité d'entreprise devait être informé huit jours plus tard. Conscient de l'inconfort dans lequel se trouvaient les administrateurs salariés, j'ai tenu à m'entretenir avec chacun d'eux. Et l'un d'entre eux m'a avoué : "il y a des choses que je ne peux pas garder pour moi". On en tire les conséquences » (Schweitzer, 2009, p. 174).

[898] « Les administrateurs salariés doivent pouvoir informer le personnel des décisions ayant des conséquences sur les enjeux tels que l'emploi, la santé au travail, la sécurité industrielle » (CCEES-CGT, 2007, p. 3).

que les dossiers à enjeux sociaux ne constituent vraisemblablement pas la moitié des dossiers traités au conseil. En réalité, mettre en lumière le traitement du devoir de discrétion au regard de la seule nature des informations concernées ne suffit pas à rendre totalement compte de la manière dont les administrateurs salariés gèrent cette obligation afin de pouvoir néanmoins échanger avec leur syndicat. Deux autres variables constitutives de la confidentialité doivent également être retenues. La première est la temporalité, la confidentialité se définissant également dans le temps. Ainsi pour les administrateurs salariés, qui suivent en cela la jurisprudence relative au devoir de discrétion incombant aux élus de CE[899], n'est plus confidentielle une information rendue publique par l'entreprise lorsque celle-ci publie un communiqué de presse à l'issue d'un CA ou CS ou diffuse l'information dans ses journaux internes. Et l'administrateur salarié CFDT d'EnergiA d'expliquer ainsi qu'il n'envoie son compte-rendu de la séance du CS portant sur les comptes annuels qu'une fois seulement que l'entreprise les a rendus publics. De même pour les informations relatives aux passations de marchés que les administrateurs salariés estiment pouvoir publier dès lors que ces derniers ont été conclus et que publicité en a déjà été faite. Quant aux documents estampillés confidentiels, certains administrateurs salariés estiment que la discrétion n'est de mise qu'en phase préparatoire aux délibérations du conseil mais non plus lorsque ce dernier a tranché.

> « Il y a des informations dont on n'est pas censé parler avant. Mais après le conseil d'administration oui. C'est tout le temps de la préparation, ou le temps que le dossier n'est pas bouclé. Mais une fois que c'est validé en CA, de toute façon c'est devenu public. C'est le cas de le dire : tout le monde en parle après. » (Entretien, administratrice salariée CGT4, CommunicA)

Aussi la discrétion n'est-elle pas la même suivant le timing de la décision et de la publication par l'entreprise des informations. Mais elle diffère aussi, et c'est là l'autre variable différenciant les perspectives patronale et syndicale, selon la définition du « tiers » auprès duquel la discrétion doit être de rigueur.

#### 2.2.1.2 Au regard des tiers vis-à-vis desquels s'applique la discrétion

Pour les partisans du « secret » absolu des affaires côté patronal, ce « tiers » correspond à toute personne qui ne serait pas membre du CA ou CS. Telle est notamment l'approche suivie à CommunicA dont le règlement intérieur du CA stipule que la diffusion des documents du conseil à des tiers autres que les administrateurs eux-mêmes est strictement interdite sauf à être expressément autorisée, de manière *ad hoc*, par le président du conseil. La perspective portée par la plupart des administrateurs salariés diffère en ce que ces derniers ne conçoivent pas ce « tiers » au regard d'un seul cercle – celui des membres du conseil – mais de trois : celui des responsables syndicaux ; celui formé par l'ensemble plus large des militants et des

[899] Selon laquelle une information déjà connue du personnel ou du grand public ne peut être présentée comme ayant un caractère confidentiel (voir notamment le jugement du 6 mai 1993 de la 6e chambre civile du TGI de Bobigny dans l'affaire Dassault Falcon Service contre le CE de l'aéroport du Bourget).

salariés de l'entreprise ; celui enfin constitué, hors des frontières de l'entreprise, par le grand public. Aussi, la contrainte du devoir de discrétion sera perçue différemment par les administrateurs salariés selon celui de ces trois « tiers » vis-à-vis duquel elle s'adresse.

En l'occurrence, celle-ci sera faible vis-à-vis des membres du premier cercle que sont les responsables syndicaux avec qui les administrateurs salariés échangeront la plupart des informations[900] avant ou après la séance du conseil (cf. *supra*). Dans ce cas, est mise en œuvre une gestion du devoir de discrétion semblable à celle pratiquée par les élus de CE, soit une reprise de pratiques qui se comprend d'autant mieux que la plupart des administrateurs salariés ont pu détenir un mandat en CE avant leur élection (cf. chapitre 5). Cette gestion suit, en particulier pour les dossiers pour lesquels le président du conseil a pu souligner le caractère confidentiel, trois règles : une transmission d'informations par voie orale plutôt qu'écrite ; de manière allusive plutôt que rentrant dans le détail des données chiffrées ; auprès d'un cercle restreint de responsables syndicaux (le même que celui avec lequel les dossiers du CA ou CS sont préparés, cf. *supra*) auxquels est alors délégué le devoir de discrétion vis-à-vis des tiers du deuxième et troisième cercle (les militants et salariés de l'entreprise d'une part, et le grand public d'autre part).

> « Moi, je rends compte de mon mandat de manière verbale et je ne le fais pas à n'importe qui. D'abord, un, tout n'est pas dit, c'est évident. On est souvent sur des sujets qui touchent les acquisitions d'entreprise, les informations privilégiées, des choses comme ça. Donc, il faut être extrêmement attentif. Ensuite, je le fais de manière verbale à un auditoire très choisi d'au maximum dix personnes à qui je rappelle toujours les aspects de confidentialité. En fait, je le fais plutôt dans un sens général pour leur permettre de comprendre l'environnement dans lequel ils se situent plutôt que de dire "tiens, là, on va racheter X, Y ou Z et ça va coûter tant". Donc les données confidentielles, comme les chiffres, je ne vais pas les donner. Par contre, c'est les aider à comprendre un peu les évolutions de leur environnement pour qu'ils en aient une meilleure appréciation dans leurs rôles. » (Entretien, administrateur salarié CFE-CGC, EnergiA)

Là encore, l'application de ces trois règles est indifférente à l'étiquette syndicale, la quasi-totalité des administrateurs salariés rencontrés se reconnaissant dans les propos de leur homologue au CS d'EnergiA[901]. Cette discrétion atténuée vis-à-vis du cercle « d'initiés » (Bertin-Mourot et Lapôtre, 2003, p. 79) est assumée sans difficulté d'une part parce qu'elle

[900] À l'exception notable des « informations privilégiées » dont la communication peut constituer un délit (cf. *supra*).

[901] Voir par exemple la position de la CFDT sur ce sujet : « Si, sur un débat particulier, le président déclare : "ce point est sensible, ou confidentiel, je vous demande de ne pas en faire état à l'extérieur", nous nous devons de respecter cette demande même si nous désapprouvons la décision prise. Dans ce cas, on peut être amené à faire une information orale, en petit comité, avec certains responsables syndicaux tout en précisant la confidentialité du point évoqué » (Bompard, 2003).

aurait cours de la même manière du côté des administrateurs « classiques »[902] et d'autre part parce qu'elle repose sur un pacte de confiance avec les responsables syndicaux chargés, à leur tour, de garder la confidentialité.

> « Quand il me dit "il faut le dire à personne", c'est qu'il faut ne le dire à personne ! C'est-à-dire que lui est tenu et qu'il faut que je respecte son droit de réserve. Lui, il y est tenu, donc quand il me donne une information et qu'il me dit "tu ne dis rien", je ne dis rien. Je suis alors moi aussi tenu au secret. » (Entretien, coordinateur syndical de groupe CFDT, EnergiA)

Dans un premier temps, les informations pour lesquelles président du conseil et direction de l'entreprise ont souligné le caractère confidentiel ne sont échangées qu'avec ce premier cercle, les administrateurs salariés « gardant le silence vis-à-vis des militants de base » et des salariés (Auberger-Barré et Bouchet, 2007, p. 16). Ce n'est qu'après arbitrage avec les membres de ce premier cercle sur la diffusion à accorder à ces informations que certaines d'entre elles pourront par la suite être communiquées aux membres du deuxième cercle, soit à l'ensemble des salariés lorsque l'élu au CA ou CS dispose du droit et des moyens de publier un compte-rendu au personnel (cf. *supra*).

La discrétion vis-à-vis du troisième cercle est en revanche fermement tenue, à quelques très rares exceptions près qui renvoient à la mobilisation du registre de la médiatisation par les administrateurs salariés en tout dernier recours (cf. chapitre 6). Administrateurs salariés et organisations syndicales justifient leur abstention à l'organisation de fuites vis-à-vis du grand public sur la base des torts qu'elles pourraient causer à l'entreprise dont ils ont à cœur de défendre l'intérêt (cf. chapitre 8).

> « La rengaine sur la confidentialité c'est vraiment crétin comme attitude parce que, quel intérêt on aurait nous, à aller balancer les informations à gauche, à droite, en sachant très bien les conséquences que ça peut avoir quand on se trouve dans un dossier d'acquisition ? Non mais franchement, pour qui ils nous prennent ! On est là au conseil pour défendre l'intérêt de l'entreprise et on est quand même bien capable de comprendre que des fuites dans la presse ne vont pas servir l'intérêt de l'entreprise. On le sait ça ! » (Entretien, administratrice salariée CGT5, CommunicA)[903]

---

[902] Comme l'explique celui qui était alors administrateur salarié de Renault : « Sans faire de procès d'intention aux représentants de l'Etat qui siègent dans un certain nombre de conseils, je pense que les représentants de l'APE [Agence des participations de l'Etat] font travailler les dossiers par leurs équipes, mais les représentants de l'Etat, les fonctionnaires de l'Etat, savent bien quelle est la limite de l'exercice, et je n'ai pas connaissance qu'il y ait des fuites en veux-tu en voilà dans le cadre de ces travaux préparatoires. Et bien on peut faire nous, syndicalistes, pareil » (propos d'Alain Champigneux lors de la table ronde du 11 octobre 2012 consacrée à la place des salariés et de l'actionnariat salarié dans le cadre la Mission d'information « Transparence de la gouvernance des grandes entreprises » de la Commission des lois à l'Assemblée nationale, retranscrits sur la base de la vidéo en ligne à l'adresse http://www.assemblee-nationale.tv/chaines.html?dossier=Commissions&commission=GOUVENTR#).

[903] Voir aussi ces propos d'un ancien administrateur salarié CFDT de Thales : « A moins d'être fou, quel représentant des salariés irait révéler des informations pouvant être utilisées contre son entreprise ? » (Fairise, 2013, p. 29).

Ce faisant, les représentants du personnel au CA ou CS embrassent une conception de leur devoir de discrétion qui fait écho à celle qui émerge depuis peu en droit au regard du même devoir applicable aux membres de CE. Jusque récemment, la jurisprudence en matière de droit du travail reconnaissait deux critères cumulatifs permettant de qualifier une information au CE comme confidentielle : que celle-ci le soit objectivement (et donc non déjà connue des salariés ou du public) et qu'elle soit effectivement présentée comme telle par l'employeur. Rappelant ces deux critères, Pécaut-Rivolier (2012) et Ménard (2012) constatent qu'un troisième se fait récemment jour, bien que déjà envisagé il y a trente ans (Savatier, 1985) : le caractère préjudiciable de la diffusion de cette information[904]. On assiste alors à un rapprochement avec le droit des sociétés allemand qui précise que doit être considérée comme confidentielle une information dont la divulgation porterait préjudice à l'intérêt de l'entreprise[905]. Si la diffusion des informations sensibles au grand public n'entre qu'exceptionnellement dans le répertoire d'action des administrateurs salariés c'est d'une part que ces derniers ont le souci de préserver l'intérêt de l'entreprise et, d'autre part, celui d'éviter que la présidence du conseil ne prenne appui sur d'éventuelles fuites pour réduire la qualité et la quantité des informations transmises aux administrateurs.

> « Ca, c'est la position qu'on a toujours prise à la CFDT : considérant que, que ça nous fasse plaisir ou non – et ce n'était pas la question – qu'à partir du moment où nous n'assurerions pas la confidentialité de ces éléments, ce sont des éléments qui ne seraient plus portés à la connaissance du conseil d'administration. Donc, pour garder au conseil d'administration son rôle et la possibilité pour le conseil d'administration d'être informé de la totalité des choses, il fallait qu'on accepte cette règle du jeu. » (Entretien, ex-administrateur salarié CFDT1, CommunicA)

Pour ceux, côté patronal, qui conçoivent le devoir de discrétion comme s'imposant singulièrement à l'égard du grand public, l'évaluation du respect de ce devoir par les administrateurs salariés est jugée tout à fait satisfaisant (voir par exemple Schweitzer, 2009; IFA, 2013b)[906]. Les secrétaires des conseils d'EnergiA et CommunicA sont de ceux-là qui soulignent, de manière unanime, le respect par les représentants du personnel du secret sur les informations les plus sensibles vis-à-vis du monde extérieur, rappelant au passage que les fuites à la presse, lorsqu'elles existent, sont généralement imputables à d'autres acteurs.

> « La confidentialité c'est surtout qu'on ne veut pas que ça se retrouve à la une de la presse "l'entreprise va faire ça, l'entreprise se réorganise comme ça et dans 6 mois...". Ça effectivement c'est ce qu'on évite. Et quand il y a des fuites, elles ne viennent pas de là. Elles viennent parfois de l'Etat, de Bercy ou d'autre, mais pas de l'entreprise quoi.

[904] Tel que confirmé par l'arrêt de la chambre sociale de la Cour de cassation du 6 mars 2012 (n° de pourvoi 10-24367).
[905] Article 93 (2) de l'*Aktiengesetz* (loi sur les sociétés anonymes).
[906] Ce qui conduit par exemple la Fabrique de l'industrie (think tank d'origine patronale) à souligner que « le risque lié à des fuites d'informations confidentielles du fait de la présence de salariés au conseil serait en grande partie fantasmé, pour autant que l'on puisse en juger » (Gauron et Charlet, 2014, p. 34).

> Les vraies fuites emmerdantes, à ma connaissance, elles ne sont jamais venues des administrateurs salariés qui – ceux que j'ai connus – sont fondamentalement très attachés à l'entreprise. Et quand on commence à leur expliquer "attendez les gars, on vous dit ça mais c'est un sujet où la concurrence est très vigilante donc faites attention", les types dans la plupart des cas ils se feraient hacher menu plutôt que de lâcher le premier morceau. » (Entretien, ex-secrétaire du conseil d'administration3, CommunicA)

Des appréciations confirmées par ailleurs par l'absence, à notre connaissance, de sanction d'administrateurs salariés pour raison de fuite d'information, absence qui contribue à discréditer l'argument selon lequel ces derniers n'auraient que peu d'égard pour leur devoir de discrétion. Hormis quelques rappels à l'ordre, nous ne connaissons aucun cas de représentants du personnel au CA ou CS ayant été condamné au civil ou au pénal ou même révoqué pour manquement à ce devoir[907]. Aussi, l'argument récurrent des détracteurs de la participation des travailleurs aux décisions stratégiques serait plus d'ordre idéologique que fondé en droit, comme le relevait déjà Barreau au lendemain de l'adoption de la loi DSP : « en fait, la confidentialité a été plus une menace brandie par quelques présidents de groupes qu'un véritable problème » (Barreau, 1988, p. 10). En réalité même, le droit européen tend à soutenir la conception du devoir de discrétion telle que portée par les administrateurs salariés et leurs organisations syndicales. En effet, un arrêt de la Cour suprême du Danemark rendu en 2009[908] après avis de la Cour de Justice de l'Union Européenne[909] avance que la transmission d'informations privilégiées entre un administrateur salarié et le responsable syndical pour son entreprise entre dans le cadre de ses fonctions et ne constitue pas un délit puisque cet échange d'informations est utile à l'exercice de son mandat au conseil. C'est ainsi par cette gestion singulière mais légale du devoir de discrétion que les administrateurs salariés peuvent contribuer, directement ou non, à la « bataille de l'information » d'autant que les informations qu'ils détiennent sont particulièrement valorisées par leurs mandants.

---

[907] La violation du devoir de discrétion engage en effet la responsabilité civile de l'administrateur et est ainsi susceptible de donner lieu à une action en dommages et intérêts (C. com. art. L225-251). Les délits d'initié et de communication d'informations privilégiées peuvent en revanche être plus sévèrement punis. Enfin et bien que bénéficiant du statut de salarié protégé (depuis l'adoption de la loi de sécurisation de l'emploi pour les administrateurs salariés siégeant au conseil d'une société anonyme ou d'une société par actions simplifiée, les administrateurs salariés couverts par la loi DSP en bénéficiant déjà), les dispositions juridiques peuvent être interprétées de telle manière que la rupture de ce devoir de discrétion pourrait constituer un motif de révocation du conseil. La circulaire du 17 février 1984 relative à l'application de la loi DSP expose que le manquement à la confidentialité des délibérations peut être constitutif d'une faute grave (point 2.1.2.3, al. 6) pouvant conduire, si la majorité des membres du conseil le demande, à la décision de révocation par le président du TGI le cas échéant.

[908] Arrêt 219/2008 rendu le 14 mai 2009.

[909] Arrêt du 22 novembre 2005 dans l'affaire C-384/02. La CJUE a rappelé à ce titre qu'en vertu de la l'article 3, a) de la directive 89/592/CEE (concernant la coordination des réglementations relatives aux opérations d'initiés) il est interdit à un administrateur salarié de communiquer des informations privilégiées au président de l'organisation professionnelle qui l'a désigné (en l'occurrence son syndicat) sauf s'il existe un lien étroit entre la communication de cette information et l'exercice (par l'administrateur salarié) de son travail, de sa profession ou de ses fonctions et si cette communication est strictement nécessaire à l'exercice desdits travail, profession ou fonction.

2.2.2 Un complément d'information valorisé […]

En effet, l'ensemble des responsables syndicaux que nous avons rencontrés, qu'ils « parrainent » des administrateurs salariés ou non, insiste sur l'enjeu que représente le complément d'informations, par ailleurs précieuses et singulières, que peuvent leur fournir les représentants au CA ou CS.

> « [Quelle différence cela ferait s'il n'y avait pas d'administrateur salarié ?] On serait coupé, non pas de l'information parce qu'il y en a dans les étages en dessous, mais d'une information essentielle. » (Entretien, coordinateur syndical de groupe CGT, EnergiA)

Essentielle, l'information provenant du conseil l'est à plusieurs titres au regard de la stratégie syndicale. En premier lieu, cette information est en grande partie inédite que ce soit au regard de son périmètre géographique qui couvre l'ensemble du groupe hors des seules frontières françaises (qui bornent l'activité des comités de groupe France) ou européennes (qui bornent cette fois l'activité des comités d'entreprise européens) permettant ainsi l'accès à la stratégie internationale de l'entreprise[910], ou de son périmètre stratégique portant sur l'ensemble des activités présentes et à venir du groupe en entier dans une vision holistique.

> « Un CA regroupe la totalité des informations, la totalité de la stratégie, la totalité des comptes et c'est comme ça pour n'importe quelle entreprise, privée, publique ou semi-publique. Donc, c'est important d'y être pour essayer d'avoir ces informations. » (Entretien, administratrice salariée CGT5, CommunicA)

Ces propos viennent confirmer notre analyse comparative des thèmes stratégiques traités au CA ou CS d'une part et dans les IRP centrales d'autre part concluant à un chevauchement partiel seulement dans la mesure où la gamme des thèmes traités au conseil apparaît sensiblement plus large (cf. chapitre 1). Tout aussi inédit est le fait de pouvoir accéder, par le biais de l'administrateur salarié, aux positions d'un acteur distant de la sphère des relations professionnelles et dont les décisions emportent pourtant des conséquences potentiellement décisives sur l'emploi et les conditions de travail : l'actionnaire.

> « Moi je pouvais dire aussi à ma fédération "vous savez, sur cette affaire vous êtes en désaccord avec le président mais il faut voir dans quelle situation il est, j'ai entendu le représentant du Budget au dernier conseil et voilà quelle est la position du Budget aujourd'hui sur ce sujet et le président a une position qui n'est peut-être pas la meilleure

[910] Avantage comparatif du CA ou CS sur les autres IRP que soulignait par exemple l'administratrice salariée SUD-PTT au conseil de France Télécom lors de son intervention à la table ronde du 11 octobre 2012 tenue dans le cadre de la mission d'information sur la « transparence de la gouvernance des grandes entreprises » de la Commission des lois à l'Assemblée nationale : « je pense que, dans les grands groupes, certaines questions ne sont pas traitées du tout dans les comités d'entreprise même dans les comités centraux d'entreprise. C'est-à-dire que les questions internationales, de manière générale, ne sont pas abordées du tout. […] pour donner une compréhension de ce qu'est la stratégie de l'entreprise au niveau international et on sait les conséquences de ça et on sait aussi sur combien d'années les choses se construisent, y a pas d'autre endroit où les discussions ont lieu » (Propos retranscrits sur la base de la vidéo en ligne à l'adresse http://www.assemblee-nationale.tv/chaines.html?dossier=Commissions&commission=GOUVENTR#).

mais il a été obligé de tenir compte de la position du Budget et il essaie d'avancer quand même". Ça permet d'avoir des clés de compréhension que n'a pas forcément un secrétaire de fédération. Donc, ce mandat, ça me permettait de leur montrer qu'il y avait un jeu subtil de l'Etat qui à la fois disait ça mais en même temps faisait ça, etc., ce qui leur donnait des clés de compréhension de ce qui se passait. Et ces clés, et le fait que je sois témoin de ces relations compliquées entre l'Etat et l'entreprise étaient un atout pour la fédération. » (Entretien, ex-administrateur salarié CFDT1, CommunicA)

Aussi les responsables syndicaux valorisent-ils particulièrement l'accès que l'administrateur salarié permet à des informations que, selon leurs dires, ils « ne pourraient pas se procurer par ailleurs »[911]. Et ce parce qu'en plus d'être inédite, l'information fournie aux administrateurs serait de qualité supérieure à celle transmise aux IRP étant non seulement plus détaillée mais aussi plus précise, particulièrement en termes de chiffrage.

« Un gros coup, c'est-à-dire un gros rachat ou des rumeurs sur le départ d'un grand patron, ça, on va le savoir avant la réunion du CA par notre réseau informel ou alors carrément parce qu'on a rencontré un haut responsable de l'entreprise. Donc c'est vrai qu'on a d'autres sources que l'administrateur. Mais l'administrateur c'est plutôt un apport en informations techniques : des chiffres, des informations techniques sur des montages financiers ou juridiques, etc. On va savoir que telle boîte va être rachetée par notre entreprise, ça on va le savoir avant, mais les conditions réelles dans lesquelles ils veulent le faire, ça on va le savoir grâce au CA. » (Entretien, responsable fédéral FO, CommunicA)

Se rajoute un dernier avantage, non plus relatif à la dimension des « thèmes » mais à celle de la « place dans le processus décisionnel » puisque concernant le timing de l'accès à ces informations dont nous avons vu au chapitre 1 qu'il prenait place en amont, voire très en amont, de l'action des autres IRP. Administrateurs salariés et responsables syndicaux s'accordent pour considérer qu'il s'agit là de l'avantage majeur d'une représentation au conseil (Bertin-Mourot et Lapôtre, 2003).

« C'est la plus-value des administrateurs salariés justement, ils ont des informations et un regard sur ce qui se passe dans l'entreprise et ce qui se passera. Et on n'a pas ça ailleurs. Bon, c'est vrai quand même, que sans eux, on aurait les informations quand même. Mais on les aurait plus difficilement et moins rapidement. Je vous donne un exemple : le projet de modernisation des agences. Bon est bien, ça a été présenté d'abord au conseil d'administration le 22 avril, mais les organisations syndicales, nous, on a été réuni seulement le 24 mai pour avoir une présentation du projet. Alors après, forcément que c'est intéressant d'avoir des administrateurs salariés, parce qu'ils ont la primeur de l'information au conseil d'administration et il y a des informations que nous

[911] Pour la CFDT notamment, « le lien établi [avec l'administrateur salarié] avec les IRP et les sections doit permettre de donner une visibilité sur les informations que nous n'aurions pas dans le dialogue social » (CFDT, 2014a, p. 11).

on a par ce biais. Du coup, ça veut dire aussi que ce genre d'information – parce que c'est quand même précis et détaillé pour que ce soit présenté aux représentants de l'Etat – et bien donc, c'est seulement les syndicats qui sont présents au conseil d'administration avec des représentants élus, qui peuvent les avoir. » (Entretien, responsable syndical pour l'entreprise et fédéral SUD, CommunicA)

Par ailleurs, les informations auxquelles ont accès les administrateurs salariés ne se limitent pas aux seuls dossiers formellement adressés aux membres du conseil en vue de la prochaine séance. Les représentants du personnel au CA ou CS disposent en outre de la possibilité d'obtenir des compléments d'information par trois principaux canaux. Le premier est constitué des réunions préparatoires au conseil organisées par la direction quelques jours avant la séance plénière et auxquelles participent systématiquement les administrateurs salariés et plus rarement les autres membres du conseil pourtant également conviés. Pratique répandue non seulement dans les entreprises publiques telles qu'EnergiA et CommunicA mais aussi privatisées (Schweitzer, 2009; IFA, 2011), ces réunions n'ont pas seulement pour objectif de « pacifier » les séances du CA ou CS (chapitre 6) mais aussi d'assurer une meilleure compréhension des dossiers par les administrateurs salariés qui y trouvent là l'occasion de demander et recevoir des éclaircissements et informations complémentaires de la part des porteurs de projets issus de la direction générale. Les facilités d'accès aux membres de la direction générale, en dehors de ces réunions, constituent un deuxième canal dont savent faire usage les administrateurs salariés au besoin. Comme l'expose l'administrateur salarié CGT d'EnergiA, « les portes sont assez facilement ouvertes » et la CGT de revendiquer qu'il en aille ainsi de manière systématique[912]. Néanmoins, cette ouverture à la communication d'informations supplémentaires dépend d'une part du réseau relationnel de l'administrateur salarié qui peut déjà comprendre les grands dirigeants de l'entreprise côtoyés lors de négociations conduites par ceux qui occupaient auparavant des responsabilités syndicales en ce sens et, d'autre part, par la volonté d'ouverture ou de fermeture prônée par le PDG auprès de ses équipes. Enfin, le registre de la prise de parole publique (cf. chapitre 6) constitue un dernier canal par lequel les organisations syndicales peuvent demander à leur élu au CA ou CS de poser en séance plénière les questions « gênantes » dont ils cherchent les réponses.

« Des fois je lui dis "voilà ce qui se passe et ça m'embête". Et elle me répond "ah bah tiens, je pourrai poser tel type de question et puis je te dirai ce que ça donne". Mais elle ne reprend jamais directement ce que nous on peut dire par ailleurs dans d'autres instances, pas directement. Elle le reprend sous un angle CA, parce que la réponse qu'elle pourra obtenir me servira à moi pour d'autres choses. » (Entretien, responsable syndical pour l'entreprise CFDT, CommunicA)

[912] « Les administrateurs salariés doivent pouvoir communiquer directement avec les directeurs exécutifs » (CCEES-CGT, 2007, p. 4).

C'est notamment l'existence de ces canaux supplémentaires d'information qui ferait la différence d'avec le ou les membres du CE assistant aux réunions du conseil avec voix consultative qui n'y auraient pas accès comme le soutenait cet administrateur salarié CFDT de Rhône-Poulenc :

> « J'ai été représentant du CCE dans un conseil d'administration. On nous demandait gentiment si nous avions quelque chose à dire et si jamais nous posions des questions trop pointues, on nous répondait qu'on ne pouvait rien nous dire. En tant qu'administrateur on nous dit beaucoup plus de choses » (Cattenat, 1990, pp. 30-31).

Et si l'organisation syndicale valorise particulièrement les informations que peuvent fournir les administrateurs salariés c'est qu'elles recouvrent à la fois un intérêt tactique et stratégique. Stratégique car ces informations permettant de construire une vision globale plutôt que parcellaire et fragmentée de la situation et des plans de développement de l'entreprise, viennent nourrir la réflexion syndicale pour construire ou adapter une stratégie d'action.

> « Moi ce que je souhaite c'est que l'administrateur nous apporte des billes comme on dit et des billes ce n'est pas forcément des scoops mais ce sont des éléments de réflexion qui nous permettent, avec ou sans lui, d'avoir un discours particulier, de changer de tactique ou de stratégie, de prévoir des choses. » (Entretien, responsable fédéral FO, CommunicA)

Intérêt tactique ensuite car ces mêmes informations constituent autant de moyens de modifier la relation à la partie « adverse » dans le jeu de régulation comme le soulignait Reynaud (2003b, cf. supra). Ainsi les responsables syndicaux peuvent-ils en faire usage pour disposer d'un levier supplémentaire sur la direction qu'ils peuvent mettre en difficulté soit en amenant sur la table des points que celle-ci aurait souhaité occulter[913] ou en jouant de l'éventuelle dissonance des messages délivrés[914]. Par ailleurs, l'intégration de ces informations dans la préparation des positions et contre-propositions à porter au sein des IRP contribuerait à donner plus de crédit au syndicat et à sa stratégie face aux directions, là où les organisations sans administrateur salarié se sentent plus démunies.

> « Nous on va au CDS, on nous expose la stratégie, on nous dit certaines choses et nous on ne sait pas forcément ce qu'on va raconter alors on dit certaines choses sur le moment mais nous, on n'a pas de recul par rapport à ça. Alors que ceux qui participent au conseil d'administration, ils ont déjà du recul et donc ils peuvent argumenter et souvent, je me retrouve à court d'arguments. En plus d'être dépassé par tout le monde,

[913] « Il y a des informations qu'on a pu avoir, qu'on n'a pas forcément divulguées, mais dont on s'est servi pour ensuite poser des questions. En clair, moi j'ai lu des documents qui m'ont aidé à comprendre des choses par rapport aux projets de l'entreprise par exemple, des choses qu'on aurait aimé ne pas nous montrer. » (Entretien, responsable fédéral FO, CommunicA).

[914] « Moi ce que je veux vraiment c'est avoir toutes les sources d'information qu'on peut avoir et que de temps en temps on se fasse une réunion et qu'on se dise "qu'est-ce que tu sais ?". Et peut-être qu'on va se rendre compte que le patron au-dessus il nous a dit deux fois des choses différentes, donc on va le coincer. Donc, ça permet aussi de croiser des informations. » (Entretien, coordinateur syndical de groupe CFDT, EnergiA).

je me retrouve à court d'arguments. Donc si, ce serait important d'avoir un administrateur salarié. » (Entretien, responsable fédéral CFE-CGC, CommunicA)

C'est au regard de tous ces éléments qu'il faut comprendre l'énergie que peuvent déployer administrateurs salariés et syndicats dans la lutte à éventuellement mener pour gagner l'accès à ces informations. Que ce soit en revendiquant une extension de la présence d'administrateurs salariés qui, en faisant gagner des sièges, permettrait aux organisations syndicales jusque-là non représentées de disposer d'un élu au CA ou CS. La situation à EnergiA est emblématique à cet égard. Parmi les syndicats sans élus au CS, FO a été celui à mener la bataille la plus ferme pour que le nombre d'administrateurs salariés passe de trois élus à un tiers des sièges en revendiquant l'application de la loi DSP.

« La problématique quand vous n'avez personne, vous n'avez aucune info ou vous avez la même info que la presse ou ce qu'on a bien voulu laisser échapper. L'intérêt d'un administrateur salarié ce serait pour la qualité de l'information. Parce que des fois il y a des gars qui me disent "oh, tu sais ça ?", "ah non.". Parce que moi, au jour d'aujourd'hui, le conseil de surveillance je n'en ai aucun écho vu qu'il n'y a pas de PV ni rien. Donc, on ne sait rien. » (Entretien, coordinateur syndical de groupe FO, EnergiA)

Alors que l'argumentation défendue par FO pourrait être recevable[915], les trois syndicats représentés au CS l'ont combattue par volonté de préserver l'avantage « compétitif » que constitue leur monopole d'accès aux informations du conseil. Plus quotidienne est la lutte de certains élus au CA ou CS pour disposer, a minima, de la même information que les autres administrateurs ou pour faire respecter – dans les CA – leur droit individuel à la communication d'informations supplémentaires qu'ils jugent nécessaires à l'exercice de leur mandat.

« Avoir accès à l'information, ça demande d'être exigeant aussi. Parce que, je ne sais pas si c'est le président tout particulièrement, mais en tout cas dans ce conseil d'administration il y a une vraie bataille sur le droit à l'information des administrateurs avec, en face, une bataille pour dire "mais l'information vous l'avez". » (Entretien, administratrice salariée CGT4, CommunicA)

Ce « combat » particulièrement chronophage[916] a pris une autre dimension avec la reconnaissance juridique de ce droit individuel des administrateurs à l'information[917] dont les administrateurs salariés peuvent se saisir dans le cadre du registre du « recours procédurier »

[915] EnergiA n'est pas soumise à la loi DSP en raison d'une construction juridique qui lui permet de présenter un effectif de la holding inférieur au seuil des 200 salariés qui l'aurait rendue applicable. Or, il serait possible d'argumenter que l'effectif à prendre en compte soit plutôt celui de l'unité économique et sociale que forme la holding avec l'une de ses filiales avec laquelle, pour ce motif, elle fait CE commun. Auquel cas le seuil des 200 salariés serait dépassé et la loi DSP devrait s'appliquer.

[916] Il l'était déjà au lendemain de l'application de la loi DSP, Barreau (1988) rapportant la lutte des administrateurs salariés de quatre groupes du secteur de l'électronique pour obtenir des documents, et pour les obtenir en temps utile et de manière suffisamment détaillée.

[917] Par la loi NRE de mai 2001 (cf. note de bas de page *supra*).

(cf. chapitre 6). Ainsi par exemple, les administrateurs salariés CGT de Gaz de France ont poursuivi le président du CA pour défaut de communication de l'ensemble d'un dossier qu'ils avaient demandé. La Cour de cassation leur a donné raison[918]. Dernier combat enfin, celui déjà mentionné au chapitre précédent de la présence aux comités du conseil pourvoyeurs d'informations souvent plus fournies et délivrées dans un temps permettant une anticipation plus grande encore. En effet, selon un administrateur salarié interviewé par Bertin-Mourot et Lapôtre :

> « L'ensemble des administrateurs découvre parfois 4/5e des dossiers sur la table le jour du conseil, ce qui n'est pas le cas pour les membres des comités qui obtiennent les dossiers à l'avance, bien avant leur réunion ad hoc. De surcroît, les dossiers remis aux comités ne sont pas systématiquement remis à l'ensemble des participants au CA » (Bertin-Mourot et Lapôtre, 2003, p. 64).

Au final donc, les organisations syndicales, qu'elles disposent ou non d'un élu au conseil, s'accordent à reconnaître le soutien précieux que constituent les informations dont disposent les administrateurs salariés. Aussi pourrait-on s'attendre à ce que celles-ci mobilisent leurs élus pour venir enrichir les débats et réflexions internes pour une contribution, même indirecte, à l'action collective. Or, les discours masquent là des pratiques différenciées.

2.2.3 […] mais des mobilisations différenciées

61 % des répondants déclarent que leur syndicat les sollicite souvent (pour 46,5 %) ou très fréquemment (pour 14,5 %) pour débattre en interne de sujets concernant la stratégie de l'entreprise. À l'inverse donc, ils sont 39 % à déclarer que de telles sollicitations sont rares (pour 32 %) ou inexistantes (pour 7 %). De la même manière, 53 % des répondants déclarent être souvent (pour 44 %) voire très fréquemment (pour 9 %) sollicités par les autres représentants du personnel dans l'entreprise pour les informer et leur présenter leur lecture de la stratégie d'entreprise, contre 47 % donc à n'être jamais (pour 10 %) ou rarement (pour 37 %) sollicité par leurs homologues dans d'autres IRP. Dans les deux cas, les réponses sont indépendantes des caractéristiques des personnes (appartenance syndicale, genre, statut professionnel), de celles de leur entreprise (statut juridique, nature du capital) ou du conseil (CA ou CS). Autrement dit, les répondants se partagent également entre ceux dont l'organisation syndicale au sens large fait usage de leurs savoirs pour enrichir les débats internes et ceux dont la contribution à la réflexion collective est sensiblement plus limitée. L'on retrouve ce même partage parmi les interviewés.

D'un côté, les élus FO et CFDT au CA de CommunicA ainsi que leurs homologues CGT au cours de la deuxième mandature et l'administrateur salarié CFE-CGC au CS d'EnergiA rapportent n'être que rarement sollicités par les militants et responsables syndicaux en dehors

[918] Voir C. Cass, ch. soc. 29 janvier 2008, n° de pourvoi 06-20311.

des éventuelles réunions de préparation du conseil ou de bureau ou commission exécutive auxquelles ils peuvent être invités. Dans cette configuration, l'articulation entre l'administrateur salarié et son organisation syndicale s'inscrit dans le sens unique « du mandant vers le mandataire » (Thuderoz, 2011, cf. supra) puisque si l'organisation syndicale imprime l'exercice du mandat au CA ou CS, les ressources informationnelles acquises par les administrateurs salariés n'impriment qu'à la marge l'exercice de l'action syndicale. En dehors des espaces institués dans la mise en œuvre du mandat, militants et permanents – y compris au niveau de la structure centrale – n'auraient pas le réflexe de contacter l'élu au conseil de manière ad hoc. Les responsables des organisations syndicales ici visées sont souvent les premiers à reconnaître le manque à gagner pour l'action syndicale tant centrale que locale.

> « Mais c'est vrai que y a quand même une sous-utilisation de notre part du conseil d'administration et de ce qu'on peut y avoir comme information » (Entretien, responsable syndical pour l'entreprise FO, CommunicA)

Une « sous-utilisation » que soulignent et regrettent la plupart des administrateurs salariés concernés dont certains estiment alors que l'une de leurs activités consiste en la production d'un effort pédagogique vis-à-vis des équipes syndicales quant à l'utilité que pourrait représenter une meilleure intégration des informations du CA dans leur action.

> « Moi, je trouve que, c'est malheureux en plus, mais on ne nous sollicitait pas assez. Effectivement, on aurait pu venir aider, faire des présentations, expliquer un peu ce qui se tramait, ou ce genre de choses, et même avec les militants, et pas seulement les responsables du bureau national. Mais non, on ne nous appelait pas forcément. Alors bon, après, moi je peux aussi le comprendre, parce que la fédération, c'est quand même une grosse charge de travail qu'elle a à faire, et je pense que la secrétaire générale avait évidemment bien d'autres chats à fouetter que de se pencher sur la question de ce que nous, avec ce qu'on apprenait au conseil, on pouvait apporter à l'action de la fédération. Mais c'est dommage je trouve, parce que c'est un peu un gaspillage d'une certaine manière. Et puis c'est dommage pour la fédération, parce qu'elle ne profite pas des compétences qu'elle peut avoir en son sein. » (Entretien, ex-administratrice salariée CFDT2, CommunicA)

De l'autre côté, les élus CFDT et CGT au CS d'EnergiA, ainsi que les administrateurs salariés SUD de CommunicA et leurs homologues CGT lors des première et troisième mandatures font état d'interactions plus fréquentes avec les différents acteurs du syndicat, sans que celles-ci soient toujours institutionnalisées. Ici, l'articulation se joue à double sens tant « du mandant vers le mandataire » que « du mandataire vers le mandant » dans la mesure où l'administrateur salarié est à la fois perçu mais aussi mobilisé comme une ressource supplémentaire pour l'action. L'initiative de cette mobilisation peut, certes plus rarement, être prise par les responsables syndicaux locaux à l'exemple des administrateurs CGT de

CommunicA ici concernés rapportant avoir régulièrement été sollicités par les acteurs de terrain au cours de leur mandat.

> « On s'est beaucoup investi dans le mandat et on était les seuls. Nous, c'était le premier conseil d'administration, donc on a innové, et on a fait, à trois, 2000 visites de services. Moi j'en ai fait 1000, j'étais un peu fou. Et 1000 visites de services sur 5 ans, ça fait 200 par an, ça fait une quasiment chaque jour ouvrable. Mais on en faisait des fois 4-5-6 d'un coup. C'est-à-dire qu'on venait en aide, c'est clair. Un coup de téléphone c'était "dis donc, on organise un truc, est-ce que tu es d'accord pour venir ? Comment tu vois les choses depuis le CA ?", etc. Bon, on est là un peu en appui si je puis m'exprimer comme ça. » (Entretien, ex-administrateur salarié CGT1, CommunicA)

Plus souvent, ces sollicitations émanent de la structure centrale en dehors des arènes instituées dans la mise en œuvre régulière du mandat.

> « Oui, ça nous arrive de leur demander de venir présenter ce qu'ils savent sur une question particulière. Quand on fait des formations ou quand on a des réunions au niveau de la fédé sur des points particuliers et là où on sait qu'ils peuvent venir nous donner des informations intéressantes, alors on leur demande d'intervenir. Ils font partie de la fédération, donc je trouve important qu'on les fasse participer à la vie fédérale. Par exemple, la dernière fois, pour le journal que la fédération publie au sujet de l'entreprise, je leur ai demandé d'écrire un petit quelque chose pour qu'on puisse aussi présenter ce qui se passe au niveau de la direction, comme les orientations stratégiques ou le nouveau contrat de plan par exemple » (Entretien, responsable syndical pour l'entreprise CGT, CommunicA)

Cette différenciation des pratiques n'est pas nouvelle et l'on en retrouve trace dans les discours syndicaux stimulés par l'application de la loi DSP au début des années 1980[919]. Elle est également indépendante de l'étiquette syndicale et seulement partiellement liée au produit de la régulation intra-organisationnelle. Si certains administrateurs salariés « instruments de leur syndicat » sont effectivement sollicités pour contribuer à leur manière à l'action syndicale (tels les administrateurs salariés CGT d'EnergiA, SUD de CommunicA et leurs comparses CGT lors des première et troisième mandatures), tous ne le sont pas (tels les élus FO et autres élus CGT au CA de CommunicA). Autrement dit, les organisations syndicales ne portent pas toujours la même attention à l'inclusion de l'administrateur salarié dans les affaires intérieures (le « contrôle » syndical sur l'exercice du mandant étant de mise comme nous l'avons vu) et dans les affaires extérieures (avec une mobilisation différenciée des ressources

[919] Voir par exemple cet extrait d'une intervention d'un secrétaire confédéral CGT : « Sur la base de leur expérience personnelle, les administrateurs élus se sentent bien souvent "orphelins" de l'organisation dont ils sont issus. […] sur des questions où il y a intervention de l'organisation, il n'est pas fait appel à eux alors même qu'ils se sentent capables d'apporter des éléments intéressants pour la réflexion et pour l'action de la CGT. Ainsi, se développe le sentiment qu'ils sont livrés à eux-mêmes et que bien peu de monde cherche à les intégrer dans une démarche plus collective. Ce sentiment est évidemment diversifié, selon la nature des entreprises, selon qu'il s'agit du groupe ou de filiales, de grosses ou de moins grosses entreprises » (Alezard, 1984, p. 20).

informationnelles des administrateurs salariés au bénéfice de l'action syndicale dans le système de relations professionnelles). Par une gestion spécifique du devoir de discrétion, les administrateurs salariés sont en mesure de contribuer, indirectement, à l'action collective alors que l'organisation syndicale valorise leur apport en informations inédites et de qualité supérieure à celles des autres scènes du dialogue social. Néanmoins, cette contribution dépend du degré d'articulation et de mobilisation de cette ressource par les équipes syndicales qui n'en font pas toutes le même usage. Le tableau de la contribution de l'administrateur salarié à l'action collective ne serait toutefois pas complet si l'on omettait d'y ajouter les autres ressources qui, au-delà des seules ressources informationnelles, représentent un intérêt stratégique tout particulier au regard de l'action syndicale. Tel est notamment le cas des ressources relationnelles, cette fois, dont dispose l'administrateur salarié vis-à-vis des membres de la direction de l'entreprise.

## 2.3 Un maillon supplémentaire dans les relations direction-syndicat

En contribuant, le cas échéant, à la « bataille de l'information », les administrateurs salariés influent indirectement sur l'agencement des relations qui se jouent autour des règles d'emploi et de conditions de travail comme le soulignait Reynaud (*op. cit.*, cf. *supra*). Mais ces relations prennent également un nouveau jour du fait des contacts privilégiés dont les administrateurs salariés disposent vis-à-vis des membres de la direction centrale en général et du président en particulier. C'est l'un des enseignements de l'observation de la pratique de la codétermination allemande que de souligner que les ressources fournies par les administrateurs salariés ne se limitent pas aux seules ressources informationnelles mais comptent également les ressources relationnelles alors que la présence de représentants du personnel au conseil de surveillance « aide indirectement le travail des conseils d'entreprise en renforçant les contacts informels avec les représentants de la direction » (Rehfeldt, 1992, p. 19). Non seulement ces ressources peuvent aider le travail de l'organisation syndicale par la pratique du « off » entre administrateurs salariés et présidence de l'entreprise (2.3.1) mais également modifier le jeu d'acteurs en servant également l'action dirigeante qui peut y trouver un intérêt dans l'anticipation de la mise en œuvre des décisions du conseil (2.3.2).

### 2.3.1 Le « off » à l'initiative des administrateurs salariés

Aux dires des interviewés et de leurs responsables syndicaux, le réseau relationnel de l'administrateur salarié dans l'entreprise présente l'avantage de permettre un contact direct avec la direction générale là où celui-ci ne pourrait sinon se nouer que par l'intermédiaire de la direction des ressources humaines en particulier.

> « Mais à la limite, notre coordinateur syndical, il peut aussi bien appeler le DRH et lui dire "on a un problème ici, comment on fait ?". Mais ça sera avec le DRH. Il aura difficilement accès à la présidente ou au directeur général délégué, même si sur certains domaines c'est le directeur général délégué qui va dire oui ou non. Ce sera plus facile

pour moi, en position d'administrateur salarié, d'intervenir directement auprès de la présidence. » (Entretien, administrateur salarié CFE-CGC, EnergiA)

Cette « facilité » renvoie à la fois à la possibilité de mise en liaison directe avec la présidence qu'offre le statut de membre du conseil, et à la nature déconflictualisée de la relation entre membres de la direction générale et administrateurs salariés qui, à l'inverse d'un responsable syndical, ne se situent pas dans le même rapport de force que peuvent nourrir les situations de négociation. Comme le présentait en effet cet administrateur salarié CFDT au conseil de Rhône-Poulenc, la relation n'est pas de même nature puisque située hors du terrain de la confrontation : « On ne peut pas avoir ce type d'intervention [directement auprès du président] en tant que délégué syndical. En tant que DS on affirme des positions de l'organisation, mais on n'intercède pas auprès du président pour lui demander un certain nombre de choses » (Cattenat, 1990, p. 31). De fait, et bien que là encore les situations diffèrent selon le projet porté par le président du conseil en particulier, les portes sont généralement ouvertes aux administrateurs salariés désireux de s'entretenir avec les acteurs les plus haut placés dans la hiérarchie managériale y compris, et c'est là la contribution éventuelle à l'action collective, sur des sujets dépassant le cadre strict du conseil pour aborder des thèmes relevant plutôt de l'emploi et des conditions de travail.

« À l'époque, n'importe quel administrateur salarié qui aurait appelé le président, le directeur général ou le directeur de cabinet, on le prenait sans hésiter. Il n'y avait pas du tout d'ambiguïté et ce, dès le début. Alors aujourd'hui, je suppose que c'est pareil, enfin j'imagine, mais à l'époque le président en particulier a été appelé certainement en direct par tous les administrateurs salariés. Alors des fois sur des conneries hein. Par exemple, il y a un administrateur salarié qui venait peut-être plus pour des micro-problèmes, des petites choses qui même pouvaient le concerner directement. Mais d'autres sont intervenus pour poser des questions de fond, pour avoir des informations de fond ou pour passer des messages aussi. Le président n'aurait jamais hésité ou donné de consigne de filtrage là-dessus. Il ne les renvoyait pas vers le directeur général ou vers moi ou vers un directeur de la maison pour répondre. » (Entretien, ex-secrétaire du conseil d'administration2, CommunicA)

Et si la présidence se montre si facilement accessible c'est que, comme le relevaient Bertin-Mourot et Lapôtre (2003), les directions, et le PDG tout particulièrement, peuvent trouver un intérêt à ce que les administrateurs salariés leur remontent ainsi des informations du terrain autrement filtrées par la ligne hiérarchique

« Ils sont demandeurs par rapport à ça : "Dès lors que vous constatez des dysfonctionnements, que vous voyez des choses qui ne vont pas etc. On souhaiterait que vous nous le disiez". En tant qu'administrateur salarié, mais hors conseil d'administration, bien évidemment, puisque ce ne sont pas des sujets relevant directement du CA mais plutôt de la vie interne de la maison. » (Entretien, administrateur salarié FO1, CommunicA)

Se dessine donc un autre espace d'intervention des administrateurs salariés en marge du conseil lui-même, soit en « off » selon l'expression récurrente des interviewés. Tous ne l'investissent cependant pas et pas de la même manière.

> « Avant, en gros je pensais qu'avec les administrateurs salariés il pouvait y avoir beaucoup de off. En réalité, il peut y avoir du off avec certains administrateurs sur certains points, et il y en a avec qui il n'y a pas du tout de off ou très très marginalement. » (Entretien, ex-secrétaire du conseil d'administration1, CommunicA)

Les répondants se partagent par exemple sur cette question puisque si 57 % d'entre eux déclarent ne jamais ou rarement rencontrer les membres de la direction en dehors des séances, 43 % en font une pratique régulière. Des réponses pour lesquelles nous ne relevons aucun lien de dépendance avec les caractéristiques individuelles des répondants, de l'entreprise ou du conseil. Au premier abord, l'on pourrait supposer que la différence de pratique du off, autrement dit de l'intervention de l'administrateur salarié auprès de la présidence sur des thématiques ne relevant pas du gouvernement d'entreprise mais des relations professionnelles, s'explique en fonction de la définition du mandat à l'œuvre. Aussi, cette pratique pourrait être caractéristique des administrateurs salariés dont il est attendu que l'action prolonge celle de l'organisation syndicale dans une vision du mandat au CA ou CS comme « instrument du syndicat ». Or tel n'est pas le cas en réalité, le « off » constituant au contraire, et pour la plupart d'entre eux, la manière dont les administrateurs salariés en situation de « différenciation nette des rôles » au regard de la scène formelle du conseil participent à l'action syndicale. Pour ceux-ci, la contribution à l'action syndicale ne se manifeste pas, ou sensiblement moins, en séance du conseil par l'utilisation de déclarations préalables mais en coulisse en relation directe avec la direction générale. En l'occurrence donc, d'autres facteurs viennent expliquer l'existence de pratiques, ici encore, différenciées qui ont plutôt trait au positionnement idéologique de certains syndicats (à CommunicA, les élus SUD tout comme leur responsable syndical mettent un point d'orgue à ce que ces échanges privilégiés n'aient pas lieu, leur préférant les rencontres organisées dans le cadre des institutions reconnues du dialogue social) ou à la déontologie personnelle de certains administrateurs salariés (tel l'élu CGT au CS d'EnergiA estimant que « la démarche est pas terrible »).

Lorsqu'ils sont pratiqués, ces échanges directs en « off » avec la présidence se conçoivent néanmoins comme action de dernier recours en vue de trouver une issue à d'éventuelles problèmes individuels (de promotion d'un salarié, de discrimination d'un militant, de conflits interpersonnels sur un lieu de travail) ou collectifs (de conditions de travail d'une profession jugées insatisfaisantes, de conflits locaux, de conditions d'accompagnement d'une restructuration, etc.).

> « Des fois, on nous fait intervenir auprès du président sur des cas vraiment critiques qui n'arrivent pas à être réglés localement. Mais parce qu'il y a un cas, soit un cas collectif, soit un cas individuel qui ne trouve vraiment pas de solution. On arrive alors en tout

dernier recours. Mais c'est vraiment, finalement, une partie infime où on va travailler sur un dossier, mais uniquement dans le but d'aider l'activité syndicale. » (Entretien, administratrice salariée CGT1, CommunicA)

Et cette pratique, dont Bertin-Mourot et Lapôtre soulignent également l'existence dans différentes entreprises, peut s'avérer payante si l'on en croit un administrateur salarié interviewé par ces chercheurs : « On a évité 50 licenciements en intervenant directement auprès de la direction générale » (Bertin-Mourot et Lapôtre, 2003, p. 85). Pour l'être, les administrateurs salariés veillent néanmoins au respect de deux règles de mise en œuvre : la rareté, en mobilisant leur réseau de manière suffisamment parcimonieuse pour que les demandes de rencontre conservent leur signal d'urgence du cas à traiter ; la complémentarité avec l'action syndicale, d'où des interventions une fois seulement que tous les recours ont été épuisés et plutôt au niveau décentralisé de manière à ne pas empiéter sur les plates-bandes des responsables syndicaux centraux. Bien que rare, l'appel à la présidence de l'entreprise en « off » contribue ponctuellement à l'action collective sur les questions éloignées des thèmes traités au CA ou CS mais d'intérêt particulier pour l'organisation syndicale.

### 2.3.2 La prise de température à l'initiative de la direction

En plus des informations de terrain liées à la vie interne de l'entreprise que les administrateurs salariés peuvent prendre l'initiative de relayer en off à la direction, cette dernière peut également tirer parti du fait qu'ils expriment en outre – en off mais aussi en « on » au cours des séances du CA ou CS – les potentiels points de tension que pourraient susciter la mise en œuvre des décisions du conseil. Si, dans une approche relevant plutôt du contrôle, la direction peut concevoir une telle participation aux décisions comme un moyen de rallier le personnel à la cause managériale en espérant conduire les représentants des travailleurs à souscrire voire légitimer les décisions stratégiques en vue de contenir la conflictualité (Hammer et Stern, 1981; cités par Strauss, 1982), un autre objectif, tout aussi instrumentaliste peut être poursuivi : celui de profiter donc des « insight into possible resistance » (Lammers, 1967, p. 211) que fournissent les administrateurs salariés pour éventuellement adapter le projet initialement prévu quant à la mise en œuvre de la décision du conseil. Parce qu'il s'agit, pour la direction, de considérations gestionnaires et non plus stratégiques (l'accent étant déplacé à l'étape du processus décisionnel correspondant à l'*implementation* et non plus au *choice*), le curseur se déplace de la sphère du gouvernement d'entreprise à celle des relations professionnelles. Aussi, pour les membres de la direction porteurs de ces considérations et participant aux réunions du conseil (qu'il s'agisse du PDG ou des responsables de projets au niveau de la direction générale assistant aux séances sans droit de vote), les administrateurs salariés constituent le premier interlocuteur syndical à fournir une réaction.

« En fait, avec nous, ils ont les premières réactions des élus du personnel donc ça leur permet aussi, éventuellement, de corriger la copie. » (Entretien, administrateur salarié CGT, EnergiA)

Certaines directions prêtent ainsi une oreille attentive aux interventions des administrateurs salariés, estimant que la mobilisation par ces derniers du registre de la prise de parole publique (cf. chapitre 6) sur ces points signale l'existence de désaccords marqués.

> « Et puis c'est intéressant aussi pour le président de voir à ce moment-là la réaction des syndicats, y compris pour son projet parce que si il sent qu'il y a un point vraiment dur qui remonte y compris au conseil d'administration, bon ben c'est pas une petite chose, il faut le prendre en compte. » (Entretien, ex-secrétaire du conseil d'administration5, CommunicA)

La faveur va quand même, pour l'équipe dirigeante, à une expression qui, elle aussi, se ferait en off plutôt que devant les représentants des actionnaires d'où le fait que l'intérêt manifesté pour ces interventions en séance du conseil se double la plupart du temps d'une désapprobation quant à la forme choisie.

> « J'ai l'impression qu'à chaque fois qu'ils nous écoutent, c'est pour voir à quoi ils vont être confrontés. Ils prennent la mesure des choses pour savoir jusqu'où ils peuvent aller, ce à quoi ils vont avoir à faire face à eux. Parce que, quelque part, CommunicA, la température sociale, elle aime bien savoir. Mais pas trop non plus, parce qu'il y a des déclarations des fois qui font grincer des dents. » (Entretien, administratrice salariée CGT1, CommunicA)

Le produit de cette « prise de température » peut varier selon l'optique suivie par l'équipe dirigeante et le président tout singulièrement. Certains administrateurs salariés estiment que les directeurs généraux peuvent intégrer leurs commentaires dans une révision substantielle du projet de mise en œuvre de la décision.

> « Et ça, le premier président y faisait très attention et prenait beaucoup de notes parce qu'il voyait bien que si un projet n'aboutissait pas ou mal, c'est parce qu'on ne prenait pas en compte le terrain. Et nous, on était porteurs de ça, on disait "vous allez voir, ça ne va pas bien se passer parce qu'il y a ça, ça et ça". Et ça, ils étaient très friands parce qu'ils voulaient réussir. » (Entretien, ex-administrateur salarié CGT1, CommunicA)

D'autres en revanche se montrent plus sceptiques en mettant l'accent sur une logique de nature instrumentale selon laquelle cette captation de signaux viserait moins à revoir la substance du projet que la manière de le conduire afin d'assurer un processus de mise en œuvre pacifié. Cet ancien secrétaire du CA de CommunicA décrit ainsi cette logique :

> « Quand vous avez le patron d'une importante branche d'activité qui vient présenter son affaire sur le rachat d'une entreprise en Allemagne par exemple, je peux vous assurer que celui qui présentait le dossier était très attentif à ce qui était dit par les OS et il était probablement prêt à, comment dirais-je, chercher derrière chacun des propos un signal. C'est une prise de température et puis essayer de trouver quel est le point d'accroche possible avec telle organisation pour la faire rentrer ou la refaire rentrer dans le jeu. » (Entretien, ex-secrétaire du conseil d'administration1, CommunicA)

Au final, l'administrateur salarié contribue à modifier les relations entre syndicat et direction non seulement par une réduction sensible de l'asymétrie informationnelle prévalant entre ces acteurs mais aussi en jouant le cas échéant le rôle de maillon supplémentaire dans la chaîne relationnelle, le tout sous condition que son action, en *off* ou en *on*, soit effectivement articulée à l'action collective. Pourvoyeur de ces ressources immatérielles, le représentant syndical au CA ou CS l'est aussi, et enfin, de ressources plus tangibles que constituent les éventuels jetons de présence perçus au titre d'administrateur.

## 2.4 Une contribution financière

En abordant le thème de la contribution financière des administrateurs salariés à l'action syndicale nous touchons la question sensible du financement du syndicalisme en France. Sensible car cette question revêt le caractère de véritable serpent de mer (Ray, 2008) alors que les initiatives se multiplient ces dernières années pour assurer, non sans mal, une plus grande transparence des ressources financières dont disposent les organisations syndicales et patronales. L'on peut ici citer le rapport Hadas-Lebel (2006) qui a formulé de premières pistes de réforme avant que les acteurs des relations professionnelles ne s'emparent eux-mêmes du sujet dans le cadre de la position commune du 9 avril 2008[920] qui inspirera les dispositions de la loi du 20 août 2008 relatives à l'obligation, pour les organisations professionnelles et syndicales, d'établir, de faire certifier et de publier leurs comptes annuels[921]. Pour les observateurs les plus critiques, cette nouvelle obligation ne permettrait pas de mettre un terme à l'opacité des financements syndicaux (Andolfatto et Labbé, 2011; Adam, 2012; Andolfatto et Labbé, 2013) ne serait-ce que parce que les comptes désormais publics peuvent prêter à de multiples interprétations du fait d'une certaine confusion dans les périmètres comptables considérés (Andolfatto et Labbé, 2012). Aussi les initiatives ne se sont pas arrêtées là bien que connaissant des fortunes diverses. Le rapport Perruchot sur « le financement des syndicats » remis au Premier ministre en janvier 2012[922] a ainsi été remisé au placard faute d'avoir été rendu public. En revanche, la loi de mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale marque un pas en avant en réformant le système de ressources financières provenant de la participation des organisations syndicales et patronales au paritarisme, de même qu'elle introduit différents mécanismes visant à assurer une meilleure transparence des comptes des comités d'entreprise. En toile de fond on trouve la question de l'indépendance des organisations syndicales – critère clef parmi six autres pour déterminer leur représentativité[923] – mesurée ici au travers de l'indicateur de l'indépendance financière. Pour Andolfatto et Labbé (2010) celle-ci serait discutable alors que les cotisations

[920] Sur « la représentativité, le développement du dialogue social et le financement du syndicalisme » signée par la CFDT, la CGT, le Medef et la CGPME.
[921] Voir l'article 10 de la loi n° 2008-789 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail.
[922] Et enregistré à l'Assemblée nationale sous le numéro 4186.
[923] C. trav. art. L2121-1 tel qu'en vigueur depuis la loi d'août 2008.

des adhérents ne constitueraient pas – et de loin selon les auteurs – l'essentiel des moyens syndicaux[924] qui puiseraient plutôt leurs sources dans les mises à disposition de personnel et autres subventions d'entreprise qui entretiendraient dès lors une certaine dépendance matérielle et financière à l'employeur. Les jetons de présence versés aux administrateurs salariés participeraient de cette tendance alors que certains estiment que « dans la plupart des cas, le salarié administrateur constitue une source de revenus non négligeable pour l'organisation syndicale » (Bertin-Mourot et Lapôtre, 2003, p. 83). C'est ce que nous souhaitons questionner au travers de l'investigation de trois points que sont d'une part la réalité de la perception de jetons de présence « dans la plupart des cas », d'autre part la pratique de reversement de ces jetons à l'organisation syndicale (2.4.1) et enfin le montant des jetons éventuellement perçus (2.4.2). Ainsi serons-nous en mesure d'évaluer la validité de la thèse de « revenus non négligeables » mis à disposition des syndicats par le biais de leurs représentants au CA ou CS.

### 2.4.1 Perception et usage des jetons de présence

La perception de jetons de présence par les administrateurs salariés est une réalité, mais qui ne concerne qu'une frange minoritaire de ces élus au CA ou CS. Pour cause, le mandat de représentant du personnel élu au conseil des entreprises soumises à la loi DSP est gratuit[925], gratuité qui, en conduisant à une responsabilité juridique atténuée des administrateurs salariés, répondait à certaines craintes syndicales qui s'étaient exprimées au début des années 1980 (cf. chapitre 2). Autrement dit, les administrateurs salariés siégeant au CA ou CS d'une entreprise entrant dans le champ de la loi DSP ne perçoivent pas de jetons de présence. Ils bénéficient en revanche, et en droit, d'autres avantages matériels par rapport à leurs homologues au conseil des entreprises privées et privatisées sous la forme de locaux équipés, de moyens de secrétariat et de tous « moyens nécessaires à l'exercice de leur mandat »[926]. Ceci se traduit à CommunicA par exemple par la dotation d'une enveloppe de fonctionnement globale et annuelle de 8000 euros par administrateur salarié que certains jugent par ailleurs insuffisante pour couvrir l'ensemble des frais de déplacement de ceux qui souhaitent user à plein de leur droit de visite des différents établissements ou de ceux qui aimeraient développer la dimension européenne de leur mandat.

[924] Alors que ce serait dans ces cotisations que se logerait l'indépendance financière selon les signataires de la position commune du 9 avril 2008 dont l'article 15-1 énonce que « les cotisations provenant de leurs adhérents doivent représenter la partie principale de leurs ressources car elles constituent la seule véritable garantie d'indépendance ».
[925] Art. 22 de la loi DSP.
[926] Art. 9 de la loi DSP.

Seuls donc les administrateurs salariés des entreprises soumises aux dispositions du Code de commerce[927] sont susceptibles de percevoir une rémunération au titre de membre du conseil. Dans la mesure où ces entreprises ne constituent selon notre recensement[928] que 39 % de l'ensemble des entreprises françaises accueillant des administrateurs salariés (cf. chapitre 4) et que, par ailleurs, la représentation du personnel dans leur conseil y est plus faible que dans les entreprises soumises à la loi DSP où s'applique la règle du tiers, l'on peut supposer qu'une part minoritaire seulement des administrateurs salariés en France bénéficie d'une telle rémunération. Les données de notre recensement confirment cette hypothèse en faisant apparaître que seuls 27 % des 545 administrateurs salariés identifiés siègent au conseil d'une entreprise privée ou privatisée dans lesquelles ils sont en droit de recevoir des jetons de présence. Voilà qui explique également pourquoi une partie seulement des 15 entreprises du panel – 7 au total – verse à leurs administrateurs salariés de tels jetons. Dans les 6 autres, les élus du personnel au CA ou CS n'en touchent pas du fait de leur attachement à la loi DSP[929], à l'exception de GDF Suez. Dans ce dernier cas en effet, la privatisation de GDF l'ayant fait sortir du giron de la loi DSP, les administrateurs salariés sont fondés à recevoir des jetons de présence. Ce n'est pourtant pas le choix qu'a fait le CA de l'entreprise sans s'en expliquer plus avant dans sa communication institutionnelle (en particulier ses documents de référence et comptes-rendus d'assemblée générale des actionnaires). Voilà en tout cas, un résultat qui discrédite la thèse d'une pratique généralisée à « la plupart des cas ».

Une autre interprétation de la référence à « la plupart des cas » par Bertin-Mourot et Lapôtre est possible. Les auteurs ont peut-être souhaité signifier là que l'organisation syndicale bénéficie d'une source de reven us supplémentaire « dans la plupart des cas » où les administrateurs salariés perçoivent des jetons de présence. La question n'est alors plus celle de l'étendue de la pratique de versement de jetons aux administrateurs salariés mais celle de leur reversement à l'organisation syndicale. Or cette pratique ne se donne pas facilement à voir puisque toutes les entreprises concernées ne communiquent pas systématiquement l'information correspondante dans leur documentation institutionnelle. Pour les sept entreprises du panel dont les administrateurs salariés perçoivent des jetons de présence, l'information quant au reversement ou non de ces jetons au syndicat manque dans deux cas (BNP Paribas et Crédit Agricole en l'espèce). Ce qui ne signifie pas que les représentants du personnel conservent alors cette rémunération par-devers eux puisque nous savons, pour leur avoir demandé, qu'il la reverse tous à leur organisation syndicale. Ce faisant, ils s'alignent sur la pratique effectivement en vigueur « dans la plupart des cas », et même dans tous les cas

[927] Soit : les entreprises privées qui ont volontairement fait le choix d'accueillir des administrateurs salariés ; les entreprises privatisées ; et les grandes entreprises privées concernées par les nouvelles dispositions de la loi de sécurisation de l'emploi.
[928] Soit avant l'application des nouvelles dispositions de la loi de sécurisation de l'emploi.
[929] Il s'agit en l'occurrence de : la RATP, la SNCF, les Aéroports de Paris, RFF, EDF, La Poste, et la Française des Jeux (informations basées sur les rapports de l'Etat actionnaire ou les rapports annuels/documents de référence de ces sociétés couvrant les exercices 2003 à 2012).

pour ce qui concerne les administrateurs salariés des entreprises du panel concernées[930], consistant à rétrocéder la rémunération du mandat à l'organisation syndicale. Un résultat peu étonnant alors qu'il s'agit là le plus souvent d'une consigne émanant de l'organisation syndicale elle-même. Tel est en effet le mot d'ordre à la CGT[931] ou encore à la CFE-CGC :

> « L'organisation considère qu'il n'y a aucune raison que l'administrateur conserve pour lui ces montants qui, après tout, ne sont pas plus légitimes pour un mandat d'administrateur que pour un mandat de secrétaire du comité central d'entreprise ou de comité européen, etc. » (Entretien, responsable confédéral CFE-CGC)[932]

Les jetons de présence des administrateurs salariés peuvent donc, lorsqu'ils existent, constituer une ressource financière potentiellement intéressante pour l'organisation syndicale. Nous allons voir que cet intérêt demeure toutefois relatif. D'une part et dans la grande majorité des cas, l'organisation syndicale ne bénéficiera des jetons de présence que d'un unique représentant au conseil. La raison en est que ces jetons ne sont versés qu'aux administrateurs salariés des entreprises privées ou privatisées au conseil desquels ils n'occupent qu'un à trois sièges. Dans ces cas, le pluralisme syndical est favorisé comme l'illustre la situation d'EnergiA dont les trois administrateurs salariés sont chacun « parrainés » par une organisation syndicale différente. D'autre part, le montant de ces jetons n'est pas aussi mirobolant que l'imaginaire collectif pourrait le laisser croire.

### 2.4.2 Le montant des jetons de présence

La principale caractéristique des jetons de présence versés aux administrateurs, salariés ou non, réside dans la grande hétérogénéité de leur montant. Celui-ci varie en effet d'une entreprise à l'autre et, au sein d'une même entreprise, d'un administrateur à l'autre ainsi que d'une année sur l'autre. Et ce parce que leurs règles de fixation, qui s'appliquent de manière égale entre tous les administrateurs, produisent des situations contrastées. En premier lieu, l'enveloppe globale (soit l'ensemble des rémunérations de tous les administrateurs) est

[930] Ce que nous savons grâce aux informations présentes aux documents de référence (2012 en l'occurrence) des cinq autres entreprises du panel sous la forme d'astérisques ou notes de bas de page accompagnant la communication du montant des jetons de présence perçus : « jetons de présence versés, à la demande des administrateurs concernés, à leur organisation syndicale » (document de référence 2012 de France Télécom, p. 276) ; « versés au syndicat CFDT Société Générale / SNB Société Générale » (document de référence 2012 de la Société Générale, p. 126) ; ou encore « pour certains administrateurs, en raison de la nature de leur désignation, les jetons de présence sont versés à leur demande au Trésor public ou à l'organisation syndicale qui les a présentés » (document de référence 2012 de Renault, p. 185).

[931] « Les jetons attribués aux administrateurs salariés doivent être reversés au syndicat de leur entreprise ou à leur fédération syndicale comme la loi le permet » (CCEES-CGT, 2007, p. 4). Plus généralement, le reversement au syndicat des rémunérations attachées à un mandat de représentant du personnel relève d'une politique nationale à la CGT dont la « charte de l'élu(e) et mandaté(e) » stipule que « les élu(e)s et mandaté(e)s s'engagent à […] reverser, quand cela existe, les dotations, indemnités et autres émoluments financiers liés à la responsabilité » (CGT, 2008b, p. 4).

[932] L'optique de la CFDT est identique en cela que la proposition d'adoption d'une « charte de l'administrateur salarié CFDT » récemment présentée indique que celle-ci fera notamment référence au « versement des jetons de présence aux fédérations » (CFDT, 2014a, p. 5).

déterminée par le vote des actionnaires réunis en assemblée générale[933]. Cette enveloppe va donc varier d'une entreprise à l'autre puisque dépendant en grande partie de la bonne santé économique et financière de l'entreprise. Ce même facteur explique que l'on observe des variations d'une année sur l'autre à l'exemple d'une entreprise de notre panel, Areva, dont l'enveloppe de jetons destinés aux administrateurs a drastiquement diminué de 2011 à 2012 alors que l'entreprise enregistrait une perte record de deux milliards d'euros. En second lieu, le conseil intervient pour déterminer lui-même les règles de répartition de cette enveloppe entre les administrateurs[934]. D'une entreprise à l'autre, ces règles sont généralement identiques et vont comme suit : une part de rémunération fixe au titre de membre du conseil, augmentée au titre de la participation à un comité et plus encore en cas de présidence d'un tel comité[935] ; une part variable déterminée par la présence effective aux réunions du conseil et des comités le cas échéant. Aussi deux administrateurs – salariés ou non – d'une même entreprise peuvent ne pas percevoir le même montant de jetons de présence selon que l'un est membre d'un comité et l'autre non, ou que l'un assiste à toutes les séances du conseil alors que l'autre en serait quelques fois absent.

Les données relatives aux entreprises du panel confirment la prévalence de cette hétérogénéité entre entreprises au regard de la situation des représentants du personnel au CA ou CS. Le montant moyen perçu par un administrateur salarié varie, pour l'exercice 2012, de 28 800 euros par an au conseil de Thales à 58 000 euros au conseil de Renault[936]. Sur une période longue en revanche (ici de 2003 à 2012), ces écarts tendent à s'estomper entre une moyenne minimale de 30 400 euros par administrateur salarié du Crédit Agricole et un maximum de 37 700 euros de jetons de présence en moyenne au conseil, encore une fois, de Renault, le tout pour une moyenne globale toutes entreprises confondues de 35 300 euros annuels par élu du personnel. Cette dernière donnée permet par ailleurs de constater que les administrateurs salariés ne souffrent vraisemblablement d'aucun traitement discriminatoire dans la mesure où, sur une période longue (de 2010 à 2013), leur rémunération est comparable à celle des administrateurs « classiques » au conseil des entreprises du SBF120 dont les jetons de présence s'élèvent en moyenne à 39 000 euros par an (Ernst & Young, 2011, 2013).

Ces montants constituent-ils pour autant, comme l'estiment Bertin-Mourot et Lapôtre (*ibid.*), une source de revenus « non négligeable » au bénéfice de l'organisation syndicale ? Il est difficile d'en juger de manière précise tant l'opacité qui règne encore sur les comptes syndicaux (Andolfatto et Labbé, 2011, 2013) ne permet pas d'évaluer avec justesse la part

[933] C. com. art. L225-45 (pour le CA) et L225-83 (pour le CS).
[934] À nouveau : C. com. art. L225-45 (pour le CA) et L225-83 (pour le CS).
[935] Les dispositions du Code de commerce permettent au conseil de prévoir que les membres des comités reçoivent une part de l'enveloppe globale supérieure à celle des autres administrateurs (C. com. art. R225-33 pour le CA et R225-60 pour le CS).
[936] Moyenne calculée, comme pour les informations suivantes, sur la base des montants de jetons de présence versés aux administrateurs salariés tels qu'indiqués à la documentation institutionnelle des entreprises du panel (document de référence ou rapport annuel).

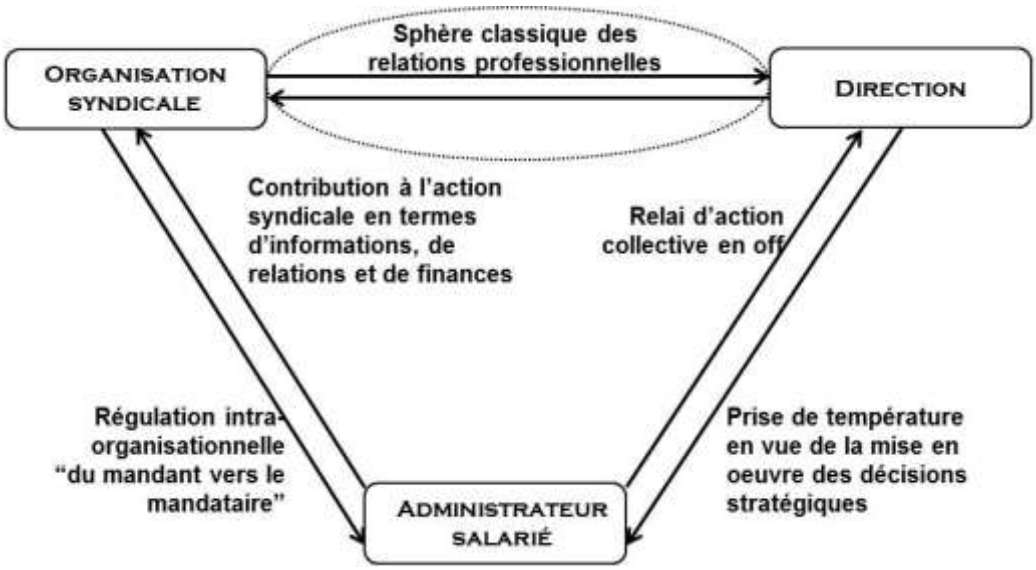
qu'occupe cette ressource financière dans les recettes des syndicats d'entreprise. Aussi l'évaluation ne peut être qu'approximative. Nous pouvons toutefois nous hasarder à en dresser une image très générale sur la base des informations connues sur le financement du syndicalisme d'entreprise principalement constitué, selon Andolfatto et Labbé (2010), des mises à disposition de personnel et subventions de l'employeur. Ray (2008) fournit quelques exemples de ces dernières dont le montant, dans les grandes entreprises que sont Safran et le Crédit Mutuel en l'espèce, varie aux alentours de 340 000 euros par an. Au regard du montant moyen des jetons de présence d'un administrateur salarié sur une période longue (35 300 euros), l'on pourrait en déduire que le mandat au CA ou CS peut constituer jusqu'à 10 % des recettes du syndicat, à supposer toutefois que des subventions comparables soient versées aux grandes entreprises accueillant des administrateurs salariés. Or, en l'absence de données transparentes sur le sujet, cette supposition est discutable. En outre, la représentation du personnel au CA ou CS avec droit de vote ne se limite pas aux seules grandes entreprises qui ne constituent qu'un quart de celles que nous avons identifiées (cf. chapitre 4). Aussi les subventions d'entreprise peuvent-elles être certainement plus réduites que celles présentées par Ray (*ibid.*), et la part respective des jetons de présence en comparaison, mathématiquement plus importante. Mais parce que ces subventions ne sont que l'une des différentes ressources financières des syndicats (aux côtés notamment des cotisations conservées à l'échelon du syndicat d'entreprise), il apparaît plus vraisemblable de faire l'hypothèse que la contribution financière de l'administrateur salarié est marginale. La conclusion est identique lorsque l'on prend pour point de comparaison la ressource financière constituée par les mises à disposition de personnel de la part de l'employeur. Le volume de ces dernières peut être impressionnant dans les très grandes entreprises si l'on en croit Andolfatto et Labbé (2011) qui estiment qu'il s'élève à 1 700 ETP [équivalents temps plein] à la SNCF, 2 500 ETP à La Poste et France Télécom et 3 500 ETP à EDF et GDF[937]. Or, si l'on considère avec Demailly *et al.* (2012) que le coût annuel d'un ETP équivaut en moyenne à 50 580 euros[938], alors les jetons de présence perçus en moyenne par un administrateur salarié (35 300 euros donc) ne couvrent même pas le traitement d'une seule mise à disposition pour le syndicat. Au final, si la rémunération perçue par les administrateurs salariés et reversée à leur organisation constitue bien une contribution financière à l'action syndicale, celle-ci demeure probablement assez marginale par rapport au budget global de fonctionnement des syndicats d'entreprise qui n'en profitent par ailleurs pas tous pour peu que la société concernée soit soumise à la loi DSP auquel cas le mandat sera gratuit.

[937] Ces chiffres sont toutefois controversés alors qu'ils diffèrent, parfois du double, de ceux présentés notamment dans les différents rapports publics susmentionnés (Hadas-Lebel et Perruchot).
[938] Dans les entreprises de 10 salariés ou plus de l'industrie et des services marchands.

***

Deux principaux enseignements sont à tirer de l'analyse empirique conduite à ce chapitre. Premièrement, les conditions limitatives à l'exercice du mandat d'administrateur salarié que sont en particulier le devoir de discrétion et le régime d'incompatibilité des mandats peuvent ne pas avoir raison de l'inscription du représentant du personnel au CA ou CS dans le cadre plus général de l'action collective dans l'entreprise. Dans certains cas en effet, l'articulation entre la représentation des travailleurs au conseil et la scène plus classique des relations professionnelles est en place en raison : d'une régulation intra-organisationnelle « du mandant vers le mandataire » où la fonction d'administrateur salarié est définie comme un « instrument » du syndicat ; d'une mise en œuvre collective du mandat ; ainsi que d'une mobilisation des ressources informationnelles, relationnelles et financières dont peut disposer l'élu au conseil par l'organisation syndicale. Par ailleurs, cette articulation peut également prendre la forme des relations avec la direction lorsque l'administrateur salarié joue le rôle de maillon supplémentaire dans la chaine de relation entre dirigeants et syndicat. La figure suivante résume une telle configuration.

**Figure 2.** L'inscription de la représentation du personnel au CA ou CS dans le système des relations professionnelles




**Source :** auteur.

Dans ce cadre, et comme le soulignent Bevort et Jobert (2011, cf. introduction de ce chapitre), la représentation du personnel au CA ou CS articulée à l'action collective renforce l'action syndicale, quand bien même la contribution des administrateurs salariés apparaît le plus souvent indirecte ou en off. C'est ainsi que la Commission européenne, lorsqu'elle travaillait à étendre cette participation des travailleurs aux décisions stratégiques dans l'espace communautaire, estimait que :

> « La représentation des travailleurs dans les organes [CA ou CS], en augmentant la qualité des informations disponibles et en améliorant les connaissances et la compréhension des parties intéressées tend à avoir un effet positif, même s'il n'est qu'indirect, sur le processus de la négociation collective » (Commission européenne, 1975, p. 39).

Si l'effet transformatif de la participation aux décisions stratégiques sur les relations de pouvoirs au sein de l'entreprise que soutiennent les tenants de l'argumentation démocratique est questionnable au regard de la capacité d'action des administrateurs salariés le plus souvent limitée à la seule influence dans le système de gouvernement d'entreprise, celui-ci peut toutefois se manifester alors dans le système des relations professionnelles. Et c'est bien sur ce dernier volet plutôt que celui d'un éventuel changement d'orientation des décisions du conseil qu'insistent les partisans d'une généralisation de l'institutionnalisation de cette participation aux décisions. Comme le note Strauss : « Among the gains reported are information, the opportunity to ask questions, and a chance to raise concerns. Thus minority board membership is valued for improving upwards and downwards communications, not for participation in decision-making as such » (Strauss, 1998a, p. 140).

Mais, et c'est là le second enseignement de ce chapitre, cette articulation ne prévaut pas toujours puisque nos analyses mettent nettement en lumière l'existence de pratiques différenciées. Aussi la configuration peut-elle être totalement inverse à celle dépeinte à la figure 2 en ce sens que dominerait la combinaison d'une définition de mandat fondée sur une différenciation nette des rôles, une mise en œuvre à dominante solitaire, un compte-rendu de mandat sporadique, une « sous-utilisation » de l'administrateur salarié par l'organisation syndicale et l'absence de contribution tant relationnelle que financière. Même dans ces cas toutefois, et à quelques très rares exceptions près, l'attache syndicale des administrateurs salariés nourrie de leur capital militant ne produit pas une mise à distance, idéologique au moins, totale. Ces derniers ne sont pas dans une « logique fonctionnelle au syndicalisme » voire instrumentale telle que celle qui se répandrait dans le milieu des CE selon Dufour et Hege (2008). Au contraire, et pour paraphraser ces auteurs, l'on pourrait avancer que pour les administrateurs salariés « l'identité syndicale commande l'activité de représentation » (Dufour et Hege, 2008, p. 21). Ce sont justement cette attache et cette identité syndicales fortes qui expliquent que la plupart de ces cas d'articulation faible sont moins le fait de l'administrateur salarié lui-même, qui souvent le regrette, que de la structure syndicale qui n'investit pas ou peu le mandat au CA ou CS. Il en résulte un sentiment particulièrement prononcé de « solitude » (Auberger-Barré et Bouchet, 2007, p. 9) vis-à-vis de l'organisation syndicale, que ces administrateurs salariés partagent par ailleurs avec d'autres élus ou

mandatés[939]. Cette sensation d'isolement peut être telle qu'elle peut conduire à la totale désaffection pour le mandat :

> « On a qu'une trouille à la fin du mandat : c'est qu'on nous demande d'y rester ! Ah oui, oui, oui, épuisés qu'on était, pour des tas de raisons qui tenaient à l'affrontement qu'on a eu avec la direction mais ça, ce n'est pas grave parce qu'on l'aurait eu quelle que soit la structure dans laquelle on aurait milité, on s'attendait à ça. En revanche, moi je n'étais pas demandeur de m'apercevoir des problèmes qui existaient au sein de la CGT, ça, j'aurai bien passé mon tour. Quand je dis au sein de la CGT, en tout cas avec les structures, parce que l'administrateur salarié il passe encore pour le vilain canard dont on ne sait pas bien quel est son rôle exact. Il n'est pas porté par les structures, c'est sûr. Et je ne demande pas à ce qu'il soit porté par les structures mais au moins, si on l'a envoyé là-bas, qu'au moins en retour il ait sinon une aide du moins de la compréhension, voilà. Ce n'était pas ça à l'époque et j'espère que depuis ça s'est amélioré. Enfin, on ne s'est pas laissé faire, et c'est ça qui est épuisant. Se battre contre sa propre famille, c'est épuisant. » (Entretien, ex-administrateur salarié CGT5, CommunicA)

Ces propos font directement écho à l'expérience, dans un contexte de négociation, de la régulation intra-organisationnelle par Morel qui la qualifie de « complexe, usante, stressante » (Morel, 2008, p. 118)[940]. Ces difficultés ne sont pas nouvelles (Barreau, 1988), certains responsables syndicaux nationaux pointent ainsi particulièrement du doigt la limitation que constitue le régime d'incompatibilité des mandats dans la construction d'une telle articulation, alors que peu de marge de manœuvre existe pour s'en accommoder contrairement au jeu d'interprétation possible autour de l'autre facteur limitant qu'est le devoir de discrétion. C'est ainsi que tant FO[941] que la CGT (CCEES-CGT, 2007) en particulier revendiquent l'abrogation de cette disposition que la loi de sécurisation de l'emploi est au contraire venue renforcer en élargissant la palette des mandats non cumulables avec celui d'administrateur salarié (cf. chapitre 3). À défaut et avec le regain d'intérêt suscité par l'adoption de la loi de 2013, les grandes centrales syndicales se mobilisent à nouveau pour rétablir le lien avec l'administrateur salarié lorsque celui-ci est par trop lâche en travaillant particulièrement à la

[939] Ainsi peut-on lire dans un numéro spécial de la Nouvelle Vie Ouvrière consacré aux différents types de représentants du personnel que : « L'isolement syndical dans lequel se trouvent les élus et mandatés lorsqu'ils exercent un mandat est quelque chose qui revient assez souvent. Ils se plaignent de travailler tout seul. Celles et ceux que nous avons rencontrés sont fortement demandeurs d'une plus grande présence syndicale à leurs côtés. A la fois pour leur donner les moyens de mieux exercer les mandats (temps, moyens, formation, information…) ; mais aussi pour les aider à formuler des réponses argumentées à la multitude de questions auxquelles ils sont confrontés. » (Marcel et Bouvier, 2011, p. 7).

[940] « On doit mener deux processus parallèlement : la négociation avec l'adversaire et une discussion permanente, chaotique et doctrinale dans votre propre camp. Vous vous battez sur un front principal, mais en même temps vous devez vous battre avec vos propres alliés » (Morel, *ibid.*).

[941] « Je pense que pour nous, le plus important ce serait de voir l'administrateur salarié avec l'intégralité de ses mandats, c'est-à-dire qu'il n'y ait pas de rupture parce qu'il est administrateur tout d'un coup avec les responsabilités qu'il pourrait assumer par ailleurs au comité d'entreprise, au CHSCT, ou comme délégué syndical. Qu'on conçoive qu'il y a une complémentarité. » (Entretien, responsable confédérale FO).

sensibilisation des fédérations à ces problématiques d'isolement que ce soit au travers de la désignation de « référents » fédéraux appelés à participer au groupe de travail « administrateurs salariés » à la CGT ou de formalisation, dans une « charte des administrateurs salariés CFDT » à venir, des modalités d'échanges entre administrateur salarié et structure syndicale.

En conclusion, ce chapitre montre une nouvelle fois que l'on ne peut comprendre ce qui se joue dans les entreprises au sein desquelles est instituée la participation des travailleurs aux décisions stratégiques sans replacer l'action des administrateurs salariés dans un cadre plus large que celui du seul CA ou CS. Non seulement cette action doit se comprendre au regard du système global du gouvernement d'entreprise comme nous l'avons vu au chapitre précédent mais aussi de son inscription dans le système de relations professionnelles. Comme le souligne Sauviat :

> « La présence d'administrateurs salariés n'est donc pas en soi une garantie du fonctionnement délibératif de l'entreprise. Certes, cette présence constitue un canal d'information non négligeable, mais elle ne peut à elle seule contribuer à changer la nature des rapports sociaux dans l'entreprise. Une gouvernance équilibrée suppose des relais au niveau du dialogue social » (Sauviat, 2009, p. 33).

Aussi les administrateurs salariés peuvent ne pas faire grande différence dans les décisions du conseil au sein du système de gouvernement d'entreprise mais contribuer à changer au moins partiellement la donne du système de relations professionnelles, à condition que leur action soit articulée à celle de l'action collective dans son ensemble ce qui n'est, en pratique, pas toujours le cas.

# Chapitre 8. Administrateur ou représentant des travailleurs ? Les projets des administrateurs salariés

L'action de l'administrateur salarié s'inscrit dans deux systèmes à la fois : celui du gouvernement d'entreprise et celui des relations professionnelles. Nous avons vu aux chapitres précédents qu'il investit totalement chacune de ces arènes que ce soit au regard du répertoire d'action qu'il mobilise au conseil d'administration [CA] ou de surveillance [CS] ou de sa possible contribution indirecte à l'action collective. L'administrateur salarié se conçoit donc tout à la fois comme membre du conseil et représentant des salariés ce qui peut conduire selon Barreau à une certaine « difficulté à trouver un équilibre entre deux statuts qui peuvent apparaître parfois incompatibles (administrateur de société et militant syndical) » (Barreau, 1988, p. 10). Présumer une incompatibilité sous-entend que l'orientation d'action d'un membre de CA ou CS et celle d'un représentant des travailleurs divergeraient de manière telle que la tenue d'un rôle sécant, en l'occurrence d'administrateur salarié, relèverait de la gageure ou, pour certains, de la « schizophrénie » (Bertin-Mourot et Lapôtre, 2003, p. 42; IFGE, 2005, p. 4).

Nous souhaitons, dans ce dernier chapitre, interroger cette présomption en posant la question du « projet » porté par l'administrateur salarié. Nous adoptons pour ce faire la perspective reynaldienne en suivant l'auteur de la théorie de la régulation sociale lorsqu'il définit le « projet » d'un acteur comme le sens que celui-ci donne à ses actions, autrement dit comme la « finalité, [l']intention, [l']orientation d'actes » que ce dernier attribue à son jeu dans la régulation sociale (Reynaud, 1997, p. 96 et 316). En effet, pour Reynaud « les règles n'ont de sens que rapportées aux fins d'une action commune (nous dirons pour simplifier, quelle que soit la variété de ces fins : à un projet) » (*ibid.* p. 80). Ce projet prend la forme, pour l'administrateur salarié, de la question des intérêts qu'il entend défendre au CA ou CS. Dans quelle mesure l'administrateur salarié fait-il prévaloir son statut de représentant du personnel en valorisant un projet construit autour de la seule défense des intérêts des salariés ? A moins que le statut de membre du CA ou CS ne prenne le pas et que son projet se calque sur celui des administrateurs « traditionnels » nommés par l'actionnaire ?

Nous prenons le parti de ne pas postuler le projet de l'administrateur salarié a priori et proposons plutôt de le faire émerger de l'analyse empirique. Il s'agit là d'une démarche originale alors que les études portant sur le gouvernement d'entreprise et la participation des travailleurs aux décisions stratégiques tendent plutôt à supposer, voire imaginer le projet de l'administrateur salarié. Ce faisant, nous pourrons tester la validité des approches les plus

critiques de la participation des travailleurs aux décisions stratégiques dont l'argument repose justement sur une vision préconçue supposant une incompatibilité des projets entre administrateur et représentant du personnel. Nous verrons ainsi dans un premier temps que les opposants à l'institutionnalisation des administrateurs salariés, que ce soit dans le champ du gouvernement d'entreprise ou des relations professionnelles, fondent leur démonstration sur une (pré-)conception de l'entreprise où s'opposent des intérêts disjoints (ceux des travailleurs, des actionnaires, de la direction et de l'entreprise), ce qui ne laisserait d'autre alternative aux administrateurs salariés que d'épouser une cause au détriment de l'autre (1.). En pratique, ces derniers défendent au contraire une conception « encastrée » de l'entreprise faisant fi de la dichotomie abstraite opérée entre le « social » et l'« économique » pour porter tout à la fois les intérêts des salariés et de l'entreprise dans un ordre de priorité néanmoins différencié selon les cas (2.). Nous terminerons en interrogeant l'éventuel effet transformatif de l'expérience du mandat sur le projet porté par les administrateurs salariés de manière à déterminer si celui-ci est hérité de l'expérience militante antérieure ou construit dans l'action au CA ou CS (3.).

# 1. En théorie, des préconceptions fondées sur la présence d'intérêts disjoints

Bien que sans assise empirique, certains opposants à la représentation des travailleurs au CA ou CS avec voix délibérative affirment l'existence d'un conflit de projets entre celui porté par l'administrateur et celui du représentant des salariés. Parce qu'il serait insoluble, ce conflit conduirait inéluctablement l'administrateur salarié à choisir un camp, considéré dans une vision normative comme le « mauvais » par ces différents critiques. Pour ceux qui s'inscrivent dans le champ du gouvernement d'entreprise, l'élu du personnel au CA ou CS choisirait naturellement le camp des salariés, partant défendrait un intérêt particulariste là où devrait prévaloir, pour les tenants de l'approche actionnariale, la défense de l'intérêt général des actionnaires de la part des administrateurs (1.1). La logique est inverse pour ceux qui s'inscrivent dans le champ des relations professionnelles. La critique de la compromission de classe à laquelle aboutirait une telle participation aux décisions stratégiques se fonde sur le postulat que les administrateurs salariés seraient forcément amenés à épouser le projet porté par le Capital au détriment de la défense des intérêts du Travail (1.2). Diamétralement opposées, ces préconceptions se fondent pourtant toutes deux sur une évaluation a priori du projet porté par l'administrateur salarié ainsi que sur une même vision de l'entreprise où cohabiteraient, sans pouvoir se rencontrer au conseil, des intérêts disjoints.

## 1.1 Dans le champ du gouvernement d'entreprise : la critique d'un parti pris pour l'intérêt des salariés

Il existe toujours à l'heure actuelle en France[942] un véritable flou quant à la définition juridique du devoir fiduciaire de l'administrateur[943]. En présence d'un débat doctrinal persistant, les marges d'interprétation sont grandes pour déterminer l'acteur ou l'institution envers le ou laquelle l'administrateur doit être comptable et, *in fine*, défendre les intérêts. Deux camps s'opposent dans la controverse. D'un côté, les juristes qui s'appuient sur l'article 1848 du Code civil[944] estiment qu'administrateurs et dirigeants sont au service exclusif de l'intérêt de la société, aussi appelé « intérêt social ». Pour ces auteurs, « l'intérêt social ne se confond pas nécessairement avec l'intérêt des associés [les actionnaires], qu'ils soient majoritaires ou minoritaires ; la société a un intérêt propre qui transcende celui des associés » (Cozian, Viandier, et Deboissy, 2000, p. 175) et que lui confère la reconnaissance juridique du statut de personne morale. A la manière de la définition de la « société » par Durkheim (1995 [1894]), l'entreprise[945] disposerait d'un intérêt distinct en tant qu'entité autonome et indépendante, n'équivalant pas à la simple somme des intérêts de ses parties constituantes que seraient en particulier les actionnaires, les salariés et la direction (Paillusseau, 1996; Champaud, 2011; Chassagnon, 2012; Chassagnon et Hollandts, 2014)[946]. L'inscription dans la loi de juillet 1966 sur les sociétés commerciales des délits d'abus de bien social et d'abus de pouvoir qualifiés par un usage « contraire aux intérêts de la société » vient conférer plus de force encore à cette interprétation doctrinale. Dans cette optique, Robé (2012) estime que la relation d'agence portée aux nues par les théoriciens du gouvernement d'entreprise adeptes de l'approche actionnariale (cf. chapitre 3) ne devrait pas se penser comme liant les dirigeants aux actionnaires mais les dirigeants (administrateurs et équipe de direction) à l'entreprise elle-même. Ce dont se défendent les juristes constituant le second camp dans le débat. A l'appui cette fois d'une lecture restrictive de l'article 1833 du Code civil[947], ceux-ci estiment que « la société est constituée dans l'intérêt des associés : elle n'est pas constituée en vue de satisfaire un autre intérêt que celui des associés, qui ont seuls vocation à partager entre eux le bénéfice

[942] Bien qu'il ne s'agisse pas là d'une particularité française puisque des débats semblables ont lieu dans d'autres pays européens à l'exemple de la Pologne (voir Davies et al., 2013).

[943] L'expression « devoir fiduciaire » renvoie au « devoir (ou responsabilité) d'exercer l'autorité pour le bien de ceux qui ont concédé cette autorité et qui y sont assujettis » (Sacconi, 2009, p. 101).

[944] Selon lequel : « dans les rapports entre associés, le gérant peut accomplir tous les actes de gestion que demande *l'intérêt de la société* [nous soulignons] ».

[945] Par souci de facilité de compréhension, nous préférons parler d'intérêt de « l'entreprise » tout en reconnaissant qu'il s'agit là d'un abus de langage alors que l'entreprise (au sens économique ou sociologique) ne recouvre pas strictement la société (au sens juridique) et vice-versa (Robé, 1999; Hannoun, 2009; Robé, 2011), raison qui conduit par ailleurs certains auteurs à prôner l'avènement d'un véritable « droit de l'entreprise » qui ne s'en tiendrait pas uniquement au droit des sociétés (Segrestin et Hatchuel, 2012).

[946] Soit les fondateurs et héritiers de la « doctrine de l'entreprise » formulée par l'école de Rennes (Tchotourian, 2013).

[947] Selon lequel « toute société doit avoir un objet licite et être constituée dans *l'intérêt commun des associés* [nous soulignons] », les « associés » faisant ici référence aux actionnaires.

social » (Schmidt, 1995, p. 130). Il n'est plus question d'« intérêt social » mais d'« intérêt commun »[948] des associés – les actionnaires – qu'équipe de direction et administrateurs se devraient d'avoir à l'esprit dans leur travail de définition de la stratégie et de la gestion de l'entreprise. Devoir fiduciaire de l'administrateur envers l'entreprise ou envers les seuls actionnaires : voici posés les termes d'un débat qui n'en finit pas d'autant que la jurisprudence a accordé du crédit à chacune des acceptions (Tchotourian et Rousseau, 2009), rappelant en cela l'occasion manquée d'une définition claire de l'intérêt social lors des débats sur la loi de juillet 1966[949].

Cette confrontation juridique calque en partie le découpage des théories du gouvernement d'entreprise que nous avons effectué au chapitre 3. Le parti pris d'une orientation d'action des administrateurs vers l'intérêt commun des actionnaires répond à l'approche actionnariale du gouvernement d'entreprise quand celui prônant un projet des membres du conseil tourné vers l'intérêt social de l'entreprise fait écho à l'approche partenariale généraliste. En revanche, le droit français n'offre pas de correspondance à l'approche partenariale spécifique[950] à l'inverse d'autres pays tels l'Autriche ou l'Allemagne dont les dispositions juridiques définissent le devoir fiduciaire de l'administrateur vis-à-vis de plusieurs intérêts parmi lesquels ceux de l'entreprise, des actionnaires mais aussi des salariés (Sjåfjell, 2009).

Or, nous avons vu au chapitre 3 l'hégémonie de l'approche actionnariale parmi les milieux patronaux alors que la totalité des grandes entreprises françaises se réfère, dans leur pratique de gouvernance, au code établi par l'AFEP et le MEDEF[951]. Rappelons que si la première version de ce code – le rapport Vienot I de 1995 – entre dans le cadre de l'approche partenariale généraliste en offrant une définition de l'intérêt social comme intérêt propre de la

[948] L'épithète « commun » ayant pour fonction de souligner que doit être défendu l'intérêt de tous les associés et non seulement des actionnaires majoritaires, manière de protéger les intérêts des actionnaires minoritaires dans la prise de décisions stratégiques (Alcouffe, 2000).

[949] Alcouffe (2000) rappelle qu'à l'occasion des débats parlementaires était née l'idée de définir strictement la notion d'intérêt social, idée aussitôt évacuée par le ministre de la Justice du quatrième gouvernement Pompidou.

[950] Si tel avait été le cas, cette correspondance aurait pu prendre la forme d'une reconnaissance, en droit, d'un devoir fiduciaire envers les intérêts de chacune des parties prenantes de l'entreprise (dont les salariés) et non seulement des actionnaires ou de l'entreprise comme entité autonome. Le célèbre arrêt Fruehauf du 22 mai 1965 rendu par la cour d'appel de Paris (qui a nommé un administrateur provisoire de la filiale française de la société Fruehauf international alors menacée de fermeture en raison d'une injonction de sa maison mère américaine, au motif que cette injonction portait atteinte non seulement à l'intérêt de la société mais aussi à celui des salariés) a pu être considéré par certains juristes comme marquant l'avènement d'une telle approche en France (les juges de la cour d'appel ayant interprété l'intérêt social comme la somme des intérêts des parties constituantes de l'entreprise). En 1989, un arrêt de la Cour de cassation relatif à l'organisation d'élections d'administrateurs salariés est allé dans le même sens en stipulant que « l'administrateur d'une société anonyme n'[est] pas le représentant d'une fraction catégorielle de l'électorat, mais celui qui gère l'entreprise dans l'intérêt des salariés comme dans celui des actionnaires » (pourvoi n° 88-60131). Toutefois, cette interprétation n'a plus guère cours depuis (Pirovano, 1997).

[951] Code contraint, dans sa dernière version de juin 2013, à reconnaître l'institutionnalisation des administrateurs salariés au conseil des grandes entreprises privées suite à l'adoption de la loi de sécurisation de l'emploi.

personne morale qu'est l'entreprise[952], elle ne manque pas de jouer sur l'ambiguïté que permet le flou doctrinal. Aussi l'accent est-il simultanément mis sur un projet de l'administrateur qui se doit d'être orienté vers la défense des intérêts des seuls actionnaires :

> « Quelles que soient sa composition et l'origine de ses membres, le conseil d'administration représente collectivement l'ensemble des actionnaires […] quelles que soient sa qualité ou sa compétence particulière, chaque administrateur doit se considérer comme le représentant de l'ensemble des actionnaires » (AFEP et CNPF, 1995, p. 12).

Combinant ces deux approches, le rapport Vienot I conclut avec une formule équivoque selon laquelle « l'administrateur représente l'ensemble des actionnaires et doit agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise » (*ibid.*, p.20). L'équivoque sera moins de mise dans les versions ultérieures du code qui reprennent textuellement ce dernier passage (voir AFEP et MEDEF, 2010b, p. 24)[953] mais omettent sciemment en revanche de répéter la définition spécifique de l'intérêt social afin de laisser libre cours à l'interprétation d'un devoir fiduciaire de l'administrateur tourné essentiellement, si ce n'est uniquement, vers les apporteurs de capitaux. Il suffit pour finir de se convaincre de cette préférence marquée vers un projet actionnarial de se référer aux travaux d'une autre institution prescriptrice de « bonnes » pratiques de gouvernance, l'association française de la gestion financière [AFG]. Dès ses premiers rapports en la matière, l'AFG ne laisse que peu de place au doute en affirmant que « dans la mesure où il est responsable devant l'ensemble des actionnaires, le conseil doit agir dans l'intérêt et pour le compte de tous les actionnaires dans la durée » (AFG, 1998, p. 5). Ce ne sera que quelques années plus tard, pour s'accommoder de l'existence en droit de l'intérêt social de l'entreprise que cette phrase sera complétée par « et doit être animé par un réel *affectio societatis* » (par exemple AFG, 2004, p. 11).

Il y a peu encore, le droit des sociétés apportait de l'eau au moulin des tenants de l'approche actionnariale en confortant l'alignement des administrateurs sur l'intérêt des actionnaires par l'obligation qui leur était faite de détenir des actions de la société[954], à défaut de quoi ils étaient réputés démissionnaires. En 2009 cette disposition est devenue facultative[955], et ce

[952] Pour rappel, la définition est la suivante : « l'intérêt social peut ainsi se définir comme l'intérêt supérieur de la personne morale elle-même, c'est-à-dire de l'entreprise considérée comme un agent économique autonome, poursuivant des fins propres, distinctes notamment de celles de ses actionnaires, de ses salariés, de ses créanciers dont le fisc, de ses fournisseurs et de ses clients, mais qui correspondent à leur intérêt général commun, qui est d'assurer la prospérité et la continuité de l'entreprise » (AFEP et CNPF, 1995, p. 8).

[953] Passage toutefois légèrement modifié à la suite de l'adoption de la loi de sécurisation de l'emploi pour stipuler dorénavant que « l'administrateur est *mandaté* [nous soulignons] par l'ensemble des actionnaires et doit agir en toute circonstance dans l'intérêt social de l'entreprise » (AFEP et MEDEF, 2013a, p. 19), manière de souligner que les recommandations correspondantes dans le code visent singulièrement les administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires plutôt que les administrateurs salariés (ou représentant de l'Etat).

[954] En vertu de l'ancienne rédaction de l'article L225-25 du Code de commerce selon laquelle « chaque administrateur doit être propriétaire d'un nombre d'actions de la société déterminé par les statuts ».

[955] En application de la loi n° 2008-776 de modernisation de l'économie qui a conduit à une réécriture de l'article susmentionné devenu « les statuts peuvent imposer que chaque administrateur soit propriétaire d'un nombre d'actions de la société, qu'ils déterminent ».

n'est qu'avec la loi de sécurisation de l'emploi de juin 2013 qu'une dérogation a été introduite vis-à-vis des administrateurs salariés dorénavant exemptés d'une telle détention. Ce qui n'empêche pas les prescripteurs de « bonnes » pratiques de gouvernance de continuer (comme ils le font depuis le milieu des années 1990) à recommander l'acquisition par l'administrateur du statut d'actionnaire par la possession d'un nombre « relativement significatif » (AFEP et MEDEF, 2013a, p. 19), « non symbolique » (AFG, 2014, p. 28) d'actions de l'entreprise et ce, indépendamment de sa qualité (que l'administrateur soit nommé par l'assemblée générale des actionnaires, par l'Etat ou élu des salariés). C'est qu'en effet, la conception du projet de l'administrateur comptable envers les seuls actionnaires s'applique, pour les tenants de l'approche actionnariale, à tous les administrateurs, quels qu'ils soient. Cette conception est clairement explicitée dans les « chartes de l'administrateur »[956] de certaines entreprises accueillant des représentants du personnel avec voix délibérative à leur conseil. Celle de la Société Générale dispose ainsi à son article premier que :

> « Le conseil d'administration représente collectivement l'ensemble des actionnaires et agit dans l'intérêt social. Chaque administrateur, *quel que soit son mode de désignation* [nous soulignons], représente l'ensemble des actionnaires et doit agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de la société [au sens juridique de l'entreprise] »[957].

Il en va de même à GDF Suez, dont le premier article de la « charte de l'administrateur » [958] stipule que « l'administrateur doit agir en toute circonstance dans l'intérêt social de l'entreprise. L'administrateur doit, *quel que soit son mode de désignation* [nous soulignons], se considérer comme représentant l'ensemble des actionnaires ».

C'est sur cette base que le bât blesserait avec la présence de représentants des travailleurs au conseil pour ses détracteurs, parce que ces derniers postulent que les représentants du personnel se limiteraient justement à défendre le seul intérêt particulariste des travailleurs au détriment de l'intérêt général des actionnaires. Ce postulat que l'on retrouve dans le discours des membres « classiques » des CA ou CS où siègent également des administrateurs salariés[959], se fonde effectivement sur une partie du discours syndical qui met l'accent sur un projet de l'élu du personnel au conseil principalement orienté vers les intérêts des travailleurs, vers le volet social des décisions stratégiques. La CFE-CGC souligne par exemple « l'apport favorable [grâce aux administrateurs salariés] de la composante humaine dans la stratégie de

[956] Ces « chartes » sont nées, dans les entreprises françaises, de l'application de la recommandation afférente présentée dès le premier code de gouvernement d'entreprise de l'AFEP et du MEDEF (1995). Début 2014, 9 des 15 entreprises de notre panel déclaraient en avoir élaboré une, mais seule une poignée d'entre elles l'ont rendue publique (que ce soit au sein de leur rapport annuel ou document de référence, ou directement sur leur site Internet institutionnel).

[957] Voir en ligne le document de référence 2014 de la Société Générale, p. 459.

[958] Accessible en ligne à l'adresse : http://www.gdfsuez.com/wp-content/uploads/2012/05/gouvernance_gouvernance_gdfsuez_charte_administrateur_2008_12_17.pdf.

[959] Voir par exemple les verbatim rapportés par Bertin-Mourot et Lapôtre tel celui de cet administrateur « traditionnel » déclarant que « les salariés administrateurs doivent oublier leurs origines pour avoir l'objectif de la réussite du projet de l'entreprise. Ce n'est pas un problème qu'ils soient nommés par le personnel, mais ils ne doivent pas être des représentants du personnel au sein du conseil » (Bertin-Mourot et Lapôtre, 2003, p. 40).

l'entreprise » (CFE-CGC, 2007, p. 4). Pour la CGT, « la présence des salariés, leurs droits d'intervention et de suspension de décisions dans les conseils d'administration doivent permettre que toutes les décisions stratégiques et de gestion soient prises compte tenu de toutes les conséquences sociales »[960]. Côté CFDT, un point de vue comparable peut-être trouvé :

> « Les administrateurs salariés doivent porter au conseil d'administration le point de vue des salariés, leurs problèmes, leurs inquiétudes, répondre à leurs attentes. Or, nous avons pu constater que s'ils ne le font pas, personne d'autre ne le fait à leur place. Certains employeurs ne le font qu'à travers leur crainte d'éventuels conflits sociaux ; d'autres, ne soyons pas caricaturaux, sont sincèrement préoccupés de la situation sociale. Cependant, il est clair que personne ne peut le faire aussi précisément que les salariés eux-mêmes » (Bompard, 2003).

Cette préconception du projet porté par l'administrateur salarié conduit les tenants de l'approche actionnariale à affirmer l'existence d'un conflit d'intérêts, soit un argument de poids pour discréditer la représentation des travailleurs au CA ou CS avec voix délibérative alors que les réformes du gouvernement d'entreprise depuis plus de deux décennies visent principalement à mettre un terme à ces situations (Pietrancosta, Dubois, et Garcon, 2013, p. 212)[961]. Est ainsi critiqué le fait que la (soi-disant) défense exclusive des intérêts des travailleurs serait contradictoire avec le projet de l'administrateur qui devrait être celui de la défense des intérêts des actionnaires. C'est ainsi que l'on peut lire dans le code AFEP-MEDEF dès sa première version de 1995 qu'« il n'est pas souhaitable de multiplier au sein du conseil des représentants de telle ou telle catégorie d'intérêts spécifiques, parce que le conseil risquerait d'être le champ clos d'affrontement d'intérêts particuliers au lieu de représenter l'ensemble des actionnaires » (AFEP et MEDEF, 2013a, p. 6). Jusqu'en 2013, cette position visait les administrateurs salariés alors considérés comme représentant d'intérêts particularistes avant que la loi de sécurisation de l'emploi ne légitime leur présence et conduise à une adaptation de ce passage ne ciblant plus désormais que les éventuels représentants des actionnaires minoritaires au conseil. Les contradicteurs vont cependant plus loin encore en profitant de l'amalgame qu'ils opèrent entre « intérêt des associés » et « intérêt social » pour estimer que le projet de l'administrateur salarié rentre tout à la fois en conflit

[960] L'Humanité du 14 mars 2011, article « Intervenir sur les choix de gestion. Par Jean-Michel Gaveau, administrateur salarié CGT à France Télécom de 1999 à 2009 » accessible en ligne à l'adresse http://www.humanite.fr/14_03_2011-intervenir-sur-les-choix-de-gestion-467407.

[961] Soit une position dogmatique puisque le même souci d'éviter les conflits d'intérêts au CA ou CS peut trouver à se résoudre d'une manière autre que la simple exclusion (ou suppression) des mandats d'administrateur salarié. Ainsi, dans quelques pays scandinaves, les dispositions juridiques régulant les cas de conflit d'intérêts conduisent à écarter les administrateurs salariés de certaines décisions du conseil. Tel est le cas au Danemark (des dispositions similaires existent en Finlande et en Suède) où les administrateurs salariés ne peuvent prendre part aux discussions et décisions du conseil portant sur d'éventuels négociations ou conflits collectifs en cours, ou encore sur la question de savoir si l'entreprise devrait rejoindre une association d'employeurs (Lavesen et Kragh-Stetting, 2011).

avec l'intérêt de l'entreprise. C'est la position que défendent en Allemagne les opposants à la codétermination au conseil de surveillance : « employee representatives are expected to represent the interests of the employees, which may conflict with the interests of the shareholders *and the company* [nous soulignons] » (Roth, 2013, p. 325).

Au final, les partisans de l'approche actionnariale du gouvernement d'entreprise critiquent voire rejettent cette participation des travailleurs aux décisions stratégiques sur la base d'une double préconception : d'une part celle selon laquelle les administrateurs salariés seraient porteurs d'un projet exclusivement centré sur la défense des intérêts des salariés ; d'autre part celle d'une vision de l'entreprise constituée d'intérêts disjoints qui rentreraient en contradiction au conseil, en l'occurrence l'intérêt des actionnaires qui, par un usage ambigu, équivaudrait à celui de l'entreprise, et l'intérêt des travailleurs.

## 1.2 Dans le champ des relations professionnelles : la critique d'un alignement sur les intérêts patronaux

La préconception portée par les auteurs les plus critiques de la représentation des travailleurs au CA ou CS dans le champ des relations professionnelles est à inverse de celle que nous venons de décrire. Ici, il n'est plus question de disqualifier l'institutionnalisation des administrateurs salariés au motif qu'ils défendraient l'intérêt des salariés au détriment de ceux des actionnaires ou de l'entreprise, mais de supposer qu'au contraire ils se conformeraient au projet patronal au détriment de l'intérêt du personnel. Et ce, parce qu'avec cette institutionnalisation de la participation des travailleurs aux décisions stratégiques s'opèrerait un glissement d'un cadre de référence « pluraliste » à un cadre de référence « unitariste ».

L'on doit à Fox (1966, 1974) d'avoir explicité la distinction entre ces deux cadres de référence qui constituent deux visions opposées de l'entreprise selon la place du conflit en son sein. Le paradigme « unitariste » conçoit les différents acteurs de l'entreprise comme constitutifs d'un seul et même groupe social mû par la poursuite d'un but commun dont la direction est le garant. Dans ce cadre, la direction est reconnue comme dépositaire légitime de l'autorité et toute opposition est jugée, dans une perspective fonctionnaliste, dysfonctionnelle. Fox propose une analogie avec l'image de l'équipe :

> « A unitary system has one course of authority and one focus of loyalty, which is why it suggests the team analogy. What pattern of behavior do we expect from the members of the successful and healthy functioning team? We expect them to strive jointly towards a common objective, each pulling his weight to the best of his ability. Each accepts his place in his function gladly, following the leadership of the one so appointed. There are no oppositionary groups or factions, and therefore no rival leaders within the team. Nor are there any outside it; the team stands alone, its members owing allegiance to their own leaders but no others » (Fox, 1966, p. 8).

A l'inverse, le paradigme « pluraliste » conçoit l'entreprise comme le creuset de différents groupes sociaux aux intérêts distincts et divergents. En particulier, intérêts des travailleurs et de la direction s'opposent sous la forme de conflits, la recherche de compromis devenant l'activité principale des relations de travail[962]. Fox laisse alors ouverte la question de savoir quel est celui des deux cadres de référence le plus pertinent pour décrire l'entreprise contemporaine :

> « What is the closest analogy to the enterprise – is it, or ought it to be, analogous to a team, unified by a common purpose, or is it more plausibly viewed as a coalition of interests, a miniature democratic state composed of sectional groups with divergent interests over which the government tries to maintain some kind of dynamic equilibrium ? » (Fox, *ibid.*).

Pour les critiques de la représentation des travailleurs au CA ou CS, la réponse est univoque : le paradigme pluraliste prévaut, le conflit entre les intérêts des différents acteurs de l'entreprise ne saurait être nié. Or, ce serait là le tort de l'institutionnalisation des administrateurs salariés que de promouvoir un cadre de référence unitariste par alignement du projet des représentants du personnel au conseil sur celui de la direction[963]. Pour les tenants d'une lecture marxiste des relations professionnelles, la participation aux décisions ferait le lit de la « collaboration de classe », d'une incorporation des acteurs du Travail au projet des acteurs du Capital :

> « Most schemes for industrial democracy will involve an absorption of workers' representatives into capitalist forms of control, not a transcending of these : they will bring about the more effective integration of workers into the existing economic and social relations rather than producing any basic alteration in the capitalist system » (Clarke, 1977, p. 375; cité par Cressey et MacInnes, 1980, p. 23).

Au-delà même des rangs marxistes, certains auteurs s'accordent à voir un brouillage des frontières entre groupes sociaux non pas tant pour former cette « équipe » défendant l'intérêt surpassant de l'entreprise comme bien commun, mais pour assimiler les représentants des travailleurs à la direction de la société[964]. Critiquant la codétermination allemande au conseil de surveillance, Dahrendorf estime que :

---

[962] Dans son ouvrage de 1974, Fox ajoutera un troisième cadre de référence emprunté à l'analyse marxiste et connu sous l'intitulé « radical pluralism ». A la différence de l'approche pluraliste classique, l'approche pluraliste radicale conçoit l'antagonisme d'intérêts comme irréconciliable. Là où la régulation conjointe, sous les traits de la négociation collective par exemple, ouvre la voie à une rencontre des intérêts dans la lecture du pluralisme classique, le pluralisme radical postule que l'asymétrie de pouvoir, la domination d'une classe sur l'autre, est si prononcée qu'aucune régulation ne peut voir le jour à moins de transformer le système capitaliste fondé sur un marché de contrats (Ackers, 2014).

[963] Que Martinez Lucio exprime en ces termes : « There is concern that such modes of involvement […] commit trade unions to working with management on issues thus creating the problem that they become, or are seen to become, a part of management » (Martinez Lucio, 2010, p. 120).

[964] C'est ainsi que Piore juge que « la distinction traditionnelle entre salariés et direction s'est estompée encore par l'institution des cercles de qualité et la représentation des salariés aux conseils d'administration » (Piore, 1990, p. 324).

> « Nécessairement, les représentants des travailleurs sont amenés à accomplir des tâches, à prendre des décisions et à défendre, du moins indirectement, certains intérêts de la direction. Ce qui au départ est censé être un groupe d'intérêt des subalternes s'avère être tout aussi bien un auxiliaire du groupe au pouvoir » (Dahrendorf, 1972, p. 265; cité par Giraud et Lallement, 1998, p. 50).

Ce propos va dans le sens du jugement de Martin et Goetschy pour qui « ils [les administrateurs salariés] encourent le risque de cautionner le groupe par leur présence et de céder à terme à l'accoutumance au style de discours dominant » (Martin et Goetschy, 1980, p. 26). On retrouve dans ces différents propos la position défendue par Clegg[965] qui rejetait l'institutionnalisation de la participation des travailleurs en général et leur représentation au CA ou CS en particulier en raison du fait qu'une telle posture nuirait à l'indépendance syndicale que l'auteur jugeait nécessaire vis-à-vis de la direction, en lui ôtant toute capacité d'opposition à des décisions auxquelles le syndicat aurait contribuées : « It is essential to prevent unions from sending direct representatives to serve on the boards of nationalised industries. That would compromise their independence » (Clegg, 1960, p. 22).

Ce préjugé quant au projet de l'administrateur salarié est par ailleurs alimenté par certains discours patronaux et syndicaux. Beer *et al.* rapportent ainsi que les directions d'entreprise qui s'engagent dans la mise en œuvre de dispositifs participatifs l'expliquent par leur motivation à ce que « participative mechanisms will create a greater coincidence of interests between employers and employees, thereby increasing trust and reducing the potential for conflict » (Beer, Spector, Lawrence, Mills, et Walton, 1984, p. 53; cités par Bratton et Gold, 1999, p. 306). Est ainsi attendue de la part de l'acteur patronal une déconflictualisation des relations professionnelles (O'Connor, 1993)[966] en conséquence de l'émergence de cet esprit d'équipe au sens où le décrivait Fox (*op. cit.*). Ce discours patronal conduit Deslandes et Pompée à affirmer, sans validation empirique, que « la présence d'administrateurs élus au sein des organes de direction et de gestion des entreprises du secteur public permet de maintenir la paix sociale à l'intérieur de ces entreprises » (Deslandes et Pompée, 1995, p. 5). Le prétendu alignement du projet des administrateurs salariés sur celui des directions d'entreprise dans cette vision unitariste est par ailleurs valorisé par les universitaires qui viennent en appui de l'idéologie patronale. Ces derniers y voient en effet un moyen de faciliter les prises de décisions les plus douloureuses en termes de conséquences sur l'emploi parce que les

[965] En particulier : « the trade union cannot […] become the organ of industrial management ; there would be no one to oppose the management, and no hope of democracy. Nor can the union enter into an unholy alliance for the joint management of industry, for its opposition functions would then become subordinate and finally stifled » (Clegg, 1951, p. 131)

[966] Voir, à titre d'illustration, la représentation portée par La Fabrique de l'industrie, think tank d'origine patronale : « Le jour où les salariés entrent au conseil d'administration, ils s'engagent dans une logique participative – ce qui les *apprivoise* [nous soulignons] et les "oblige" d'une certaine manière. […] La présence d'administrateurs salariés peut contribuer à dédramatiser certaines décisions en donnant aux IRP une perspective claire sur le raisonnement qui y a conduit. Dans des situations de crise, ils participent à la réduction du risque de conflits sociaux » (Gauron et Charlet, 2014, pp. 29-30).

administrateurs salariés les cautionneraient. Tel est l'avis présenté par exemple par Davies *et al.* au sujet du modèle allemand de codétermination : « if measures – even drastic ones – need to be taken in the interest of the company, this may even be facilitated by co-determination, as the experience of rescues, layoffs, and close-downs of companies after German reunification has shown » (Davies et al., 2013, p. 73). C'est dans cette veine que certains administrateurs salariés font état de ce qui apparaît à leurs yeux comme des pratiques visant leur assimilation au projet patronal[967] :

> « Il faut éviter les démarches d'intégration de la direction. Je m'en doutais avant d'arriver, mais je ne pensais pas que ce serait à ce point. Il ne faut pas sous-estimer les efforts d'intégration qu'ils peuvent faire. On peut tomber dans cette flatterie, dans le fait d'être égal à égal. Donc, je crois qu'il faut garder la tête froide. Il y a ce risque de tomber dans la collaboration de classe, oui. Ou de tomber dans la gestion pure, selon leurs objectifs[968] avec le discours de "on est tous dans la même entreprise, dans le même bateau, on se serre les coudes". Il ne faut pas perdre le contact avec l'organisation, continuer à rester un militant de la CGT avec ses droits et ses devoirs de syndiqué. » (Entretien, administrateur salarié CGT6, CommunicA)

Côté syndical, il n'est pas question de discours prônant l'alignement du projet des représentants du personnel sur celui de la direction. Mais l'on peut trouver trace de positionnements faisant la part belle au cadre de référence unitariste dès lors que l'institutionnalisation des administrateurs salariés est perçue comme permettant de transcender le conflit d'intérêts entre les différents acteurs de l'entreprise par l'adoption d'une vision commune. C'est dans ce sens que s'expriment certains cédétistes à l'image de Bompard (2003) lorsqu'il affirme que « la CFDT a toujours proclamé que l'entreprise est le lieu de confrontation de logiques diverses, parfois contradictoires, mais toutes légitimes. L'administrateur salarié a l'occasion de mettre en œuvre pratiquement le dépassement de ces contradictions »[969]. Ces propos font écho à la position que défendait la CFE-CGC – et que

[967] Parmi ces pratiques, les élus du personnel au CA ou CS citent régulièrement les repas et déplacements organisés par et avec la direction et réunissant l'ensemble des membres du conseil. Soit des temps de « convivialité » qui posent la question de la proximité comme l'explique cet ancien secrétaire du CA de CommunicA : « On proposait aussi des déplacements, alors pas de voyages à l'étranger parce qu'il y avait peu d'international à l'époque, mais bien sûr il y avait des déplacements en province. Et c'est un dilemme pour les administrateurs salariés de se dire "est-ce que j'y vais ou est-ce que je n'y vais pas?". Oui, bien sûr parce qu'ils sont vraiment dans un truc qui peut les embêter. Si les salariés savent que machin de tel syndicat a pris l'avion avec le président, a couché dans un hôtel quatre étoiles et bouffé dans deux bons restaurants, pour le type qui transpire sang et eau et qui a quelques soucis, ça fait tache quoi. » (Entretien, ex-secrétaire du conseil d'administration3, CommunicA).

[968] Une crainte cégétiste que Lojkine (1996) relevait déjà au regard des pratiques de participation des travailleurs à la gestion de l'entreprise (et non sa stratégie) qui étaient perçues, par certains éléments de la CGT, comme pouvant conduire à une « intégration » au projet patronal centré sur les seuls critères de rentabilité.

[969] En l'occurrence non, la CFDT n'a pas toujours proclamé en ce sens puisqu'il s'agit là de l'idéologie syndicale héritée du recentrage opéré en 1979 et confirmé au congrès de Metz de 1982 (Dezès, 1990). A cette occasion, la thématique de la lutte des classes est abandonnée au profit d'une politique réformiste qui prend notamment la forme, dans la pensée d'Edmond Maire (1986), d'une stratégie syndicale de « coopération conflictuelle » fondée

défend encore aujourd'hui une certaine frange de l'organisation – lorsqu'elle opposait justement la lutte des classes (paradigme pluraliste radical) à la participation des travailleurs aux décisions (entendue comme élément du paradigme unitariste) : « Quelle synergie extraordinaire nous ferions naître dans nos entreprises si nous passions progressivement de l'état de lutte des classes à celui de la participation » (Marchelli, 1986). Ce discours syndical ne nie toutefois pas le fait que la ligne de démarcation entre cette lecture (où le projet commun est celui de la défense des intérêts de l'entreprise) et celle défendue par les directions (où le projet commun est le projet patronal) peut apparaître floue pour certains. Bompard (*ibid.*) continue en explicitant qu'« il [l'administrateur salarié] doit assumer de participer à la décision, malgré les risques que cela comporte vis-à-vis de l'accusation de "collusion avec le patron" ». Ces accusations de la part des militants apparaissent courantes si l'on en croit nombre d'interviewés :

> « Quand je suis revenue secrétaire régionale ici, j'ai eu du mal. Parce qu'il y en a qui disait "elle vient du conseil d'administration, elle roule pour l'entreprise". Donc j'ai dû transgresser cette image, j'ai eu tout ça à annuler, à détruire. J'étais à bannir quoi. Ça a été très difficile. Il y a des gens que j'ai rencontrés avec qui ça a été très dur. Mais je suis une battante de nature, donc je ne me suis pas cassé la tête sur ce qui se disait et j'ai démontré par mon travail ce que j'étais capable de faire et d'apporter. Mais il a fallu un an et demi pour casser cette image, parce que, pour eux, j'étais de l'autre côté. » (Entretien, ex-administratrice salariée FO1, CommunicA)

Ces accusations font partie, avec la difficulté de tenir la démarcation entre les deux lectures unitaristes sans verser dans le « camp adverse », de la complexité de la tenue de mandat selon les administrateurs salariés. La plupart d'entre eux rapporte en effet fournir un certain effort pour résister aux forces contraires (qu'il s'agisse d'éventuelles pratiques patronales visant sciemment leur intégration, ou bien d'une attirance personnelle pour une « classe » bénéficiant d'un certain prestige social) afin de ne pas franchir la ligne jaune, comme l'expose l'ancien administrateur salarié CFE-CGC de Renault :

> « Il ne faut pas être séduit ! Siéger aux côtés d'un Louis Schweitzer, d'un Carlos Ghosn, c'est flatteur ! Voilà qu'on se trouve à fréquenter les "grands de ce monde", souvent avec une bien plus forte proximité que bon nombre de directeurs. Comment ne pas trouver dans cette situation la satisfaction d'amour-propre et la reconnaissance sociale d'entreprise qu'elle tend à induire naturellement ? Le danger est bien là ! […] Car, de la séduction à la complaisance, et de celle-ci à la compromission, il n'y a évidemment qu'un pas » (Champigneux, 2009, pp. 167-168).

En résumé, les partisans du paradigme pluraliste dans le champ des relations professionnelles – tout comme les opposants dans le champ du gouvernement d'entreprise – critiquent la

---

sur la reconnaissance de deux logiques (intérêts) certes antagonistes mais toutes deux légitimes : celle des salariés et celle de la direction.

représentation du personnel au CA ou CS sur la base d'une double préconception. D'une part celle selon laquelle les administrateurs salariés finiraient immanquablement par adopter le projet défendu par l'acteur patronal. D'autre part, et là encore, celle d'une vision de l'entreprise constituée d'intérêts disjoints qui rentreraient en contradiction au conseil : l'intérêt de la direction d'un côté, et l'intérêt des travailleurs de l'autre. Si l'on combine maintenant les approches critiques portées dans les deux champs disciplinaires, il apparaît que les administrateurs salariés auraient à arbitrer pour l'un – et l'un seulement –des différents intérêts en présence que sont les intérêts : patronaux (des actionnaires, de la direction), des salariés et de l'entreprise. Nous allons voir qu'en pratique la question ne se pose pas en ces termes pour les administrateurs salariés.

## 2. En pratique, un projet fondé sur une conception encastrée de l'entreprise

Dans le cadre d'une enquête européenne par questionnaire conduite avec Jeremy Waddington[970], nous avons demandé aux administrateurs salariés siégeant au conseil d'entreprises françaises de désigner ceux des acteurs ou institutions dont ils défendent en priorité les intérêts dans leur prise de décision. Les résultats sont reportés au tableau suivant.

[970] Financée par la fondation Hans-Böckler, la recherche « Corporate governance and the voice of labour » lancée en 2009 repose sur une enquête par questionnaire adressé aux administrateurs salariés siégeant au CA ou CS des entreprises de 17 pays européens ainsi que des Sociétés européennes (dites SE). Voir une description à l'adresse suivante : http://www.etui.org/fr/Themes/Participation-des-travailleurs/Droit-des-societes-gouvernance-d-entreprise-et-representation-des-travailleurs-aux-conseils-d-administration-ou-de-surveillance/La-gouvernance-d-entreprise-et-la-voix-des-travailleurs-une-etude-transnationale.

**Tableau 41.** Réponses à la question « Quels intérêts guident votre prise de décision au conseil ? »

| Les intérêts : | **Réponse des administrateurs salariés « France » en pourcentage (n= 105)** |
|---|---|
| Des salariés | 94,8 |
| De l'entreprise | 64,5 |
| De la société au sens large | 15,7 |
| Du syndicat d'entreprise | 6,3 |
| Du bassin local d'emploi | 4,2 |
| Liés à l'environnement | 2,1 |
| De la fédération syndicale | 1,0 |
| Des actionnaires | 1,0 |
| De la confédération syndicale | / |
| Autre | / |

Note : il a été demandé aux répondants de classer les intérêts guidant leur prise de décision au conseil en ordre de priorité. Les données reportées ici correspondent à la somme des résultats des items classés en première et seconde position (donc, les plus « prioritaires » aux yeux des répondants), en conséquence de quoi le total des pourcentages est supérieur à 100 %.
**Source :** Conchon et Waddington (2011, p. 103).

Deux principaux enseignements sont à tirer de la lecture du tableau 41. Premièrement, la défense des intérêts des actionnaires est reléguée en toute fin de tableau. Autrement dit, les administrateurs salariés n'accordent guère de considération à la position des apporteurs de capitaux dans leur prise de décision et ne se conçoivent pas en conséquence comme les représentants des actionnaires au CA ou CS. A l'inverse même, les élus du personnel au CA ou CS s'accordent à rejeter un projet d'action qui soit, uniquement ou même partiellement, orienté vers une approche actionnariale. Nombreux sont ceux que nous avons rencontrés qui se reconnaîtront dans les propos, certes tranchants, de cet administrateur salarié CGT d'une grande entreprise privatisée :

> « Je ne me considère pas comme gestionnaire, mais comme homme politique au CA qui travaille à l'intérêt des salariés et de l'entreprise. Et je ne pense pas en ce moment aux actionnaires qui pleurent. Je le dis clairement ! »

A première vue donc, une lecture fidèle au paradigme pluraliste semble prévaloir alors qu'intérêt des actionnaires et projet de l'administrateur salarié sont mis en opposition. On retrouve cette opposition également dans les discours des organisations syndicales qui, bien que favorables à la représentation des travailleurs au CA ou CS, insistent pour se démarquer d'une approche « cogestionnaire » en raison du conflit jugé intrinsèque entre intérêt des actionnaires et intérêt des salariés, à l'instar de la CGT[971] ou de l'Union syndicale

[971] Qui, au sujet des administrateurs salariés, précise que « cette intervention [au CA ou CS] se différencie d'une approche «co-gestionnaire» reposant sur la complémentarité et l'identité de vue entre salariés et actionnaires » (CGT, 2006, p. 191).

Solidaires[972]. Ce résultat tendrait, au premier abord, à confirmer l'argument des critiques s'inscrivant dans le champ du gouvernement d'entreprise. Cependant, le second enseignement du tableau 41 fait apparaître une lecture plus complexe.

En effet, si les administrateurs salariés excluent les intérêts des actionnaires de leur orientation d'action, il n'en va pas de même pour les deux intérêts qui arrivent en tête de classement loin devant les autres : l'intérêt des salariés (cité par 95 % des répondants) et celui de l'entreprise (cité par 65 % des répondants). Aussi, et contrairement à la préconception défendue par les tenants de l'approche actionnariale dans le champ du gouvernement d'entreprise, les administrateurs salariés ne se positionnent pas comme défenseurs des intérêts exclusifs du personnel, mais combinent ceux de l'entreprise à leur projet. Rappelons en effet que la moitié des répondants à notre questionnaire indique comme étant leur rôle le plus important au conseil le fait de « porter une vision à long terme de la stratégie de l'entreprise » (cf. introduction de troisième partie). En conséquence, le projet des administrateurs salariés ne cadre pas strictement au paradigme pluraliste mais épouse tout à la fois une lecture unitariste à condition que l'on considère cette dernière comme reposant sur la défense d'un projet commun entre direction et travailleurs que serait les intérêts de l'entreprise en tant que telle.

Aussi, le projet porté par les administrateurs salariés repose sur une prise en compte conjointe des intérêts des salariés et de l'entreprise dans une vision « encastrée » de l'entreprise qui dépasse la dichotomie et la division du travail entre le « social » et « l'économique » (2.1). Néanmoins, ceci ne signifie pas que tous les administrateurs salariés partagent le même projet puisqu'une différenciation se fait jour en fonction de celui des intérêts (des salariés ou de l'entreprise) qui commande la défense de l'autre (2.2).

## 2.1 Une prise en compte conjointe des intérêts des salariés et de l'entreprise

Nous avons vu qu'il était possible de trouver trace, dans le positionnement de la CFDT et de la CFE-CGC, de discours prônant une lecture unitariste qui viennent souligner le projet de ces deux centrales de défendre non seulement l'intérêt des salariés mais aussi celui du « bien commun » qu'est l'entreprise. Pour ces organisations en effet, ces deux intérêts ne sont pas contradictoires, bien au contraire. C'est dans ce sens que s'est construit la plateforme revendicative cédétiste relative à l'action syndicale dans le champ économique dès son recentrage :

[972] Dont la responsable nationale que nous avons interviewée en 2006 expose que : « il est clair qu'on considère qu'il n'y a pas les mêmes intérêts dans une entreprise entre les intérêts de la direction qui représente les actionnaires, et les salariés. Nous on pense qu'il y a conflit d'intérêts, qu'il n'y a pas les mêmes intérêts, parce qu'il y a aussi la propriété privée, les actionnaires, etc. C'est cette réalité quand même qui est la base du fonctionnement aujourd'hui. Dans cette situation on ne peut pas être en cogestion à proprement parler. C'est vrai qu'aujourd'hui, ce n'est pas possible de se situer en termes de cogestion parce que ça voudrait dire nier le conflit d'intérêts ».

> « En dernière analyse, et contrairement à ce qu'affirment parfois les chefs d'entreprise, les salariés montrent qu'ils ont le plus grand intérêt à ce que leur entreprise marche bien ; car non seulement on n'a encore jamais vu un collectif de salariés quitter de lui-même une entreprise, mais on en voit de plus en plus souvent tenter de remettre à flot une entreprise en perdition » (CFDT, 1987, p. 13).

C'est également dans ce sens que s'exprime toujours aujourd'hui la CFE-CGC lorsqu'elle expose qu'elle « a toujours considéré que les intérêts de l'entreprise et ceux des salariés convergeaient. C'est le fondement même du syndicalisme et du dialogue social tel que le conçoit la CFE-CGC » (CESE, 2013, p. 49). Selon Béthoux *et al.*, les militants CFE-CGC partagent largement cette conception qui « renvoie à l'idée selon laquelle le syndicalisme doit viser conjointement les intérêts des salariés et ceux de l'entreprise » (Béthoux, Desage, Mias, et Pélisse, 2013, p. 108). La CFTC s'inscrit dans la même lignée comme nous le rapporte le responsable confédéral rencontré en entretien :

> « On a la volonté de faire fonctionner ensemble la machine qui est notre machine commune. L'entreprise c'est notre bien commun. La démarche de notre syndicat c'est bien celle-là : l'entreprise c'est notre bien commun. » (Entretien, responsable confédéral CFTC)

Il ne faudrait néanmoins pas y voir là une spécificité du projet syndical réformiste. La CGT, qui suit un « nouveau cours » depuis le milieu des années 1990 (Andolfatto, 2013, p. 40), tient aujourd'hui un discours similaire :

> « L'idée pour nous ce n'est pas de dire "il y a l'entreprise et il y a nous" puisque, et c'est un élément important, l'entreprise c'est avant tout les salariés ! » (Entretien, responsable confédéral CGT)

Ce discours cégétiste vient notamment en appui à sa revendication d'une institutionnalisation généralisée des administrateurs salariés, arguant du fait que ces mandats permettraient la prise en compte conjointe, dans les décisions stratégiques, de l'intérêt de l'entreprise et de celui du personnel. « Des réformes [généralisant la représentation des travailleurs au CA ou CS] doivent permettre d'avoir un véritable regard sur le fonctionnement de l'entreprise *à partir de l'intérêt à long terme de celle-ci en lien avec sa finalité sociale* [nous soulignons] » (CGT, 2008a). Autrement dit, la définition d'un projet d'action combinant intérêt de l'entreprise et intérêt des salariés n'est pas affaire d'étiquette, ce que confirme Lapôtre sur la base d'entretiens conduits avec 18 administrateurs salariés d'appartenance syndicale variée : « les administrateurs salariés élus ont tous déclaré, au cours de l'enquête, qu'ils défendaient en priorité les intérêts de leur entreprise et de leurs mandants, les deux étant, selon eux, souvent liés. » (Lapôtre, 2009, p. 128). Cet accent également mis sur la défense des intérêts de l'entreprise explique que se forment, ponctuellement, des alliances entre représentants de la direction et administrateurs salariés contre l'actionnaire au conseil[973] :

[973] Qui ne se reflètent néanmoins qu'exceptionnellement dans les votes (cf. chapitre 6).

« J'ai constaté, même avec les organisations syndicales les plus critiques et qui votaient à 99 % contre, qu'il y a assez souvent, dans les séances du conseil d'administration une espèce d'esprit de corps qui se fait jour où les administrateurs salariés font corps avec l'entreprise contre la tutelle. On considérait que lorsque le président essayait de tenir les intérêts de l'entreprise contre la tutelle, on faisait corps avec lui. Même si, par ailleurs, les relations sociales dans l'entreprise restaient un peu conflictuelles. Mais, dans l'adversité, il y a quand même un espèce de réflexe ou chacun se mettait à la défense de l'entreprise. » (Entretien, ex-administrateur salarié CFDT1, CommunicA)

En intégrant la problématique de l'entreprise à leur projet, les administrateurs salariés ne versent pas, contrairement à ce que supposent les tenants de l'approche actionnariale, dans une action tout orientée vers le social. Un constat que partagent par ailleurs certains administrateurs « traditionnels » :

« C'est-à-dire que je ne sens pas une volonté qu'on pourrait – en schématisant – dire : certaines organisations syndicales refusent de participer au dialogue sur la stratégie. Moi je ne l'ai pas perçu. C'est plus une question de pondération. C'est-à-dire qu'effectivement, dans le discours de certains administrateurs on trouvera peut-être 95 % de considération sur la stratégie, sur le devenir de l'entreprise, sa politique commerciale et puis 5 % sur le social. Vraisemblablement, du côté des administrateurs salariés c'est quand même plutôt 50 % qui tournent autour des questions de personnel et puis le curseur se baladant selon les conseils, selon l'actualité ou selon la nature des sujets entre 50 et 100 %. Mais je n'ai jamais perçu que c'était 100 % systématiquement dans le social et qu'il y ait des différences patentes. » (Entretien, autre administrateur1, représentant de l'Etat, CommunicA)

Car comme le rapporte cet administrateur salarié CGT d'une grande entreprise publique du secteur de la défense : « notre stratégie au conseil c'est de lier l'économique et le social et de ne pas avoir une préoccupation uniquement financière ». Une perspective qui n'est pas propre à ce militant. On en veut pour preuve les réponses à notre enquête par questionnaire conduite avec Jeremy Waddington, produites par les administrateurs salariés d'entreprises françaises lorsqu'on leur demande d'indiquer les cinq thèmes traités au conseil les plus importants à leurs yeux. Les résultats sont repris dans le tableau suivant.

**Tableau 42.** Réponse à la question « Quels sont les cinq sujets discutés au conseil qui revêtent le plus d'importance pour vous en tant qu'administrateur salarié ? »

| | **Réponse des administrateurs salariés « France » en pourcentage (n= 105)** |
|---|---|
| Adoption ou examen des comptes [E] | 86,5 |
| Situation de l'emploi (et tendances) [S] | 49,0 |
| Investissements [E] | 45,8 |
| Recherche et développement [E] | 38,5 |
| Fusions et acquisitions [E] | 37,5 |
| Dialogue social [S] | 31,3 |
| Stratégie marketing [E] | 30,2 |
| Distribution des profits, des dividendes ou allocation des pertes [E] | 28,1 |
| Achat ou vente de filiales [E] | 27,1 |
| Santé et sécurité des conditions de travail [S] | 17,7 |
| Rémunération des dirigeants [E] | 16,7 |
| Souscription ou accord d'emprunts, de crédits [E] | 14,6 |
| Questions environnementales | 13,5 |
| Vente ou fermeture d'usines, décisions de délocalisation [S] | 12,5 |
| Nomination ou révocation des dirigeants [E] | 11,5 |
| Formation professionnelle [S] | 11,5 |
| Egalité professionnelle hommes/femmes [S] | 10,4 |
| Augmentation/réduction de capital [E] | 6,3 |
| Nomination ou révocation des auditeurs/commissaires aux comptes [E] | 3,1 |

[S] Sujet à dominante sociale
[E] Sujet à dominante économique
Note : il s'agit d'une question à possibilité de réponses multiples d'où un total des pourcentages supérieur à 100 %.
**Source :** Conchon et Waddington (2011, p. 104).

Les données du tableau 42 confirment que les administrateurs salariés ne focalisent pas leur attention sur les seuls sujets à dimension sociale puisque leur premier point d'intérêt se porte sur un thème économique par excellence : l'adoption ou l'examen des comptes. Mais surtout, ces résultats attestent de la double considération que les représentants du personnel au CA ou CS portent à « l'économique » et au « social ». En effet, le classement des thèmes traités au conseil les plus importants à leurs yeux se révèle être un savant mélange de sujets financiers et sociaux et non une hiérarchisation qui ferait d'abord prévaloir les thématiques sociales puis seulement celles à dimension économique. C'est ainsi que si les problématiques comptables occupent le haut du tableau (en raison principalement du fait qu'il s'agit là du sujet le plus fréquemment traité par les conseils), la deuxième position est, elle, occupée par un thème social : la situation (et les tendances) de l'emploi. C'est par cette prise en compte simultanée

de l'économique et du social, par cette volonté de lier ces deux dimensions que le projet réel des administrateurs salariés emporte une conception de l'entreprise qui se démarque fondamentalement de celle portée par leurs critiques (cf. *infra*).

Les travaux de Bandelj (2008) en sociologie économique permettent d'éclairer plus encore cette démarcation entre conceptions de l'entreprise, et plus généralement visions du monde. L'auteur distingue deux types de perspectives pouvant être adoptées pour comprendre les problématiques économiques, distinction reposant, entre autres variables discriminantes, sur la manière dont est pensée la relation entre les sphères économique et sociale. La première perspective, que l'auteur désigne sous l'intitulé « instrumentaliste », se fonde notamment sur une séparation nette entre ces deux sphères où la sphère sociale, pour peu qu'elle soit prise en compte, n'est conçue au mieux que comme un élément de contexte de l'action économique.

> « From the instrumentalist standpoint, economic action is perfectly possible without the interference of social structures, politics, or culture. Such may very well be the ideal conditions for economic exchange. This is because social forces are conceived as something separate from and outside of the economic sphere. Should they transgress into the economic domain, they can be accounted for as constraints that shape the structure of incentives for rational actors. They either impede economic efficiency because they raise transactions costs, or they can be strategically employed as an efficiency-enhancing for rational actors » (Bandelj *ibid.* p. 5).

Cette perspective correspond à celle que portent à la fois les tenants de l'approche actionnariale dans le champ du gouvernement d'entreprise et les tenants du paradigme pluraliste dans le champ des relations professionnelles. En mettant l'accent sur la coexistence, au sein de l'entreprise, d'intérêts non seulement disjoints mais divergents, ceux-ci sous-entendent une délimitation de territoire entre l'économique, pré carré de la direction et des actionnaires, et le social, domaine privilégié des travailleurs et de leurs représentants. Reynaud *et al.* n'établissaient pas d'autre constat lorsqu'ils estimaient que :

> « Le "social" et l'"économique", c'est d'abord une distinction entre les objectifs (et parfois les organisations) des associations d'employeurs : d'une part, les relations avec les syndicats, avec les salariés, notamment dans les comités d'entreprise[974], l'application ou l'élaboration de la réglementation ; de l'autre, les marchés, la fiscalité, les protections douanières, le crédit. Voilà qui, du même coup, réserve aux relations professionnelles une place seconde : le "social", c'est le moment où l'on partage raisonnablement les fruits de l'effort économique. De ce que permettent ces fruits, les

[974] Remarquons que les tenants de l'approche actionnariale qui récusent la représentation des travailleurs au CA ou CS exposent en effet que, s'il fallait vraiment institutionnaliser la participation des travailleurs aux décisions, celle-ci serait plus « efficace » au travers de l'établissement de comités d'entreprise qui défendraient à meilleur escient le seul intérêt des travailleurs : « labour co-determination via a works council is often considered to be more important for the employees than codetermination in the board since it is more specifically geared towards labour interests » (Davies et al., 2013, p. 70).

employeurs sont finalement seuls juges. Leur rôle le plus fréquent est de se défendre, au nom des possibilités économiques, contre le déferlement des revendications aux incidences économiques non calculées : ce qui leur donne le privilège de détenir la rationalité économique, et la figure ingrate de l'éternel serre-frein » (Reynaud et al., 1971, p. 80).

La seconde perspective que Bandelj qualifie de « constructiviste » prend le contre-pied de la première en cela que les sphères économique et sociale sont conçues comme perméables et encastrées, de telle manière que « economic action is social action and social forces constitutes economic action » (Bandelj *ibid.*, p. 6). La description de l'auteur ne permet toutefois pas de totalement rendre compte de la perspective portée par les administrateurs salariés dans la mesure où Bandelj privilégie l'approche granovetterienne à la conception polanyienne de l'encastrement. En suivant Granovetter (1985)[975], Bandelj déduit en effet l'interpénétration des deux sphères du fait que les acteurs économiques sont encastrés dans des « réseaux sociaux ». Or, comme le notent Krippner et Alvarez, une telle analyse persiste à considérer le « social » comme un élément, certes interactif, mais toujours de contexte de l'action économique :

> « Scholars working in the Granovetterian tradition document the myriad ways in which social relations leave their imprint on business relations, shaping economic outcomes in ways that run counter to the expectations of economic theory. […] But perhaps most notable here is what is shared with the neoclassical perspective: Social relations affect the economy from the outside » (Krippner et Alvarez, 2007, p. 232).

Reflétant plus fidèlement le projet des administrateurs salariés est la conception de l'encastrement développée par Polanyi (1944). Dans cette tradition, la relation liant la sphère économique et la sphère sociale est une relation intégrative, d'intériorité de telle sorte que les deux sphères sont conçues comme mutuellement constitutives de la réalité (Krippner and Alvarez *ibid.*). Telle est l'optique suivie par les disciples de l'approche partenariale du gouvernement d'entreprise qui ne manquent pas d'exposer que :

> « The theoretical problem is that surely "economic effects" are also social, and surely "social effects" are also economic. Dividing the world into economic and social ultimately is quite arbitrary. Indeed, one of the original ideas behind the stakeholder management approach was to try to find a way to integrate the economic and the social » (Harrison et Freeman, 1999, pp. 483-484).

Ce « moyen » d'intégrer l'économique et le social, les administrateurs salariés le trouvent par la reconnaissance qu'ils accordent aux intérêts de l'entreprise en tant qu'entité autonome et distincte de la somme de ses parties, à l'inverse de leurs observateurs critiques. Nous avons vu

[975] Qui livre la définition suivante de l'encastrement (*embeddedness* en anglais) : « "embeddedness": the argument that the behavior and institutions to be analyzed are so constrained by on-going social relations that to construe them as independent is a grievous misunderstanding » (Granovetter, 1985, pp. 481-482).

que si les tenants de l'approche actionnariale jouaient de l'ambiguïté autour de la définition juridique du devoir fiduciaire de l'administrateur qui devrait être tourné soit vers l'intérêt social soit vers l'intérêt commun, il n'en demeure pas moins que l'accent est exclusivement mis sur l'intérêt des actionnaires, laissant volontairement dans le vague la question de celui de l'entreprise. Quant aux tenants du paradigme pluraliste dans le champ des relations professionnelles, ceux-ci portent la focale sur les acteurs (le patronat, les travailleurs), laissant également de côté la question de la place de l'institution qu'est l'entreprise dans ce jeu.

Porteurs d'une vision « encastrée » de l'entreprise, les administrateurs salariés se préoccupent tout autant de sa dimension économique (les intérêts de l'entreprise, mais non ceux des actionnaires) que de sa dimension sociale (les intérêts de travailleurs). « Tout autant », sauf que la considération simultanée de deux intérêts qui peuvent potentiellement rentrer en conflit commande aux administrateurs salariés un certain travail d'agencement de ces intérêts par ordre de priorité. C'est ainsi que tous les administrateurs salariés ne conçoivent pas leur projet de la même manière selon celui des intérêts, de l'entreprise ou des travailleurs, qui aura primauté.

## 2.2 Une différenciation des projets selon la primeur accordée à l'un ou l'autre des intérêts

Afin de mettre au jour le produit de cet agencement, partant le projet des administrateurs salariés, nous avons demandé aux interviewés de se positionner sur un cas virtuel où intérêt de l'entreprise et intérêt des salariés entrent effectivement en conflit : le cas typique d'une restructuration accompagnée d'un plan social. Le cas leur a été présenté comme suit : « un projet de restructuration est présenté au conseil d'administration/de surveillance pour vote. Il est alors précisé que cette restructuration, qui entraînera des pertes d'emplois, est vitale pour la rentabilité de l'entreprise dont la survie est en jeu. Sans cette restructuration c'est l'avenir de toute l'entreprise et de tous les emplois qui est en question. Comment votez-vous ? ». La réponse des administrateurs salariés nous importe en réalité moins que la démonstration qu'ils développent pour l'étayer[976] et qui, elle, renseigne directement sur la manière dont ils

[976] D'autant que les réponses sont identiques dans la grande majorité des cas. En effet, les interviewés n'apportent en général par de réponse ferme sur ce que serait la nature de leur vote (pour ou contre le projet de restructuration) mais exposent plutôt le processus par lequel ils construiraient leur opinion. Celui-ci comprend généralement deux principales étapes. La première repose sur l'évaluation du bien fondé du diagnostic de la situation et de la nécessité de restructurer. Si ce bien fondé est discutable aux yeux de ces acteurs, les interviewés s'emploieront à contester le diagnostic. Si le besoin de restructuration est en revanche reconnu, les interviewés prendront alors contact avec les militants et responsables syndicaux concernés afin de prendre connaissance de l'option retenue qui, selon la temporalité de la décision – en urgence ou en anticipation (Béthoux, Jobert, et al., 2011) – pourra être de gérer l'accompagnement des pertes d'emplois (par l'organisation de reconversions professionnelles), de limiter les licenciements (par le recours au chômage partiel par exemple) ou de les éviter par des projets innovants de ré industrialisation par exemple (sur ces points et plus généralement sur l'action syndicale dans la gestion de l'emploi en cas de restructuration, voir les récents travaux de Didry et Jobert, 2010; Béthoux, Jobert, et al., 2011; Béthoux et Jobert, 2012; Jobert et Meixner, 2013; Béthoux, Jobert, et Surubaru, 2014).

conçoivent leur projet au CA ou CS. Se révèlent alors deux projets, que nous présentons sous une forme idéal-typique, qui, sans jamais versés dans le « tout salarié » ou le « tout entreprise » se différencient néanmoins selon celui de ces deux intérêts dominant la prise de décision.

Dans le premier projet, l'accent est porté en premier lieu sur la défense des intérêts des salariés étant entendu, pour les administrateurs salariés qui en sont porteurs, que cette orientation bénéficie *in fine* à l'entreprise. Et ce, parce que dans cette vision « encastrée », l'entreprise et les salariés ne font qu'un.

> « Moi j'estime qu'on est là pour défendre l'intérêt de l'entreprise et l'intérêt de l'entreprise c'est quoi ? L'entreprise c'est le travail de ses salariés, sans ça, l'entreprise elle n'existe pas ! Et ça, on doit le leur rappeler constamment. » (Entretien, administratrice salariée CGT5, CommunicA)

Par conséquent, ce projet qui trouve à s'exprimer particulièrement dans les rangs des administrateurs CGT et SUD interviewés procède de la logique suivante : en défendant les intérêts des travailleurs, l'action des administrateurs salariés épouse automatiquement la défense des intérêts de l'entreprise puisqu'à défaut de conditions de travail et d'emploi satisfaisantes, la survie et la prospérité de la société seraient tout autant mises en question que par de simples considérations financières.

> « De toutes façons, il faut chercher à préserver les emplois et ça, ça serait mon objectif principal. Maintenant, il faut voir ce que ça coûte vraiment à l'entreprise de maintenir les emplois, il faut des données précises et chiffrées et vérifiables à ce sujet-là. En plus, ce qu'ils oublient souvent dans leurs calculs savants c'est que, de la même manière, la perte d'emplois peut menacer la rentabilité sur le court terme. Si vous demandez à un service de faire la même chose, de produire autant avec moins de monde, je peux vous assurer que leur rentabilité elle va en prendre un coup. » (Entretien, ex-administratrice salariée CGT3, CommunicA)

Ce projet de « défense des intérêts des salariés dans celui de l'entreprise », met certes plus l'accent sur l'emploi mais toujours en articulation avec le devenir de l'entreprise. Aussi, si les administrateurs salariés qui s'inscrivent dans cette ligne de pensée se déclarent généralement enclins à s'opposer à toute mesure de réduction des effectifs, leur positionnement s'accompagne de (contre-)propositions à l'avantage non seulement du personnel mais aussi de la société sur la base de critères sociaux mais aussi économiques et financiers.

> « Il y a déjà, à mon sens, à étudier toute l'argumentation économique qui est développée. Je veux dire, malheureusement, on peut se référer à la réalité où ce ne sont pas forcément les réorganisations et les suppressions d'emploi qui assurent la pérennité des entreprises et des services. Et au regard de la constitution du dossier, voir si effectivement il n'y a pas à développer des activités en termes de qualité de services, ou

de qualité de travail ou de formation pour être, non pas forcément plus rentable, mais au moins plus efficace. » (Entretien, administratrice salariée SUD2 CommunicA)

Et si ces administrateurs salariés n'hésiteront pas à s'opposer à un plan social, la considération conjointe des intérêts des travailleurs et de l'entreprise les conduit néanmoins à reconnaître, dans certains cas et sous condition de respect des salariés, la pertinence de projets de restructurations.

« Alors, réorganiser, moderniser, sur le principe, on n'est pas contre, mais à la condition expresse que ça ne se fasse pas systématiquement au détriment du personnel, parce que ça, on connaît la musique, et ce sont toujours les mêmes qui trinquent dans l'histoire. On n'est pas fondamentalement contre les restructurations en principe parce qu'il y en a qui peuvent effectivement apporter de bonnes choses, et pour le personnel et pour les usagers, donc pour l'entreprise. Et il nous arrive même de faire, nous, des propositions pour moderniser l'entreprise. Mais c'est certain qu'on a une autre conception de la gestion de l'entreprise, qui est une gestion qui se fait pour et avec le personnel et les usagers et certainement pas contre eux. » (Entretien, administratrice salariée CGT5, CommunicA)

A l'inverse, le second projet est orienté en premier lieu vers la défense de l'intérêt de l'entreprise étant entendu cette fois, pour les interviewés qui le portent, que cette orientation d'action profiterait *in fine* aux salariés. Ce projet de « défense de l'intérêt de l'entreprise dans celui des salariés »[977], plus typique des administrateurs salariés CFDT, FO et CFE-CGC, se présente comme suit : la condition préalable à des conditions de travail et d'emploi satisfaisantes repose sur la bonne santé de l'entreprise, aussi faut-il en premier lieu assurer la défense des intérêts de la société pour que les salariés puissent bénéficier ensuite des fruits de sa prospérité. Sur la base d'une enquête auprès d'une trentaine d'administrateurs salariés CFDT Auberger-Barré et Bouchet observent que :

« Certains n'hésitent pas à voter pour la cession de filiales, en posant des conditions sociales, lorsque ces rectifications de frontières correspondent à une véritable logique industrielle […] Sans s'opposer systématiquement à tout plan social et à toute cession d'activité, il [l'administrateur salarié CFDT] se place, notamment face à l'Etat actionnaire et client, dans une logique d'entreprise, dans la défense de l'intérêt social. » (Auberger-Barré et Bouchet, 2007, p. 10 et 27).

[977] Telle est précisément la manière dont le formulent certains administrateurs salariés CFDT. Ainsi pour cet ancien élu du personnel au conseil de Rhône-Poulenc : « en tant qu'administrateurs salariés CFDT nous nous intéressons à l'entreprise pour ceux qui la font et non pour ceux qui la possèdent et nous sommes différents des délégués qui défendent les intérêts du personnel dans l'entreprise, alors que *nous défendons l'entreprise dans l'intérêt des salariés* [nous soulignons] » (Cattenat, 1990, p. 31). Quelques années plus tard, les propos n'ont pas changé dans la bouche de cette administratrice CFDT du groupe La Poste : « Je revendique d'être une administratrice à part entière et néanmoins différente. *Je défends l'entreprise mais je le fais dans l'intérêt des salariés* [nous soulignons] » (voir le Nouvel Economiste, supplément au n° 1234 du 31 octobre au 6 novembre 2003, p. 18).

Notre enquête empirique nous amène à partager cette observation alors que les élus et responsables syndicaux CFDT interviewés font part d'un positionnement mettant en avant la défense de l'intérêt à long terme de l'entreprise quitte à ce que ce projet s'accompagne, sur le court terme, de quelques mesures défavorables à l'emploi.

> « Par exemple, les votes sur les achats de matériels où tout ce qui touche à la modernisation de l'entreprise, nous on a une position qui est de dire "investir c'est vital pour le développement de l'entreprise face à la concurrence qui se développe aujourd'hui". Notre vision c'est de dire qu'il vaut mieux investir parce qu'au bout du compte c'est être plus compétitif et c'est quand même maintenir et développer l'emploi même si au bout du bout, avec la modernisation ou l'automatisation par exemple, il y a un peu moins d'emplois » (Entretien, ex-responsable syndical pour l'entreprise CFDT, CommunicA)

Bien sûr, dans cette optique, les salariés ne sont pour autant pas sacrifiés sur l'autel de la « compétitivité » et les administrateurs salariés CFDT veillent, lorsque de telles mesures défavorables à l'emploi se dessinent comme compromis à une meilleure santé future de l'entreprise, à ce que les conditions d'accompagnement des éventuels licenciés soient les meilleures.

> « Mon raisonnement va quand même être que si l'entreprise meurt, on perd tout et que donc, il faut arriver à trouver une solution qui préserve, en toute hypothèse, la viabilité de l'entreprise. Donc je vais regarder les différents scénarios, et je vais regarder celui qui aura le plus d'efficacité et qui sera le moins pénalisant au niveau de l'emploi. Et puis après, je vais être relativement exigeant sur les conditions dans lesquelles il va y avoir réemploi : est-ce que derrière on fait du reclassement ? Est-ce qu'on essaye de susciter d'autres activités qui permettraient une reprise du personnel qui pourrait se retrouver sur le carreau ? Et donc, on essaiera d'aller à un plan social qui sera le meilleur possible sans qu'il mette en péril la possibilité pour l'entreprise de repartir. » (Entretien, ex-administrateur salarié CFDT1, CommunicA)

Les administrateurs salariés FO de CommunicA présentent une même posture[978]. L'on pouvait ainsi lire en 1991 dans un tract de campagne pour l'élection au CA la prose suivante des candidats :

> « Nous sommes présents au conseil d'administration en qualité de représentants du personnel. Par conséquent, nous veillerons à y défendre les intérêts du personnel, en particulier les conditions de travail et les emplois. La santé de l'exploitant CommunicA retiendra toute notre attention, car c'est cela qui conditionnera le niveau et la qualité de nos emplois. »

[978] Vraisemblablement valable en dehors des frontières de CommunicA puisqu'un administrateur salarié FO de Renault exposait également que « si on doit couper une branche pour sauver l'entreprise, nous serions d'accord mais pas à n'importe quel prix. Avec Vilvoorde, on a limité la casse » (Groupe de travail de l'ENA n° 10, 2004, p. 56).

De fait, les élus du CA affiliés à FO que nous avons interviewés portent également le projet de « défendre les intérêts de l'entreprise dans celui des salariés ».

> « Je dis tout simplement que si c'est pour améliorer le chiffre d'affaires, si c'est pour contribuer à faire gagner de l'argent et ensuite, ça nous permet de continuer d'exister alors je vais voter pour un dossier. Puisque c'est ça aussi, l'existence de l'entreprise est liée à son développement et à son chiffre d'affaires. Donc, quelque part, moi je suis à Force Ouvrière, je ne suis pas là pour dire "tout est mauvais, il ne faut pas faire de gains de productivité", etc. Moi, je suis absolument satisfait lorsque CommunicA fait des bénéfices parce que je sais que ça aura des répercussions sur l'emploi et sur les conditions de travail. Et que si demain CommunicA ne fait plus de bénéfices et n'existe plus et est absorbée par un de ses concurrents européens, et bien, tous les salariés de CommunicA seront traités comme des salariés allemands ou hollandais. Et c'est pas toujours, malgré ce qu'on peut penser, dans le bon sens. » (Entretien, administrateur salarié FO1, CommunicA)

Et là aussi, la primeur accordée aux intérêts de l'entreprise n'implique pas un manque de considération totale pour la condition des salariés, qui plus est si certains devaient faire l'objet d'un licenciement.

> « [En cas de restructuration] Je regarde surtout les conséquences sociales sur le personnel et s'ils sont remplacés. Je ne suis pas toujours contre les restructurations, il en faut. Alors, il faut savoir à quoi elles sont liées, mais je ne suis pas toujours contre parce que des fois, il en faut. Mais après, je me préoccupe beaucoup du personnel, mais enfin ça, après, c'est le syndicat, ce n'est pas moi. Alors c'est le syndicat qui doit s'en occuper, mais moi je m'assure que le principe est retenu. » (Entretien, ex-administratrice salariée FO1, CommunicA)

La posture semblable qu'adoptent, quant à eux, les administrateurs salariés CFE-CGC découle directement du positionnement de leur confédération qui se donne particulièrement bien à voir dans l'avis que celle-ci avait rendu sur les recommandations du rapport Sudreau dont l'exposé clarifiait l'agencement attendu des intérêts à défendre, celui de l'entreprise prévalant :

> « Réformer l'entreprise c'est rendre plus harmonieux les rapports entre différents éléments afin que l'entreprise puisse, dans les meilleures conditions possibles, atteindre sa triple finalité qui est, dans l'ordre de priorité : 1° de produire des biens et des services et de les vendre avec bénéfices ou assumer une mission de service public ; 2° de distribuer des revenus à ses salariés et aux épargnants qui lui ont confié leurs capitaux, ainsi qu'à l'Etat par le jeu de la fiscalité ; 3° permettre aux personnes qui y travaillent de s'épanouir dans leur vie professionnelle et de trouver les moyens d'une promotion

humaine. Ces finalités sont hiérarchisées, dans ce sens que, si la première n'est pas atteinte, il n'est pas possible d'atteindre les deux autres. »[979]

« Voir sans complaisance l'intérêt de l'entreprise avec les yeux d'un salarié et porter les valeurs sociales » (CFE-CGC, 2007, p. 4), voici comment celui qui était alors élu CFE-CGC au conseil de Renault présentait son projet d'action au conseil. L'administrateur CFE-CGC au CS d'EnergiA partage ce point de vue qui fait également écho à celui de ses homologues FO et CFDT en cela que prime l'intérêt de l'entreprise dont la défense, qui peut avoir des conséquences sociales à court terme dont l'élu s'inquiètera, vise à assurer de meilleures conditions d'emploi et de travail à long terme :

> « Il faut qu'ensemble on fasse en sorte que l'entreprise se porte le mieux possible à l'avantage des parties prenantes : les actionnaires, les clients, les salariés et puis l'ensemble du corps de ce qui nous entoure. Donc c'est un ensemble d'éléments qui fait qu'on n'a pas une casquette purement "salarié". Je suis un membre du conseil de surveillance avec une certaine sensibilité étant élu par des salariés de l'encadrement, mais, je dois voter pour le bien de l'entreprise, quoi. Pour moi, il n'est pas question de détruire l'entreprise pour faire plaisir à des salariés. Je vais être là pour le futur de l'entreprise et pour celui des salariés par la même occasion. Quand on a cédé une filiale de rang 1, moi, la position que j'ai prise c'est que je me suis abstenu, parce qu'il me semblait qu'il y avait un point faible dans le dossier par rapport aux salariés. Si j'avais eu la conviction que tout avait été vraiment réglé, je ne me serais pas abstenu et j'aurai certainement voté pour car il me semblait que cette filiale n'apportait pas vraiment au groupe » (Entretien, administrateur salarié CFE-CGC, EnergiA)

Si l'image d'ensemble d'un projet consistant à combiner considération pour l'entreprise et pour les salariés ne fait pas de différence en fonction de l'appartenance syndicale puisque tous les administrateurs salariés en sont porteurs (cf. *infra* 2.1), son analyse détaillée fait en revanche apparaître une césure nette entre syndicats dits « réformistes » et syndicats dits « révolutionnaires ». Les premiers se distinguent en effet par une approche reposant sur « la défense de l'intérêt de l'entreprise dans celui des salariés » quand les derniers valorisent « la défense des intérêts des salariés dans ceux de l'entreprise ». En corollaire, les premiers expriment plus fréquemment que les seconds des votes positifs sur les dossiers présentés au conseil[980]. Un constat qu'établissent effectivement Auberger-Barré et Bouchet au regard des élus CFDT dans les conseils :

---

[979] Voir l'avis du CES sur « la réforme de l'entreprise », JO Avis et rapports du Conseil économique et social n° 12 du 5 août 1975, p. 509.

[980] Avec toutefois une tendance plus prononcée chez les administrateurs salariés FO de CommunicA à l'abstention comme compromis trouvé entre une posture défendant les intérêts de l'entreprise et un positionnement politique global de refus de participation à la gestion et à la définition de la stratégie des entreprises. En ce sens par exemple, les élus FO s'abstiennent généralement de voter sur les questions relatives à la nomination des dirigeants ou à l'acquisition d'entreprises à l'étranger, jugeant qu'il s'agit là de domaines devant continuer de relever de la seule prérogative de la direction.

> « L'administrateur CFDT n'a généralement pas de position systématique, comme de vote toujours "pour" ou "contre" les propositions de la présidence du conseil d'administration préparées par la direction de l'entreprise. On note néanmoins que, à l'instar des autres administrateurs [« traditionnels »], ils émettent le plus souvent un vote positif. » (Auberger-Barré et Bouchet, 2007, p. 10).

Si les votes « pour » se font plus rares dans les rangs des administrateurs CGT et SUD particulièrement, la raison n'en est pas à chercher du côté d'une éventuelle posture dogmatique d'opposition systématique mais dans un projet qui accorde en premier lieu attention aux intérêts des salariés et seulement ensuite de l'entreprise.

> « Nous, notre organisation syndicale elle n'a pas pour objectif ni de dire systématiquement non ni systématiquement oui ! Il y a des analyses de la boîte qu'on partage, il y a des réalités et des situations objectives. On a une intelligence des situations, on a un projet social qui présuppose une politique industrielle déterminée et une politique économique déterminée. Donc, quand ça rentre dans ce cadre, on n'a pas de raison de voter contre par principe. C'est pareil en matière d'accord social, il y a des accords sociaux qu'on signe et il y en a qu'on ne signe pas » (Entretien, coordinateur syndical de groupe CGT, EnergiA)

Pour finir sur la question du projet de l'administrateur salarié, sensiblement plus complexe que la vision simpliste prônée par les opposants à cette forme de participation des travailleurs aux décisions, retenons du discours des interviewés siégeant au conseil de CommunicA un dernier élément venant compléter le tableau. Ceux-ci font effectivement état, dans leurs discours, de la considération qu'ils portent à la défense non seulement des intérêts des salariés et de l'entreprise mais aussi de la mission de service public dont est chargée CommunicA[981]. Un tract électoral de la CFDT à CommunicA diffusé à l'occasion des élections de 2005 explicite cette triple attention : « Durant les cinq ans de notre mandat, nous défendrons l'avenir de notre entreprise, celui du personnel et du service public ». Sur ce point aussi, l'appartenance syndicale ne fait aucune différence et tous les administrateurs salariés de cette entreprise portent haut leur attention à la défense supplémentaire du service public, du service rendu aux usagers. Ce point n'est pas non plus une particularité de CommunicA, puisque ce discours se retrouve également dans les positions défendues par les administrateurs salariés d'autres entreprises en charge d'une telle mission, tel cet élu CGT d'une grande entreprise publique du secteur des transports : « On défend les salariés et l'entreprise mais aussi l'intérêt général dès lors que mon entreprise est une entreprise de service public avec des missions de service public ». Aussi, l'analyse empirique donne à voir un projet, une orientation d'action qui ne se résume pas au fait de prendre fait et cause pour un parti (les salariés ou l'entreprise) ou une dimension (économique ou sociale) au détriment de l'autre comme le prétendent les

[981] Que nous ne pouvons détailler plus avant au risque de compromettre son anonymat.

critiques de la représentation des travailleurs au CA ou CS, mais qui valorise une lecture pluridimensionnelle, « encastrée » de l'entreprise.

## 3. Un projet construit dans l'expérience du mandat ? De l'éventuel effet transformatif de la participation aux décisions stratégiques

Si les partisans de l'approche actionnariale estiment que les administrateurs salariés arrivent au conseil avec un projet prédéterminé consistant à ne défendre que les intérêts des salariés, les critiques dans le champ des relations professionnelles estiment quant à eux que le supposé alignement d'avec le projet patronal se construit dans le temps. Ce serait ainsi au travers de l'expérience du mandat que les militants « intègreraient » et seraient progressivement « absorbés » « par accoutumance » (cf. *supra*) au projet défendu par l'acteur patronal. Cette préconception amène à se poser la question de l'éventuel effet transformatif de la tenue de mandat sur le projet de l'administrateur salarié. Nous avons vu que s'exprime dans certains discours patronaux la volonté de parvenir, avec l'institutionnalisation de la participation aux décisions, à une certaine déconflictualisation en raison d'une sensibilisation des représentants du personnel aux contraintes économiques de l'entreprise. Pour savoir si cette volonté se réalise en pratique et tester l'hypothèse d'une mutation du projet des administrateurs salariés, nous leur avons demandé d'évaluer si leur expérience au CA ou CS a modifié leur conception de la manière dont est gérée l'entreprise (3.1) ainsi que leur conception du militantisme syndical (3.2).

### 3.1 Sur la conception de l'entreprise et de sa gestion

Si l'on en croit les résultats d'une enquête exploratoire et non représentative conduite par l'IFA et Ernst & Young (2006) auprès de 16 administrateurs dits « exécutifs »[982] siégeant dans un conseil auquel participent un ou plusieurs administrateurs salariés, la valeur ajoutée d'une telle participation des travailleurs aux décisions stratégiques, dans une perspective patronale, résiderait en effet dans la possibilité de mieux « éduquer » le personnel aux réalités économiques et financières de l'entreprise. A la question « selon vous, quels sont les principaux avantages apportés par la présence d'administrateurs salariés au conseil ? », les administrateurs « traditionnels » citent en priorité les items suivants[983] : 1/ « Une meilleure information des salariés sur les choix stratégiques ; 2/ « une manière de former les salariés aux réalités de la gestion de l'entreprise » ; 3/ « une meilleure prise en compte des réalités concrètes de l'entreprise par les salariés », ex aequo avec « aucun avantage » (IFA et Ernst & Young, 2006, p. 6). Si l'expérience du mandat d'administrateur salarié produisait

[982] Les administrateurs sont dits « exécutifs » lorsqu'ils siègent au conseil au titre de membres de la direction générale.

[983] Sur un choix total de sept items, les trois derniers étant : « une meilleure représentativité du capital humain dans les débats du conseil », « une meilleure prise en compte des réalités concrètes de l'entreprise par le conseil d'administration » et « une autre vision à plus long terme de l'intérêt général de l'entreprise ».

effectivement une « meilleure information », une « meilleure » formation ainsi qu'une « meilleure » prise en compte des contraintes de gestion de l'entreprise, les élus du personnel au CA ou CS devraient signaler un changement de leur perception quant à la manière dont est gérée l'entreprise du fait de leur expérience au conseil. Or, les résultats produits par les interviewés et les répondants présentent une lecture moins tranchée comme en atteste le tableau 43.

**Tableau 43.** L'effet de l'expérience de la tenue du mandat d'administrateur salarié sur la perception de la manière dont est gérée l'entreprise

| | Perception inchangée | Perception modifiée |
|---|---|---|
| **Interviewés (n=26)** | 15 (58%) | 11 (42%) |
| *CommunicA (n=23)* | *13* | *10* |
| *EnergiA (n=3)* | *2* | *1* |
| **Répondants (n=148)*** | 67** (45%) | 81*** (55%) |

*Réponses à la question « Etre représentant du personnel au conseil a modifié mon point de vue sur la gestion de l'entreprise ? »
**Sont agglomérées les réponses aux items « pas du tout d'accord » et « plutôt pas d'accord »
***Sont agglomérées les réponses aux items « plutôt d'accord » et « tout à fait d'accord »
**Source :** entretiens et réponses au questionnaire.

Que ce soit dans la population de répondants ou la population d'interviewés, les administrateurs salariés se partagent à parts égales entre ceux qui rapportent avoir changé de perception quant à la gestion de l'entreprise et ceux pour qui l'expérience au conseil n'a rien modifié dans ce domaine. L'analyse statistique des réponses au questionnaire fait apparaître une corrélation avec l'âge des répondants : ceux de moins de 50 ans ont en effet plus tendance à indiquer que leur perception de la gestion de l'entreprise a changé (à 68 %) que les administrateurs salariés plus âgés (à 42 %)[984]. Cet effet d'âge est indépendant du statut socio-professionnel, de l'étiquette ou de l'ancienneté syndicales des répondants. En revanche, la répartition des interviewés sur cette question indique qu'il est vraisemblablement lié à l'expérience militante et en particulier à la tenue de mandats à responsabilité dans la structure syndicale. Ainsi, les interviewés dont l'expérience passée s'est principalement concentrée au niveau local (avec, au plus haut niveau, un mandat de secrétaire départemental le plus souvent) et qui sont généralement plus « jeunes »[985] indiquent plus fréquemment avoir changé de perception que ceux, en général plus âgés, qui ont occupé des responsabilités au niveau national. A titre d'exemple et parmi les interviewés, l'ensemble des anciens secrétaires généraux de fédération estime que leur expérience au CA ou CS n'a rien changé de la manière dont ils percevaient déjà la réalité économique et financière de l'entreprise.

[984] La dépendance avec la variable « âge au moment du questionnaire » est significative sur le test du Khi2 (chi2=10,05, ddl=1, 1-p=99,85 %).
[985] L'utilisation des guillemets se justifie par le fait que la ligne de démarcation se situe à pas moins de 50 ans.

Et si la tenue antérieure de responsabilités syndicales au niveau national conduit le plus souvent les administrateurs salariés à ne percevoir aucun changement dans leur représentation de la gestion de l'entreprise, c'est que cette expérience militante leur a déjà permis d'acquérir un bon niveau de connaissance des problématiques économiques de la société.

> « Attendez, avant d'être au conseil, j'ai siégé un certain temps à la commission exécutive nationale de ma fédération où on y parlait du fonctionnement de l'entreprise. Je savais déjà ce qu'était le budget et je savais que l'entreprise n'était pas forcément en situation financière florissante. Donc je savais déjà tout ça. Je ne suis pas devenu le communiste qui rentre au gouvernement et qui en ressort socialiste ! » (Entretien, ex-administrateur salarié FO2, CommunicA

Un niveau de connaissances que ces militants n'ont pas simplement acquis passivement à titre informatif mais qu'ils ont dû, par le passé, intégrer activement à leur stratégie syndicale notamment à l'occasion de conduite de négociations. Certains présentent ainsi une expérience, acquise avant leur arrivée au CA ou CS, de prise en compte des contraintes pesant sur la gestion de l'entreprise dans leur action.

> « Ça n'a pas changé ma perception de la manière dont l'entreprise est gérée puisque dans mes précédentes fonctions j'avais déjà compris plein de choses. Dans les négociations, vous savez, on est bien conscient, au fond, que ce n'est pas que les bons d'un côté et les méchants de l'autre, ce n'est pas du tout ça. J'ai toujours été conscient de la réalité des contraintes de l'entreprise. » (Entretien, administrateur salarié FO2, CommunicA)

Aux côtés de ceux qui mettent l'accent sur le fait d'avoir été préalablement sensibilisés aux questions économiques, d'autres administrateurs salariés à la conception inchangée mettent eux l'accent non plus sur le fond mais sur la forme. Pour ceux-ci, l'expérience au conseil a plutôt conforté une vision précédemment forgée quant au processus gestionnaire et à l'organisation de la prise de décision.

> « Pour l'instant, sur l'idée que je me faisais de la manière dont ils gèrent l'entreprise, franchement, je n'apprends rien de nouveau. Il n'y a rien qui m'étonne. Ça confirme plutôt ce que je pensais. Que c'est la pensée unique, qu'il n'y a qu'une seule manière de gérer l'entreprise et que, surtout, ça ne regarde ni les salariés ni leurs représentants. » (Entretien, administratrice salariée CGT5, CommunicA)

L'hypothèse d'une éventuelle éducation des représentants des salariés à la stratégie et à la gestion de l'entreprise en particulier dans son aspect économique ne se vérifie donc pas pour au moins une moitié d'administrateurs salariés. « Au moins », car il faut se rappeler que la majorité d'entre eux fait preuve d'une expérience militante préalable à leur élection au CA ou CS qui les a, au moins partiellement, familiarisé au champ d'action du conseil que ce soit au travers donc de mandats syndicaux au niveau national ou de mandats représentatifs au niveau décentralisé tel que dans les CE (cf. chapitre 5). C'est la raison pour laquelle, d'ailleurs, la

moitié d'interviewés et de répondants qui signale un changement de représentation l'explique moins en raison d'une éventuelle « découverte » de ce que seraient les contraintes financières pesant sur l'entreprise qu'en raison d'une prise de conscience accentuée de ce qu'ils qualifient comme une logique de gestion plus libérale encore que ce qu'ils imaginaient, au regard du cas d'entreprises publiques qui plus est.

> « Moi je pense que, vraiment à peu de choses près CommunicA est gérée comme pourrait être gérée une entreprise privée. Ah oui, parce que ça on le sentait déjà. On sentait qu'ils avaient à cœur de défendre une vision "patrimoniale" de l'entreprise comme ils disent. Mais je ne pensais pas que les représentants de l'Etat l'exposeraient avec autant de cynisme au conseil d'administration, devant nous en plus. "La masse salariale c'est la variable d'ajustement", ça, ça s'est dit et c'est le terme exact, "la variable d'ajustement". » (Entretien, administratrice salariée SUD2, CommunicA)

Au-delà du projet de l'actionnaire perçu comme principalement tourné vers la valeur économique et financière de l'entreprise, ces administrateurs salariés à la perception modifiée soulignent avoir découvert non pas la place en tant que telle mais la place désormais jugée prépondérante de l'actionnaire dans la détermination des décisions stratégiques et de gestion.

Autrement dit, l'objectif d'une partie du monde patronal reposant sur le fait de conduire les travailleurs et leurs représentants à reconnaître comme légitime la manière dont est gérée l'entreprise par leur plus grande sensibilisation aux problématiques économiques et financières que rendrait possible l'institutionnalisation des administrateurs salariés n'est pas atteint, car non seulement une majorité des administrateurs salariés est déjà sensibilisée à ces thématiques puisqu'il s'agit là de l'un des critères de leur sélection (cf. chapitre 5), mais en outre l'expérience du mandat tend plutôt, pour certains, à creuser le fossé entre leur projet et ce qu'ils perçoivent être celui porté par l'acteur patronal.

## 3.2 Sur la conception de l'action syndicale

Sur la base des réponses à la question précédente, il apparaît a priori peu probable que cette participation aux décisions stratégiques s'accompagne, second objectif des promoteurs de cette institution côté patronal, d'une « pacification » du dialogue social que traduirait un changement de conception de l'action syndicale par les administrateurs salariés. Pour le vérifier, nous avons demandé aux interviewés et répondants de réfléchir, cette fois, sur le potentiel effet transformatif de l'expérience du mandat sur leur définition du syndicalisme. Les résultats sont indiqués au tableau suivant.

**Tableau 44.** L'effet de l'expérience de la tenue de mandat d'administrateur salarié sur la conception de l'action syndicale

| | Conception inchangée | Conception modifiée |
|---|---|---|
| **Interviewés (n=26)** | 19 (73%) | 7 (27%) |
| *CommunicA (n=23)* | *16* | *7* |
| *EnergiA (n=3)* | *3* | *0* |
| **Répondants (n=144)*** | 104** (72%) | 40*** (28%) |

*Réponses à la question « Etre représentant du personnel au conseil a changé ma conception du syndicalisme »
**Sont agglomérées les réponses aux items « pas du tout d'accord » et « plutôt pas d'accord »
***Sont agglomérées les réponses aux items « plutôt d'accord » et « tout à fait d'accord »
**Source :** entretiens et réponses au questionnaire.

Les réponses des interviewés et des répondants dessinent un même tableau : près de trois administrateurs salariés sur quatre, soit une large majorité, estiment que leur expérience de représentation des travailleurs au conseil n'aurait que peu modifié leur conception de l'action syndicale. L'analyse statistique des réponses au questionnaire ne fait apparaître aucune corrélation que ce soit au regard des caractéristiques des répondants (genre, statut socio-professionnel, appartenance et ancienneté syndicales), de celles du conseil (CS ou CA avec ou sans dissociation des fonctions de président du conseil et de directeur général) ou de celles de l'entreprise (taille, statut juridique, nature du capital).

Ce ne serait donc qu'à la marge que la pratique de participation aux décisions stratégiques questionne la manière dont l'administrateur salarié conçoit le syndicalisme. Dans la plupart des cas en effet, ceux-ci se défendent d'un changement de perspective, faisant ainsi écho à leur contestation du bien-fondé des potentielles accusations de « collaboration de classe ».

> « Non, le fait d'avoir été au conseil d'administration n'a pas changé ma conception du syndicalisme, non. J'arrive encore à m'indigner, je me suis toujours indigné. Chaque fois qu'on me raconte une situation d'injustice, j'arrive encore à m'indigner. J'ai toujours dans l'idée, comme au premier jour – enfin, pas comme au premier jour, il ne faut pas exagérer non plus – j'ai toujours dans l'idée que seuls le syndicalisme et le regroupement des gens et les rapports de force sont seuls susceptibles d'apporter des solutions à toutes les situations délicates et notamment celles qui consistent à utiliser les individus au mépris de la morale, de la justice, etc. Ça n'a rien changé. Ce n'est pas parce que j'ai rencontré de grands patrons – aussi sympathiques soient-ils – que ça a changé quelque chose. » (Entretien, ex-administrateur salarié FO2, CommunicA)

Cette constance affichée dans la conception de l'action syndicale est en réalité peu surprenante au regard du fait que si le produit de la régulation intra-organisationnelle peut être varié, l'attache syndicale de l'administrateur salarié est maintenue tout au long du mandat dans une grande majorité de cas (cf. chapitre 7).

Reste qu'un peu plus d'un administrateur salarié sur quatre rapporte avoir changé de point de vue. Un changement qui, selon les acteurs que nous avons rencontrés, ne s'opèrerait toutefois pas dans le sens d'une critique des modalités de l'action syndicale (qu'il s'agisse du recours aux mobilisations collective ou à la négociation), mais dans celui d'une invitation à ce que leur organisation (et ce, toutes organisations confondues, ce point de vue étant indépendant de l'appartenance syndicale) investisse plus avant les thèmes liés à la gestion et à la stratégie de l'entreprise. Nous avons vu au chapitre précédent que les administrateurs salariés pouvaient se retrouver seuls à décider de leur position sur un dossier du CA ou CS soit parce que leur syndicat n'avait pas développé de position à ce sujet et n'avait donc pas investi la question soit parce que le « tabou de la gestion » planant, les responsables syndicaux refusaient de se positionner sur des thèmes qu'ils estiment devoir relever de la responsabilité seule de la direction. Or, certains administrateurs salariés, à la suite de leur expérience au conseil, attendent désormais une plus grande implication de leur organisation sur le terrain de la gestion et de la stratégie que ce soit sous la forme d'élaboration de revendications mieux informées au plan économique et financier ou de formulation de contre-propositions stratégiques. Attentes que formulent en particulier ceux des administrateurs salariés qui, avant leur arrivée au CA ou CS, ne disposaient pas d'une lecture globale et nationale de la stratégie de l'entreprise.

> « Ceci étant dit, l'expérience a permis de découvrir des choses pour le militant de terrain que j'étais et de découvrir la gestion par l'intérieur. Alors, je n'ai pas de solution, mais j'ai découvert y compris que les slogans que j'affectionnais particulièrement, quand ils se frottaient à un certain nombre de critères, de problèmes pratiques de gestion, c'était insuffisant, et non seulement c'était insuffisant, mais c'était même presque grotesque. "Oh ! Ils font du bénéfice ? Alors, ils peuvent payer", c'est plus que schématisé. Moi je pense que le syndicalisme de contestation et d'action – donc le vrai syndicalisme hein, pas celui qui négocie et qui est dans les rouages – je pense qu'il a du mal à prendre en compte d'autres critères que ses propres critères et que c'est une faiblesse, alors non pas dans la vie de tous les jours parce qu'on s'en tire et on prend les revendications comme elles viennent et on établit le cahier de revendications et on organise l'action pour tâcher de faire aboutir ce qui peut aboutir, mais, et on le voit bien quand on est en face de problèmes économiques, c'est pas si simple de s'en tirer avec des slogans et des revendications. Il y a des sujets d'actualité comme ça, comme "comment faire face à la mondialisation ?" par exemple, sur lesquels il faudrait qu'on s'investisse davantage. » (Entretien, ex-administrateur salarié CGT5, CommunicA)

Le changement de conception du syndicalisme peut également s'opérer dans le sens d'une confortation du projet syndical qui ne devrait alors plus s'entendre uniquement de la défense des intérêts des salariés mais aussi et plus encore de celle des intérêts de l'entreprise dont les administrateurs salariés prennent une meilleure mesure en siégeant au CA ou CS.

« On peut dire que ça a changé un peu ma pratique du syndicalisme mais pas ma conception du syndicalisme. En tout cas pas sur le fond. Je crois que ça m'a plutôt appris une meilleure façon d'aborder les problèmes de l'entreprise parce qu'avec toutes les informations que nous avons reçues, j'ai eu d'autres connaissances sur l'entreprise et sur sa gestion. En fait, ça m'a plutôt apporté l'expérience d'une nouvelle pratique du syndicalisme que je ne connaissais pas très bien. Mais les valeurs, elles, sont restées les mêmes. Je veux dire que, par exemple, la CGT a toujours eu le souci de l'outil de travail, c'est-à-dire de l'entreprise. On a bien conscience que pour préserver les emplois, voire les développer, il faut alors aussi préserver l'entreprise et la développer. Et je crois que ça a conforté ça. Je savais déjà avant d'arriver au conseil d'administration que ça ne servait strictement à rien d'être complètement anarchiste et de revendiquer tout et n'importe quoi sans avoir aucune considération pour ce qui était possible et ce qui ne l'est pas en fonction de la santé de l'entreprise, de l'outil de travail donc. Donc en fait voilà, je pense que ça m'a fait un peu changé, mais dans le sens où ça a conforté des valeurs que j'avais déjà. » (Entretien, ex-administratrice salariée CGT3, CommunicA)

Au final donc, l'expérience du mandat de représentation des travailleurs au conseil ne conduirait pas la plus grande partie des militants à reconsidérer les modes d'action privilégiés par leur organisation syndicale dans le jeu de régulation des relations professionnelles. L'hypothèse d'une éventuelle déconflictualisation du dialogue social ne se vérifie donc pas puisque la majorité des élus du personnel au CA ou CS estime que leur conception du syndicalisme reste inchangée et que ceux qui y voient une modification ne la font pas porter sur la question du conflit. C'est donc à double titre que les ambitions patronales vis-à-vis de la participation des travailleurs à la décision stratégique sont déçues. Non seulement les administrateurs salariés ne s'alignent pas sur une vision uniquement financière de la stratégie de l'entreprise par sensibilisation aux problématiques économiques mais en plus une minorité seulement en vient à questionner l'action syndicale toutefois moins sur la question des modes d'action (le conflit ou la négociation) que de la stratégie (investissement de l'organisation syndicale dans les thématiques économiques et financières). Et si la transformation du projet syndical ne s'opère pas chez la plupart des administrateurs salariés dans le sens attendu par une certaine frange du patronat, l'on peut supposer qu'il en aille a fortiori de même pour leur organisation syndicale de parrainage.

***

Qu'en est-il au final de l'incompatibilité des statuts d'administrateur et de représentant du personnel que supposent les détracteurs de l'institutionnalisation des administrateurs salariés, que ce soit dans le champ du gouvernement d'entreprise ou de celui des relations professionnelles ?

Les représentants des travailleurs devraient-ils être disqualifiés de la participation aux décisions du conseil en raison du conflit d'intérêts que les tenants de l'approche actionnariale imaginent exister entre un projet consistant à uniquement défendre les intérêts des salariés et celui dont l'administrateur devrait être porteur, soit la défense de l'intérêt des actionnaires ? L'analyse empirique apporte une réponse négative puisque si l'action des administrateurs salariés est effectivement tournée vers la défense des intérêts du personnel, ce n'est pas là le seul objet de leur projet. La défense des intérêts de l'entreprise, en tant qu'entité autonome et distincte de la somme de ses parties, retient également leur attention. Ce constat d'une vision « encastrée » de l'entreprise est à mettre au crédit de deux éléments. Le premier est le fait que cette vision est nourrie par le projet global que soutiennent leurs organisations syndicales de parrainage consistant à penser l'action syndicale comme orientée vers la double défense et promotion des salariés et des entreprises. Contrairement à ce que certains auteurs ont pu écrire, cette double préoccupation n'est pas l'apanage de la CFE-CGC, de la CFDT[986] ou des autres centrales dites « réformistes » puisque l'ensemble des organisations syndicales souligne ce double engagement, même si une distinction s'opère effectivement avec les syndicats dits « révolutionnaires » quant à l'agencement prioritaire de la défense de ces deux intérêts. Le second élément éclairant tient, quant à lui, au fait qu'une majorité d'administrateurs salariés a pu être sensibilisée aux problématiques économiques et financières au cours de l'expérience militante précédant l'arrivée au CA ou CS. Et si l'expérience de la tenue de mandat peut conduire une minorité d'entre eux à repenser sa conception de l'action syndicale, c'est justement dans le sens d'une plus grande considération encore pour la réalité économique et la stratégie de l'entreprise en tant que telle en faisant appel à leurs syndicats pour qu'ils investissent plus avant ce terrain. La prise en compte de la défense des intérêts de l'entreprise répondant à la définition juridique du devoir fiduciaire de l'administrateur tourné vers l'intérêt social, les mandats d'administrateur et de représentant du personnel n'apparaissent pas incompatibles.

Est-ce que l'inclusion des intérêts de l'entreprise dans leur projet conduit les administrateurs salariés à verser dans la « collaboration de classe » par alignement sur le projet patronal, conséquence supposée inéluctable de la participation aux décisions stratégiques selon ses détracteurs dans le champ des relations professionnelles ? Là encore l'analyse empirique appelle une réponse négative à plusieurs titres et s'inscrit dès lors dans le prolongement des conclusions d'études précédentes (Gold, 2011). Premièrement, les administrateurs salariés opèrent une distinction nette entre un projet patronal qui serait tout orienté vers des critères

[986] Pour Auberger-Barré et Bouchet par exemple « la valeur ajoutée de l'administrateur salarié issu de la CFDT réside dans sa vision qui dépasse le court-termisme et dans son souci du bien commun. C'est celui qui, lors de la présentation du budget annuel, demande dans quel plan à long terme il s'insère. C'est aussi celui qui insiste sur la prise en compte de l'intérêt social et sociétal. Intérêt social au sens de la "société anonyme" mais aussi des "partenaires sociaux", intérêt sociétal de la société globale, qui ne se limite pas aux frontières de l'entreprise, ni aux frontières nationales ni même européennes » (Auberger-Barré et Bouchet, 2007, p. 3).

financiers et un projet, tel que le leur, qui englobe considérations sociales et économiques. Pour ces élus au CA ou CS, la défense des intérêts de l'entreprise n'est absolument pas synonyme de défense des intérêts des actionnaires (privés ou publics) qu'ils excluent au contraire explicitement de leur orientation d'action. Ainsi, lorsque l'expérience de la tenue de mandat modifie la perception que ces militants pouvaient avoir de la manière dont est gérée l'entreprise, cette modification s'oriente dans le sens d'une plus grande prise de conscience de la prégnance de l'approche actionnariale sur les décisions stratégiques que les administrateurs salariés critiquent plutôt qu'ils n'épousent. Deuxièmement, l'expérience du travail de représentation du personnel au CA ou CS n'induit aucune modification de la conception du syndicalisme dans la grande majorité des cas et ce parce que l'attache et l'identité syndicales de l'administrateur salarié sont maintenues au cours du mandat, bien qu'à des degrés divers (cf. chapitre 7). Enfin, les hypothèses de « collaboration de classe » et de déconflictualiation des relations professionnelles ne tiennent pas si l'on considère le fait que l'expérience du mandat n'induit pas une remise en cause du conflit comme mode d'action syndicale et que le conflit est partie intégrante du répertoire d'action des administrateurs salariés au conseil (cf. chapitre 6). Autrement dit, la représentation des travailleurs au CA ou CS avec voix délibérative n'est pas incompatible avec une lecture pluraliste puisque si les administrateurs salariés intègrent la défense des intérêts de l'entreprise à leur projet (en ligne avec un cadre de référence unitariste), la défense des intérêts des salariés en fait tout autant partie et la divergence d'intérêts entre ceux des salariés et ceux des actionnaires n'est non seulement pas niée mais même soulignée.

Voilà qui jette une nouvelle lumière sur les volontés de réforme des relations professionnelles et du gouvernement d'entreprise en France. Forts de l'idée selon laquelle la participation des travailleurs aux décisions conduirait à un déplacement du paradigme pluraliste vers un paradigme unitariste (entendu non pas comme l'alignement de tous les acteurs sur le projet patronal mais comme leur adhésion au projet commun de défense des intérêts de l'entreprise comme entité autonome[987]), les supporteurs de l'institutionnalisation des administrateurs salariés y voient le moyen de faire naître un esprit d'équipe entre travailleurs et directions qui œuvreraient ensemble au service de l'entreprise dans le cadre de relations pacifiées. Par exemple, et dans une perspective normative, Benhamou estime qu'il faut « sortir des logiques de confrontations pour dégager les intérêts communs des salariés, dirigeants et actionnaires […]. Les parties prenantes au destin de l'entreprise seront d'autant plus enclines à s'accorder sur les modalités de gouvernance qu'elles y trouveront leur intérêt propre, intérêt qui doit converger avec celui de l'entreprise en tant que telle » (Benhamou, 2010, p. 17; voir aussi Benhamou, 2014). Un discours équivalent est émis dans certains rangs politiques à l'instar des

[987] A l'image de ce qu'avancent Busck *et al.* : « Where participation used to be based on the mutual recognition of a social compromise between two parties with different interests, it has evolved into a participation based on the mutual recognition of the company's needs and aims » (Busck, Knudsen, et Lind, 2010, p. 286).

propos du sénateur PS Gaëtan Gorce lors des débats parlementaires autour de la loi de sécurisation de l'emploi :

> « Cette représentation [au CA ou CS] est de nature à amorcer une évolution dans la nature des relations sociales dans l'entreprise, à laquelle il faut, me semble-t-il, prêter attention. Certes, ce changement pourra rester limité. Peut-être même ne produira-t-il pas les effets auxquels je fais allusion. On peut aussi espérer – pour autant, naturellement, que l'on veuille bien se saisir de l'outil qu'il crée – qu'il introduise une façon d'envisager l'entreprise comme l'avenir commun des employeurs et salariés, rompant ainsi avec la logique exclusivement conflictuelle que l'on a pu le connaître par le passé. »[988]

Or, nos résultats attestent du fait que les présupposés qui alimentent ces pistes de réforme sont en réalité infondés. En effet, les représentants des travailleurs, si l'on en croit l'expérience des administrateurs salariés, sont déjà porteurs d'une vision « encastrée » de l'entreprise combinant à fois sa dimension sociale et sa dimension économique, avant même d'accéder à l'arène du CA ou CS. Autrement dit, l'attention des organisations syndicales pour la défense des intérêts de l'entreprise en tant que telle – aux côtés de la défense des intérêts des salariés – prévaut déjà dans la pratique, comme peuvent en attester certains parcours de restructuration d'entreprise (Jobert et Meixner, 2013), et ce indépendamment de l'expérience de participation aux décisions stratégiques du conseil. Nous avons vu que l'effet transformatif de l'expérience du mandat est à relativiser. En outre, ces volontés de réforme reposent sur le schéma d'une convergence des projets vers la défense de l'intérêt de l'entreprise par la modification de la place des représentants des travailleurs dans le jeu de la régulation sociale. Mais quid de celle des dirigeants et actionnaires ? Alors que l'approche actionnariale est hégémonique dans le monde patronal, une telle convergence nécessiterait aussi de reconnaître que l'intérêt « commun » que défendent nombre de directions d'entreprise et propriétaires de capital n'est pas synonyme de l'intérêt « social » de l'entreprise *stricto sensu* et que, partant, une telle réforme requerrait également un déplacement du projet de ces acteurs.

Apparaît dès lors la nécessité de clarifier les termes du débat. Ce chapitre a en effet mis en lumière la coexistence d'une multitude d'intérêts dans l'entreprise encore mal appréhendée que ce soit dans le champ du gouvernement d'entreprise ou des relations professionnelles. En se focalisant sur la relation d'agence entre directions d'entreprise et actionnaires, les tenants de l'approche actionnariale du gouvernement d'entreprise laissent sciemment de côté non seulement la question des intérêts des travailleurs mais aussi de ceux de l'entreprise. En désignant sous le terme « patronat » ou « employeur » la partie adverse aux représentants des travailleurs dans le jeu de régulation sociale, les tenants du paradigme pluraliste dans le champ des relations professionnelles maintiennent une abstraction qui ne rend pas fidèlement compte de la pluralité d'intérêts disjoints et potentiellement divergents que celle-ci recouvre

[988] JO Débats parlementaires Sénat n° 45 du 18 avril 2013, p. 3377.

sous les traits des intérêts des actionnaires, des responsables de direction et de l'entreprise en tant que telle. Aussi le projet de chacune de ces parties mériterait-il d'être explicité, en commençant avec une définition univoque de l'intérêt de l'entreprise[989]. L'on comprendrait mieux alors l'étendue du projet des administrateurs salariés qui ne s'en tient pas à la défense d'un seul intérêt mais de celui des salariés, de l'entreprise, du service public le cas échéant voire, dans les nouvelles prescriptions de la CFDT, des parties prenantes externes à l'entreprise[990].

[989] Cet exercice pourrait tout autant s'appliquer à la tentative de définition des intérêts des salariés fréquemment, et peut-être trop rapidement, conçus comme communs et partagés par l'ensemble des membres d'un salariat pourtant composite (voir par exemple la proposition de Heery, 2010).

[990] Dans un positionnement récemment adopté par son bureau national, la CFDT identifie « deux risques consubstantiels à la fonction [d'administrateur salarié] : finir par épouser les intérêts seuls de l'entreprise en oubliant les intérêts des parties externes, participer à l'institutionnalisation de l'action syndicale » (CFDT, 2014a, p. 5). Pour éviter le premier écueil, la centrale a repris une proposition initialement formulée par la CFDT Cadres (2013, p. 14) en complétant sa revendication d'une généralisation des administrateurs salariés à hauteur d'un tiers des sièges des conseils des entreprises de plus de 1000 salariés par le fait de dédier certains de ces mandats à « des représentants syndicaux de filière » (CFDT *ibid.*), à l'image des permanents syndicaux de branche qui siègent au conseil de surveillance des entreprises allemandes appliquant la codétermination.

# Conclusion (III)

La participation de représentants des travailleurs aux décisions stratégiques du conseil d'administration [CA] ou de surveillance [CS] conduit-elle, comme le soutiennent les tenants de l'argument démocratique, à un rééquilibrage des pouvoirs au sein de l'entreprise ? La réponse est négative si l'on s'en tient à la lecture de la régulation sociale au sein des conseils démocratisés que permet notre analyse empirique. En effet, les régulations autonome (des administrateurs salariés) et de contrôle (des autres acteurs du conseil) ne se rencontrent que rarement, et sous conditions, sous la forme d'une régulation conjointe au regard des règles de contenu que sont les décisions du conseil. Ce qui conduit la grande majorité des administrateurs salariés à estimer que leur capacité d'action au conseil est limitée à la sphère de l'influence. Une régulation conjointe verra éventuellement – mais non systématiquement – le jour lorsqu'il s'agit de traiter des règles de procédure relatives à l'organisation de la participation des administrateurs salariés aux travaux du conseil. Le tableau dessiné par nos analyses pourrait ainsi paraître sombre si l'on ne prenait pas simultanément en compte la place qu'occupe l'administrateur salarié au sein du système de relations professionnelles. Bien que les pratiques soient diversifiées, certaines d'entre elles assurent une articulation solide entre l'action de l'élu au CA ou CS et l'action syndicale plus large, de manière telle que la contribution indirecte de l'administrateur salarié à l'action collective peut dans ces cas ouvrir, non pas à un rééquilibrage, mais en tout cas à une reconfiguration des relations professionnelles.

Dans l'optique défendue par les tenants de l'argument instrumental, la présence d'administrateurs salariés est censée favoriser la performance économique de l'entreprise par alignement de leur projet sur celui des membres « classiques » peuplant les conseils des entreprises françaises sur nomination des actionnaires. Cette hypothèse se vérifie-t-elle en pratique ? La réponse est là encore négative pour deux raisons principales. En premier lieu, l'attache et l'identité syndicales des administrateurs salariés se maintiennent dans l'exercice du mandat non seulement parce que ces derniers ont été sélectionnés sur la base d'un capital militant particulièrement développé mais aussi parce que, bien que la régulation intra-organisationnelle renvoie à des produits différenciés, l'organisation syndicale imprime globalement l'exercice du mandat. En second lieu, le projet des administrateurs salariés, qui ne se construit qu'à la marge dans l'expérience au conseil, ne correspond pas à la vision des partisans de l'approche actionnariale puisqu'étant tout à la fois centré sur la défense des intérêts des salariés et de l'entreprise, à l'exclusion univoque de ceux des actionnaires. Au final, la thèse d'une pacification des relations professionnelles avec l'institutionnalisation de la représentation des travailleurs au CA ou CS avec voix délibérative ne tient pas puisque les

administrateurs salariés ne remettent pas en question l'usage éventuel du conflit comme mode d'action syndicale et que ce conflit peut trouver à s'exprimer dans certains des registres de leur propre répertoire d'action au conseil.

Nos résultats relativisent ainsi l'opinion tant des enthousiastes, dans les rangs politiques, qui voient en l'institutionnalisation des administrateurs salariés la voix vers une révolution pacifique des relations professionnelles et du gouvernement d'entreprise, que des sceptiques, dans les rangs syndicaux, qui estiment que ces mandants n'apportent guère au dialogue social ou sont en contradiction avec l'idéologie de l'action syndicale (cf. chapitre 2 et 3). Ces sceptiques se font néanmoins plus rares alors que les organisations syndicales, la CGT et la CFDT en particulier, travaillent, sous l'impulsion de l'adoption de la loi de sécurisation de l'emploi, à repenser le lien entre le syndicat et son administrateur (par le biais de formations, ou de « charte » en cours d'élaboration) pour assurer une meilleure articulation des différentes scènes de l'action collective.

# Conclusion générale

Fidèle à l'approche reynaldienne de la régulation sociale, nous avons choisi de penser l'étude de la participation des salariés aux décisions stratégiques de l'entreprise en l'articulant autour de l'examen du triptyque « contexte », « acteurs » et « règles », classique de la recherche en sociologie des relations professionnelles (Bevort et Jobert, 2011). L'accent mis sur les deux premiers volets nous permet notamment de prendre de la distance avec la supposée marginalité de ce phénomène en France. Loin de constituer un impensé des doctrines politiques et syndicales, la question de l'institutionnalisation des administrateurs salariés traverse au contraire l'histoire des projets des acteurs de relations professionnelles depuis le début du XX$^{e}$ siècle. Certes, cette question n'a pas constamment occupé le haut des agendas. Elle s'est toutefois posée à différents moments jusqu'à produire, au gré de la rencontre de projets politiques et syndicaux comparables, des règles de droit qui invalident la thèse d'une indifférence totale pour cette forme singulière de participation des travailleurs aux décisions. Aussi l'article 9 de loi de sécurisation de l'emploi de juin 2013 constitue moins une « révolution » que le prolongement d'une histoire longue tendant, par à-coups, à faire entrer les représentants du personnel, avec droit de vote, au conseil d'administration [CA] ou de surveillance [CS] d'un nombre toujours plus grand d'entreprises. En effet, le gouvernement estime à 220 le nombre de sociétés concernées par les nouvelles dispositions. Si la réalité s'annonce en deçà, il n'en demeure pas moins que ces grandes entreprises privées viendront alors s'ajouter aux quelques 160 sociétés françaises qui accueillent déjà 545 administrateurs salariés (a minima). Car c'est là un deuxième enseignement de notre recherche que de mettre en lumière l'effectivité de la règle de droit, ce qui disqualifie une fois de plus la thèse de la marginalité, bien que de manière relative. De manière relative car si la présence d'administrateurs salariés ne s'est pas répandue à l'ensemble de l'économie c'est qu'elle est directement contingente, dans un premier temps au moins, de la contrainte exercée par une règle de droit dur. Ce n'est que dans un second temps, sous un effet de *path dependency* (Thelen, 1999), que l'institution se maintient malgré la levée de la contrainte légale, comme l'illustre le cas des entreprises privatisées. C'est ici qu'il faut lire l'avancée que représente la loi de sécurisation de l'emploi alors que les entreprises privées ne s'étaient qu'exceptionnellement saisies des dispositions facultatives présentes au Code de commerce, leur préférant les recommandations de « bonnes pratiques » de gouvernance d'entreprise dont l'approche actionnariale valorise plutôt la présence d'administrateurs indépendants.

Aujourd'hui donc, et alors que les débats sur le gouvernement d'entreprise ont stimulé depuis le début des années 2000 un revirement de position de la plupart des organisations syndicales en faveur de la généralisation des administrateurs salariés, la participation des travailleurs aux décisions stratégiques de toutes les entreprises, et plus seulement des entreprises publiques, n'est plus un tabou. Aussi notre recherche a-t-elle ambitionné de décrire, comprendre et expliquer la mise en actes de cette institution participative. Les règles de droit encadrent mais ne surdéterminent pas les pratiques, la participation *de facto* s'écartant sensiblement de sa

définition *de jure*. Ce résultat est analogue à ceux d'autres recherches conduites sur les dispositifs participatifs dans l'entreprise (IDE, 1981, 1993) et s'explique par le fait que « la mise en musique du projet démocratique [dans l'entreprise] peut parfois mener ailleurs qu'à l'endroit souhaité initialement » (Lallement, 2011, p. 52). Cet ailleurs permet-il de qualifier le CA ou CS comme espace pertinent de l'action collective ? La réponse que nous apportons est positive mais sous conditions, et c'est là le résultat de premier plan qui découle directement de notre travail de recherche (1.). Se dessine indirectement un second résultat qui conduit à repenser le triptyque classique d'acteurs des relations professionnelles hérité de la théorie dunlopienne. En effet, l'étude de la régulation sociale dans les entreprises au conseil dit « démocratisé » fait apparaître en filigrane la place qu'occupe un acteur habituellement circonscrit à la seule sphère du gouvernement d'entreprise : l'actionnaire. Or, l'expérience des administrateurs salariés invite à le situer tout autant dans le jeu qui se déroule autour des questions d'emploi et de conditions de travail, partant à reconsidérer l'étanchéité des frontières entre le système de gouvernement d'entreprise et celui des relations professionnelles (2.). Ces deux résultats, en filigrane et de premier plan, mériteraient d'être complétés alors que les perspectives de recherche sont nombreuses pour pleinement appréhender les enjeux et tensions de la participation des salariés aux décisions stratégiques (3.).

# 1. Un résultat majeur : Le conseil d'administration ou de surveillance comme espace d'action collective

En posant la question de la dynamique de la régulation sociale au sein des entreprises au conseil « démocratisé », nous souhaitions particulièrement évaluer si et dans quelle mesure le jeu de l'acteur « administrateur salarié » sert le projet syndical. Autrement dit, si et dans quelle mesure la scène du CA ou CS constitue, pour reprendre la lecture de Jobert[991], un espace pertinent d'action collective. Si la réponse affirmative l'emporte, ce n'est pas sans nuance ni condition.

La nuance tient à ce qu'il convient de distinguer l'action de l'administrateur salarié au sein du système de relations professionnelles de son action au sein de celui du gouvernement d'entreprise. Dans le second en effet, la « pertinence » est questionnable dans la majorité des cas alors que, par effet de contingence, la capacité d'action des administrateurs salariés sur les décisions du conseil est limitée à l'influence. Le pouvoir, lui, est le plus souvent aux mains des acteurs de la régulation de contrôle, de telle sorte que régulations de contrôle et autonome opèrent en parallèle sur les règles de contenu (que sont les décisions stratégiques). Lorsqu'elle

[991] « Les espaces de régulation se définissent comme les scènes au sein desquelles les acteurs déploient une action collective pour construire, transformer, contester des règles concernant les conditions de travail et d'emploi. […] Elles se confondent très largement avec les "communautés pertinentes de l'action collective" définies par Segrestin (1980) » (Jobert, 2007, p. 249).

prévaut, cette situation est attribuable à un ensemble de facteurs sur lesquels les administrateurs salariés n'ont pas ou très peu de prise. D'une part, le jeu des interactions au conseil ne leur est que rarement favorable. Leur position minoritaire couplée au suivi strict de la règle de droit selon laquelle les décisions sont prises à la majorité les privent de pouvoir emporter le vote. Leur capacité à se faire entendre des autres administrateurs dépend en grande partie du projet porté par le président du conseil selon que celui valorise ou non la discussion et l'échange d'opinions. A défaut, la construction d'alliances avec les autres administrateurs – déjà limitée du fait d'une distance sociale, idéologique et relationnelle – est rendue plus difficile encore. D'autre part, la place supposée centrale du CA ou CS dans le processus de prise de décision peut n'être qu'une « fiction », pour reprendre des propos qui avaient déjà cours il y a plus de 30 ans (Weiss, 1978). Si l'action du conseil intervient bien au moment du *choice*, elle se limite dans la plupart des cas à la seule ratification de décisions déjà prises par ailleurs que ce soit au sein des comités du conseil auxquels les administrateurs salariés ne sont que partiellement représentés, ou de réunions informelles auxquelles les représentants du personnel ne sont pas invités. S'expriment en effet au cours de ces dernières les préférences de l'acteur dominant la relation d'agence, qu'il s'agisse de l'actionnaire (dans le cas d'un actionnariat concentré et majoritaire) ou de la direction (dans le cas, opposé, d'un actionnariat dispersé). Aussi, si la modalité d'interaction qui prévaut au conseil est bien celle de la délibération, cette dernière peut se révéler imparfaite dès lors qu'il s'agit de s'accorder sur les règles de contenu. Il peut – sans que ceci soit systématique – en aller autrement des règles de procédure telle que l'organisation de la participation des administrateurs salariés aux travaux du conseil (présence dans les comités), de leur suivi de carrière professionnelle en cours et à la suite du mandat (accompagnement à la reconversion par exemple) ou de leur relation avec leurs mandats (publication d'un compte-rendu aux salariés). Mais même si ces objets se prêtent plus volontiers à la régulation conjointe, celle-ci relève encore de l'exception sauf à ce que les administrateurs salariés en fassent un véritable cheval de bataille. Au final, et si l'on s'en tient (à tort selon nous) uniquement à l'action des administrateurs salariés dans la sphère du gouvernement d'entreprise, alors la participation aux décisions stratégiques n'est le plus souvent que « partielle » au regard de la catégorisation proposée par Pateman (1970)[992].

Le tableau est tout autre lorsque l'on considère, cette fois, la place de l'administrateur salarié au sein du système de relations professionnelles. La représentation des travailleurs au conseil peut en effet constituer, comme l'envisage par exemple Freyssinet (2005), un moyen de réduire la distance entre le personnel et le lieu de prise de décisions stratégiques dans un

[992] L'auteur distingue en effet trois types de participation : une participation entière (*full participation*) où chaque acteur détient un pouvoir équivalent dans la détermination de la décision ; une participation factice (*pseudo participation*) dont l'objectif est moins d'impliquer les travailleurs dans la prise de décision que de leur en donner l'impression alors que la décision est déjà déterminée ; une participation partielle (*partial participation*) où le pouvoir de décision demeure dans les mains d'un seul acteur, les autres ne pouvant au mieux que l'influencer.

univers productif marqué par l'éclatement de la notion d'entreprise. Dans ce cadre, le CA ou CS apparaît comme un espace pertinent de l'action collective, à condition que l'action des administrateurs salariés soit articulée à celle plus générale de l'organisation syndicale. Autrement dit, non seulement faut-il que le syndicat exerce une empreinte sur l'exercice du mandat – comme c'est souvent le cas en pratique – mais aussi qu'il mobilise les ressources (informationnelles et relationnelles principalement, la ressource financière étant plus relative) que peuvent fournir les administrateurs salariés. Alors, comme le note Reynaud (2003b), les relations à la direction de l'entreprise dans le cadre du dialogue social, sans aboutir à un échange à égalité, peuvent se modifier en faveur des acteurs du travail. Et ce notamment au bénéfice du fait que la participation aux décisions du conseil, étant donnée son inscription au moment certes de la ratification le plus souvent mais toujours à l'étape du *choice*, permet la formulation d'actions syndicales *ex ante* plutôt qu'*ex post*. Voilà pourquoi Strauss relevait déjà à l'appui de recherches empiriques conduites dans différents pays européens que : « In many cases the impact of worker directors has extended well beyond the symbolic. They serve to provide unions with early warning as to management intentions » (Strauss, 1982, p. 220). La temporalité de l'action des administrateurs salariés fonde tout à la fois la singularité mais aussi la complémentarité de cette institution participative par rapport aux autres IRP dans l'entreprise. Rappelons que l'article relatif à l'obligation de présence d'administrateurs salariés au conseil des grandes entreprises privées de l'ANI du 11 janvier 2013 s'inscrit dans une partie de l'accord dédiée à l'anticipation des changements d'emplois et de compétences dans l'entreprise. Le préambule du titre II de l'accord est explicite à ce sujet : « La représentation des intérêts des salariés, comme de ceux des autres parties prenantes, au moment où le projet se construit, est indispensable : la stratégie adoptée pourra ainsi n'occulter aucun des problèmes éventuels et prévoir *à temps* [nous soulignons] les solutions adaptées ». Aussi, la participation de représentants du personnel au CA ou CS permet l'accès à une information stratégique, de qualité et délivrée « en temps utile » qui peut pallier les déficiences des autres IRP. En effet, le droit à l'accès à l'information « utile » « en temps utile » donc, pourtant consacré dans la législation communautaire notamment au regard de la conduite des processus de restructuration (Laulom, 2010, 2012), ne fait pas toujours écho à la pratique du dialogue social, que ce soit au cours des procédures de négociation sur l'emploi (Béthoux, Jobert, et al., 2011), ou des procédures d'information-consultation telles celles du comité d'entreprise européen (Béthoux, 2010; Waddington, 2012).

Les administrateurs salariés peuvent ainsi servir à leur organisation de capteurs d'informations précoces à la condition, comme le montre notre recherche, qu'une articulation des différentes scènes de l'action syndicale dans l'entreprise soit en place. Or, si dans certains cas les contraintes du mandat (en particulier la règle d'incompatibilité et le devoir de discrétion) sont aménagées de manière telle à permettre cette articulation, il n'en va pas toujours ainsi et ce contexte peut au contraire concourir à des relations distendues entre

mandants et mandatés déjà nourries par la réticence de certaines sections d'organisations syndicales à investir le terrain des décisions stratégiques. Comme le note le secrétaire général de la CFDT Cadres :

> « Une analyse sérieuse des causes d'un mal-être des administrateurs salariés renvoie à nos propres difficultés d'organisation de salariés à aller sur ces terrains, incontournables, de questionnement de la rationalité des prises de décision, des choix de gestion, des choix stratégiques des entreprises. » (Bouchet, 2009, p. 152).

Cette citation ne doit pas laisser à penser que les difficultés de liaison entre syndicat et administrateur salarié ne seraient à trouver que du côté de la CFDT puisqu'en l'occurrence elles sont, au même titre que les autres éléments de pratique du mandat (tels le répertoire d'action au conseil par exemple), indépendantes de l'étiquette syndicale. S'il est en revanche un domaine sur lequel l'appartenance syndicale marque une césure c'est celui du projet qui guide l'action des administrateurs salariés. Ces derniers sont tous mus par la défense conjointe des intérêts du personnel et de l'entreprise mais dans un ordre de priorité différencié selon qu'ils seront membres d'une organisation dite « réformiste » (où prévaut la plupart du temps la défense de l'intérêt de l'entreprise dans celui des salariés) ou « contestataire » (avec un accent plus particulièrement mis sur la défense de l'intérêt des salariés dans celui de l'entreprise).

Le CA ou CS constitue donc, potentiellement au moins, un espace pertinent de l'action collective. Pertinent mais tout à fait singulier en comparaison des arènes traditionnelles des relations professionnelles dont le comité d'entreprise. Quand bien même la participation aux décisions stratégiques *de facto* dévie de sa définition *de jure*, cette singularité demeure au regard de deux dimensions du concept que sont le timing (avec une action du conseil à l'étape du *choice*) et la forme (les administrateurs salariés sont en infériorité numérique). Elle se reflète directement dans le profil des militants appelés à siéger au conseil qui présentent la particularité d'être à la fois détenteurs d'un fort capital militant mais aussi d'un fort capital scolaire, soit un résultat en lien avec la surreprésentation de la catégorie cadre que nous avons observée. Cette logique de sélection renvoie directement à l'originalité du mandat alors que le travail des administrateurs salariés rencontre un certain nombre d'écueils possibles. En premier lieu, ces derniers doivent faire face à un triple risque d'isolement : par rapport aux administrateurs du fait de leur position minoritaire ; par rapport au corps militant en raison de la règle d'incompatibilité du mandat ; par rapport à leur organisation syndicale dont les relations sont contraintes par le respect du devoir de discrétion et la distance que le syndicat peut mettre vis-à-vis des questions de stratégie en laissant aux administrateurs salariés, sur certains dossiers, la charge de décider seuls de leur vote. En deuxième lieu, les administrateurs salariés sont conduits à puiser dans leur capital militant les ressources qui leur permettent d'inventer un nouveau répertoire d'action basé notamment sur la prise de parole publique et l'argumentation stratégique à défaut de pouvoir compter sur l'effet de la

mobilisation du nombre. Enfin, la forte socialisation à la doctrine et à l'ethos syndicaux revêt une importance particulière dans un cénacle où, selon les dires des représentants des travailleurs, les tentatives d'intégration à l'ethos patronal sont nombreuses.

Au final, nos résultats conduisent à remettre en cause les fondements des deux principaux arguments traditionnellement avancés dans la promotion de l'institutionnalisation de la participation des travailleurs aux décisions stratégiques. Contrairement à ce que supposent les tenants de l'argument démocratique, une telle institutionnalisation ne conduit pas mécaniquement à un rééquilibrage des pouvoirs dans l'entreprise. Pour cause, l'institution ne fait pas tout et, comme nous invite Reynaud, il convient de porter la focale sur la manière dont les différents acteurs que sont non seulement les représentants des travailleurs mais aussi ceux avec lesquels ils sont en relation d'interdépendance se saisissent de cette institution au service de leur projet et stratégie au sein du système de gouvernement d'entreprise d'une part, et du système de relations professionnelles d'autre part. En dépassant la lecture institutionnaliste, nous observons en effet que la régulation sociale dans les entreprises au conseil « démocratisé » ne procède pas mécaniquement de la régulation conjointe alors que les régulations (autonome, de contrôle, intra-organisationnelle) peuvent (ou non) se rencontrer sous d'autres formes. L'argument instrumental ne résiste pas plus à l'étude empirique. La logique unitariste qu'il sous-tend et selon laquelle les dispositifs de participation conduiraient à une pacification des relations professionnelles par convergence des intérêts du travail sur ceux du capital (voir par exemple de Gaudemar, 1982; cité par Lallement, 2011) ne se réalise pas en pratique. D'une part, la thèse de la « collaboration de classe » ne se vérifie pas en raison tant de la fidélité de la grande majorité des administrateurs salariés à l'éthique syndicale (à mettre en miroir de leur fort capital militant) que de leur fidélité à un projet qui ne s'aligne pas sur le projet patronal, étant entendu pour ceux-ci que la défense des intérêts de l'entreprise n'équivaut pas à se concentrer uniquement sur les considérations financières ni à porter les intérêts des actionnaires. D'autre part, l'institutionnalisation de la participation aux décisions stratégiques ne tue pas le conflit. Non seulement l'expérience de représentation du personnel au conseil ne conduit pas les militants à remettre en cause ce mode d'action syndicale, mais en outre les administrateurs salariés travaillent eux-mêmes un répertoire d'action qui comprend différents registres par lesquels ils manifestent leur désaccord, que l'on pense aux registres du coup d'éclat, du recours procédurier ou de la médiatisation qui alimentent ce que certains désignent comme un « choc de culture » au CA ou CS (Bertin-Mourot et Lapôtre, 2003).

## 2. Un résultat en filigrane : l'actionnaire, acteur des relations professionnelles

Alors que là n'était pas l'objectif premier de notre recherche, ses résultats contribuent néanmoins à la refondation théorique de l'analyse des relations professionnelles en mettant à jour ce qui jusqu'ici en constituait un angle mort, en l'espèce le rôle de l'acteur actionnaire dans la régulation des conditions d'emploi et de travail. Ce faisant, nous prolongeons les travaux qui, depuis la fin des années 1990, sonnent le glas du triptyque dunlopien d'acteurs[993] (voir Lallement, 2006). Qu'il s'agisse des clients ou « utilisateurs finaux » (Bellemare, 2000; Sappey, 2008; Kessler et Bach, 2011), des *quasi-unions* (Heckscher et Carré, 2006), des organisations de la société civile (Williams, Abbott, et Heery, 2011; Williams et al., 2014) sous la forme notamment des coordinations (Hassenteufel, 1991), ou des multiples acteurs qui, au-delà des seules organisations patronales, syndicales ou publiques, peuvent concourir au dialogue social territorial (Jobert et al., 2009), nombreux sont les autres acteurs identifiés comme venant enrichir le catalogue dunlopien. L'expérience du travail de représentation du personnel au CA ou CS telle que rapportée par les administrateurs salariés invite à compléter ce renouveau épistémologique en soulignant le jeu de l'apporteur de capital dans la régulation sociale.

Les administrateurs salariés mettent en effet l'accent sur ce point à différents niveaux. D'une part, ils font état du poids exercé sur les décisions stratégiques par l'actionnaire (lorsqu'il constitue l'acteur dominant la relation d'agence, tel que dans les entreprises publiques par exemple) à la fois en le positionnant en tête de la chaîne décisionnelle et en exprimant – pour ceux dont la perception de la manière dont est gérée l'entreprise a changé avec l'expérience du mandat – avoir mieux pris conscience de cette réalité. D'autre part, cette reconnaissance du rôle joué par l'apporteur de capital se traduit par une action des administrateurs salariés principalement orientée, au CA ou CS, vers les membres du conseil nommés par l'actionnaire. Une majorité des répondants estime ainsi que le fait d'informer ces membres du conseil de la réalité du terrain constitue son rôle le plus important. Les efforts déployés au travers des registres de l'argumentation stratégique ou du recours procédurier ont pour visée première d'influencer les représentations potentiellement prédéterminées de ces acteurs. Enfin, parmi les différents éléments d'information provenant des administrateurs salariés que les organisations syndicales valorisent, le fait de rendre compte des positions d'un acteur traditionnellement distant de la sphère des relations professionnelles occupe une bonne place. C'est en ce sens en effet que s'exprime bon nombre de responsables syndicaux à l'instar de ce que rapportait un ancien administrateur salarié CFDT à la sui(Jobert et al., 2009)te de la

[993] Constitué, pour rappel des : dirigeants d'entreprise et leurs représentants dans les fonctions de supervision et de contrôle ; des travailleurs et leurs représentants tels les organisations syndicales ; de l'Etat et les institutions publiques ou privées dont la fonction est d'assister les deux premiers types d'acteurs dans leurs relations.

privatisation de son entreprise, la BNP, lorsqu'il déclarait que « les trois organisations syndicales présentes ont bien compris l'importance d'être présents au CA "pour étudier de l'intérieur les stratégies des divers actionnaires" » (Lafon, 1996, p. 13). Non seulement pour les étudier mais aussi pour les confronter de visu alors que le conseil constitue le principal espace de rencontre possible entre actionnaires et représentants du personnel. Les différents responsables syndicaux que nous avons rencontrés se reconnaîtront sans mal dans les propos de celui de la CFTC[994] lorsqu'il avance que :

> « Quand ça se passe au niveau d'un conseil de surveillance ou d'un conseil d'administration, les gens qui sont là s'adressent directement aux vrais patrons, aux propriétaires. De plus en plus, quand il y a une réunion de comité d'entreprise, c'est pas un véritable patron qui est là, c'est un salarié avec un statut particulier qui n'a pas d'ailleurs la possibilité de dire oui, non ou merde. Il est aux ordres et aux consignes qu'on lui a donnés. Il n'est pas véritablement décisionnaire, ou alors il est décisionnaire que dans un cadre qu'on lui a fixé à l'étage plus haut. Et nous ce qu'on demande c'est d'être aussi à l'étage plus haut. Peut-être que tous les étages sont nécessaires, mais il est nécessaire aussi que les représentants des salariés soient en lien direct avec les véritables patrons. Et les véritables patrons, dans le capitalisme actuel, ce sont les actionnaires ! » (Entretien, responsable confédéral CFTC)

Dès lors, ces responsables invitent à changer de paradigme et, à l'instar de Bonnand et Karvar à la CFDT notamment, à considérer que les relations professionnelles ne s'inscrivent plus dans un jeu à deux entre employeur et salariés mais « dans un rapport à trois (dirigeants, salariés, actionnaires) » (Bonnand et Karvar, 2007, pp. 29-30) au sein duquel l'actionnaire devient alors un « nouvel » acteur de la régulation sociale dans l'entreprise.

Notre utilisation des guillemets signale toutefois que la figure de l'actionnaire n'a, en soi, rien de neuf et il suffit pour s'en convaincre de se rappeler que l'institutionnalisation des sociétés par actions s'est vue formalisée par le premier Code de commerce de 1807. L'attribut « nouveau » renvoie bien en revanche au changement du jeu de cet acteur dans la stratégie économique, financière et sociale des entreprises sous le double effet de la financiarisation et de la mondialisation de l'économie qui ont conduit au passage d'un capitalisme managérial à un capitalisme actionnarial (voir Conchon, 2013b). Ce changement a stimulé, dans la communauté scientifique, l'émergence d'un champ d'études au croisement du gouvernement d'entreprise et des relations professionnelles. Ces travaux mettent en exergue l'effet de l'actionnariat et du jeu des actionnaires sur la régulation de l'emploi et du travail dans l'entreprise (Montagne et Sauviat, 2001; Perraudin, Petit, et Rebérioux, 2008; Gospel, Pendleton, et Vitols, 2014). Ils soulignent par ailleurs l'existence d'effets différenciés selon le

[994] Voir ainsi des discours de même teneur du côté de Solidaires (cf. intervention d'une syndicaliste SUD-PTT lors de la table ronde du 11 octobre 2012 organisée dans le cadre de la mission d'information de la Commission des lois à l'Assemblée nationale intitulée « transparence de la gouvernance des grandes entreprises »), ou de la CFE-CGC (Lamy, 2000) entre autres.

degré d'activisme des actionnaires, autrement dit selon leur degré d'implication dans la stratégie de l'entreprise qui va dépendre à la fois du type d'actionnaire concerné (investisseurs institutionnels, banques, famille, Etat…), de son horizon temporel (court- ou long-termiste) et de sa part dans le capital de la société (Goyer, 2006; Beffa et Ragot, 2009; Sahut et Othmani Gharbi, 2010; Bacon, Wright, Meuleman, et Scholes, 2012; Gospel et al., 2014). Si pour certains auteurs l'action des actionnaires sur la stratégie et la gestion, notamment sociale, de l'entreprise se limiterait à une influence médiate (Montagne et Sauviat, 2001; Martinet, 2002), d'autres travaux insistent bien sur l'implication concrète et directe de cet acteur dans la conduite des affaires (Albouy et Schatt, 2009; Marshall, Anderson, et Ramsay, 2009), tel que l'illustrent les cas de remplacements de l'équipe dirigeante à la demande d'un nouvel investisseur institutionnel arrivé au capital (Appelbaum, Batt, et Clark, 2013).

Ces résultats suffisent-ils à qualifier l'actionnaire d'acteur des relations professionnelles ? S'ils dépeignent bien le fait que les actionnaires, dans leur hétérogénéité, disposent d'un projet en propre et, pour certains, participent directement à la régulation sociale dans l'entreprise, ces deux éléments ne sont toutefois que quelques-uns des critères à remplir pour, selon la conception reynaldienne, mériter le titre d'acteur. En effet, si l'on suit les différents écrits de Reynaud (1997, 1999), est défini comme acteur, un individu, un groupe ou une institution dont l'action est reconnue comme légitime par les autres acteurs en jeu, cette reconnaissance allant de pair avec le fait que l'acteur se situe dans une relation de pouvoir entendue dans sa définition relationnelle et non comme attribut de l'acteur. En outre, l'acteur doit disposer d'un projet, d'une rationalité qui lui est propre ce qui fonde, autre attribut important, son autonomie et le distingue des autres acteurs sans pour autant que cette rationalité ne soit statique puisqu'elle est, au contraire, amenée à évoluer. Enfin, l'acteur est inséré dans une activité de régulation, puisque c'est dans la régulation, autrement dit dans le processus de création, transformation ou maintien de règles, qu'il se constitue. Légitimité de l'action, relation de pouvoir, projet et autonomie de l'acteur partie prenante de la régulation : voici ainsi résumés les mots clefs de la définition reynaldienne. Au-delà donc du seul projet et de la participation à l'activité de régulation, il convient d'étudier en quoi l'action de l'apporteur de capitaux est reconnue légitime par les autres acteurs des relations professionnelles, si les relations qu'ils entretiennent avec celui-ci sont des relations de pouvoir et dans quelle mesure l'actionnaire dispose d'une autonomie par rapport à ces acteurs classiques du dialogue social. C'est en conséquence la question des relations de l'actionnaire avec les autres acteurs des relations professionnelles que sont, selon la tradition dunlopienne, les dirigeants d'entreprise, l'Etat et les travailleurs qui est ici posée.

Or, si l'on suit l'acception dominante du gouvernement d'entreprise qui est celle de la théorie de l'agence, l'actionnaire est un acteur légitime, et serait d'ailleurs si ce n'est le seul en tout cas le principal, pour les dirigeants d'entreprise. En effet, selon cette théorie, l'agent (le

dirigeant) a pour mission exclusive de servir les intérêts du principal (l'actionnaire)[995]. Des mécanismes disciplinaires tels le conseil d'administration et l'assemblée générale, ou incitatifs telles les stock-options, seraient alors requis pour garantir le respect par le dirigeant de son devoir fiduciaire sans quoi la satisfaction de ses intérêts opportunistes prendrait le pas (Ginglinger, 2002). C'est donc bien une relation de pouvoir qui lie les deux acteurs illustrée notamment par la capacité de nomination et de révocation *ad nutum* des dirigeants dont les actionnaires disposent et dont ils ont pu faire usage dans quelques cas emblématiques. Roturier et Serfati notaient au début des années 2000 que « l'accélération récente du nombre de licenciements de managers par les actionnaires (avec le versement de confortables indemnités) est un signe certain de dépendance » (Roturier et Serfati, 2002, p. 18). Cette même théorie de l'agence conçoit par ailleurs ces deux acteurs comme distincts, mus chacun par un intérêt propre au point que « if both parties to the relationship are utility maximizers there is good reason to believe that the agent will not always act in the best interests of the principal » (Jensen et Meckling, 1976, p. 308). L'actionnaire apparaît alors comme un acteur autonome défendant son projet propre, en relation de pouvoir avec les dirigeants qui reconnaissent la légitimité de son action dans le domaine des décisions stratégiques. Le législateur, qui figure ici l'acteur « Etat et institutions publiques », est allé dans le sens de cette reconnaissance de l'action légitime de l'actionnaire par l'avènement en droit de ce qui est communément appelé la « démocratie actionnariale ». Lele et Siems (2007) démontrent ainsi que les droits visant à promouvoir l'activisme des apporteurs de capitaux se sont multipliés entre 1970 et 2005 dans cinq pays dont la France, attestant par la même d'un processus de convergence entre pays. Cette tendance ne se dément pas sous l'impulsion du droit communautaire. Ainsi, la Directive 2007/36/CE concernant l'exercice de certains droits des actionnaires de sociétés cotées (transposée en droit français en 2010) leur garantit une information plus détaillée en amont des assemblées générales mais également à la suite de celles-ci et leur facilite l'exercice du droit de vote par procuration. Le nouveau « plan d'action » en matière de droit des sociétés et de gouvernement d'entreprise présenté par la Commission européenne en décembre 2012 envisage d'aller plus loin en développant « un cadre juridique moderne pour une plus grande implication des actionnaires ». Quant à la reconnaissance de l'actionnaire comme acteur du jeu des relations professionnelles par les représentants des travailleurs, c'est ce que nous apprennent les administrateurs salariés et que conforte l'institutionnalisation de leur interaction avec les apporteurs de capitaux que ce soit au travers de la participation au CA ou CS ou à l'assemblée générale des actionnaires (voir Conchon, 2013b).

[995] Les partisans de l'approche partenariale du gouvernement d'entreprise défendent une autre lecture selon laquelle l'action des dirigeants doit être tournée vers la satisfaction des intérêts des différentes parties prenantes de l'entreprise (salariés, fournisseurs, société civile, etc.) et non seulement des actionnaires. Néanmoins, cette lecture ne remet pas fondamentalement en cause la légitimité de l'actionnaire dans sa relation au dirigeant mais postule plutôt que l'actionnaire n'est qu'un acteur légitime parmi d'autres.

A la lumière de la définition reynaldienne, l'actionnaire mérite le qualificatif d'acteur des relations professionnelles. Intervenant dans la régulation de l'emploi et du travail au niveau de l'entreprise de manière certes différenciée selon son degré d'activisme mais suivant un projet qui lui est propre, l'actionnaire apparaît comme un acteur autonome par rapport aux autres acteurs des relations professionnelles (dirigeants et travailleurs en particulier) avec lesquels il entretient des relations de pouvoir et d'influence s'exprimant notamment dans l'espace de rencontre qu'est le CA ou CS, acteurs des relations professionnelles qui reconnaissent en retour son action dans la régulation sociale. En ce sens, nous suivons les tenants de la théorie de la complémentarité institutionnelle qui, considérant les systèmes de relations professionnelles et de gouvernement d'entreprise comme interdépendants, encastrés au sens polanyien du terme car mutuellement constitutifs de l'entreprise (Hall et Soskice, 2001; Amable, Ernst, et Palombarini, 2002; Höpner, 2005), établissent que la régulation au niveau de l'entreprise participe d'un jeu à trois – salariés, dirigeants, actionnaires – cadré par l'action des institutions publiques (voir en particulier Aguilera et Jackson, 2003; Gospel et Pendleton, 2005). A l'appui de cette démonstration et sur la base de nos résultats empiriques, nous souhaitons nous inscrire dans la lignée de Kochan (2003)[996] en invitant les chercheurs en relations professionnelles à mieux décomposer la figure abstraite de l'« employeur » traditionnellement mobilisée en deux catégories d'acteurs que sont les dirigeants et les apporteurs de capitaux, et à intégrer plus systématiquement cette dernière dans leurs analyses de la régulation du travail et de l'emploi au niveau de l'entreprise.

## 3. Pour aller plus loin : perspectives de recherche

Nos résultats, majeur et en filigrane, ne marquent pas le point final de toute recherche sur la représentation des travailleurs au CA ou CS de leur entreprise avec droit de vote puisqu'au contraire ils ouvrent de nouvelles perspectives de traitement que ce soit au regard de la formulation de nouvelles questions ou du déploiement de nouvelles méthodologies qui permettraient d'approfondir plus encore la production de connaissances sur cet objet.

Deux nouveaux questionnements nous paraissent en effet mériter plus grande attention. Le premier est celui de l'articulation qui se pose de manière d'autant plus accrue comme le démontre Jobert (2007, 2008) que les espaces de régulation tendent à se diversifier dans la mesure où les territoires, les scènes européennes et mondialisées viennent s'ajouter aux espaces traditionnels des relations professionnelles que sont les niveaux national, de branche et d'entreprise[997]. Appliqué au cas des administrateurs salariés, ce questionnement revient à

[996] « Le gouvernement d'entreprise est une chose bien trop importante pour être laissée aux seules mains des universitaires spécialistes de la finance et du droit qui ont traditionnellement dominé ce champ d'études. Je suis ravi que nous commencions à investir ce champ et j'invite à engager encore plus de travail dans ce domaine » [notre traduction] (Kochan, 2003 : 7).

[997] Niveaux traditionnels qui se diversifient eux-mêmes dans le même temps. Voir par exemple au sujet de la négociation d'entreprise les travaux de Jobert (2013).

mettre l'accent sur l'existence (ou l'absence) et la logique d'articulation de leur action avec celle des autres acteurs de la représentation du personnel à différents échelons. A celui de l'entreprise, la question porte sur l'articulation avec les autres instances de représentation du personnel que nous avons brièvement évoquée. Brièvement alors qu'elle aurait mérité de plus amples développements notamment au regard du fait qu'aux côtés des administrateurs salariés peuvent siéger, avec voix consultative, des membres du comité d'entreprise [CE]. Or, si ce point n'est que peu élaboré dans notre recherche c'est qu'à aucun moment il n'a été spontanément abordé par les personnes rencontrées en entretien. L'explication en est simple à CommunicA qui est dépourvue de CE, a fortiori de délégués du CE au CA. En revanche, un membre du CE assiste bien au CS d'EnergiA, sans que les administrateurs salariés et leurs responsables syndicaux n'aient jamais souligné sa présence (que nous n'avons découverte qu'une fois notre enquête de terrain close). Or, il serait intéressant d'en comprendre la raison et d'étudier plus avant les tenants et aboutissants de l'articulation entre la scène du CA ou CS et celle du CE, d'autant plus que les échanges entre les deux institutions sont désormais facilités par les nouvelles dispositions introduites par la loi de sécurisation de l'emploi. A l'échelon du groupe d'entreprises, la question de l'articulation peut prendre une autre forme qui est celle de la mise en réseau des administrateurs salariés siégeant aux conseils des différentes entités du groupe. Notre enquête de terrain est en effet marquée par un étonnement tenant au fait que les administrateurs salariés de CommunicA (maison-mère) n'ont pas su nous renseigner sur l'existence et l'identité de leurs homologues dans les filiales du groupe lorsque nous les avons sollicités sur ce point dans le cadre de notre travail de recensement. Et ce alors même que des administrateurs salariés, par ailleurs membres des mêmes organisations syndicales que les interviewés, siègent bien au conseil de ces filiales. Si la situation est identique à EnergiA pour ce qui concerne l'administrateur CFE-CGC, il n'en va pas de même pour les deux autres administrateurs salariés, l'administrateur CFDT ayant même pris l'initiative de constituer un réseau réunissant deux fois par an l'ensemble des administrateurs salariés CFDT du groupe. Comment expliquer ces différences de traitement ? Dans quelle mesure la mise en réseau permet-elle une action concertée ? Ces interrogations pourraient être répétées lors de la prise en compte de la problématique de l'articulation à l'échelon de la branche. Alors qu'aujourd'hui les entreprises sont elles-mêmes en réseau (de sous-traitance, d'externalisation le long de la chaîne de valeur ajoutée), comment s'organise – si elle s'organise – la coordination de l'action des administrateurs salariés dans ces différentes entreprises ? La récente revendication cédétiste consistant à ce que l'un des administrateurs salariés au CA ou CS soit un « représentant syndical de filière »[998] (CFDT, 2014a) peut-elle répondre à l'enjeu d'une articulation au niveau de la branche ? L'on voit ainsi que se dessine un autre volet de l'articulation qui est celle des administrateurs salariés entre eux. C'est ce dernier qui prédomine à ce jour à l'échelon national avec la constitution de collectifs à la CGT

[998] Sur le modèle allemand des sièges dédiés aux permanents syndicaux de branche dans les entreprises appliquant la codétermination.

et à la CFE-CGC faisant office de lieu d'échanges d'expérience et de formation par les pairs. Quel est l'avenir de ces collectifs ? L'histoire se répètera-t-elle alors que ceux qui avaient émergé à la suite de la loi de démocratisation du secteur public n'ont pas survécu dans le temps ? Vont-ils conduire à une convergence des pratiques quand nous observons à l'heure actuelle de grandes disparités même parmi des administrateurs salariés d'organisation syndicale identique ? Reste enfin l'échelon européen[999] amené à se développer à la fois sous le coup du droit communautaire[1000] et des nouvelles dispositions de la loi de sécurisation de l'emploi qui ouvrent à une européanisation de la population d'administrateurs salariés. L'arrivée de représentants des travailleurs issus d'entreprises situées à l'étranger conduira-t-elle à l'émergence de pratiques et projets repensés à moins que, à l'instar de l'expérience de certains comités d'entreprise européens, la domination des pratiques préexistantes ne s'exerce sur ces nouveaux arrivants sommés de s'y conformer (Streeck, 1997; Waddington, 2011) ? On le voit, l'investigation plus poussée de la thématique de l'articulation ouvre à de nouvelles perspectives de recherche, certainement plus nombreuses encore que celles que nous venons de mentionner. Et cela sans compter sur les ouvertures qui se dessinent à l'orée du second questionnement qu'il nous semble pertinent d'embrasser.

Ce second questionnement est celui de la pratique et du projet de l'acteur patronal représenté au conseil sous les traits du président du CA et de l'équipe dirigeante en charge de l'élaboration des dossiers (et donc des décisions) soumis au vote des administrateurs. A défaut d'avoir pu les rencontrer tant à CommunicA qu'à EnergiA et d'avoir vu nos sollicitations auprès de représentants du Medef rester sans réponse, nous n'avons pas été en mesure de rendre compte de leurs représentations, nous en tenant à l'analyse des documentations institutionnelles (rapport annuel et document de référence) pour donner à voir les pratiques d'entreprise. Or, il s'agit là, à notre grand regret, d'un angle mort de notre recherche dans la mesure où il aurait été intéressant de compléter notre étude par la question de savoir si la présence d'administrateurs salariés produit une modification des pratiques managériales. Rappelons en effet que Batstone *et al.* (1983), étudiant l'institutionnalisation temporaire d'administrateurs salariés au conseil du British Post Office dans les années 1970, relevaient que leur seule présence avait conduit la direction à repenser ses pratiques en intégrant plus systématiquement aux dossiers du conseil des considérations sociales sur lesquelles l'équipe dirigeante pouvait s'appuyer s'il lui fallait argumenter ses propositions devant les représentants du personnel. C'est la même thèse qu'a défendue devant nous un seul des interviewés en exposant que :

> « En fait, le président va intégrer en amont de sa réflexion les réactions possibles qu'il pourrait rencontrer au conseil d'administration. Imaginons que le président souhaite

[999] Et peut-être un jour mondial.
[1000] En application des directives sur l'implication des travailleurs dans les Sociétés européennes et dans les Sociétés coopératives européennes ainsi que de la directive sur les fusions transfrontalières.

externaliser l'activité de nettoyage, il saura alors qu'il va avoir des réactions des administrateurs salariés qui vont estimer qu'une telle opération n'est possible qu'avec une entreprise extérieure respectant le droit du travail, etc. Et il va lui-même aussitôt intégrer, en présentant son dossier, le fait qu'on ne va pas prendre n'importe quelle société de nettoyage, que notre entreprise a des valeurs et qu'elle sera exigeante par rapport aux conditions d'emploi. Si vous interrogez d'anciens présidents de l'entreprise, ils vous le diront. Si vous regardez pas simplement sur une séance mais sur un grand nombre de séance du conseil, il y a beaucoup de choses qui ont été intégrées dans les décisions de l'entreprise qui viennent du fait que la direction a préparé les réunions du conseil d'administration en sachant qu'il y avait des administrateurs salariés présents et qui allaient dire des choses. Et donc la direction anticipait, s'autocensurait sur un certain nombre de décisions qui aurait été prises sinon et elles n'étaient pas prises à cause de ça. Et c'est ça qui fait que le conseil d'administration n'est pas une chambre d'enregistrement » (Entretien, ex-administrateur salarié CFDT1, CommunicA)

Aussi l'étude des représentations de ces acteurs absents de notre travail de recherche constituerait un prolongement certainement riche d'enseignements, qu'elle vienne confirmer ou non cette hypothèse d'effet transformatif des pratiques managériales.

D'autres prolongements de nos travaux sont envisageables qui ne tiennent plus tant à l'analyse plus approfondie de certains questionnements qu'à la mobilisation de nouveaux dispositifs d'enquête.

Il nous semble en effet que la compréhension de cette forme singulière de participation aux décisions gagnerait à être complétée par la mobilisation de trois dispositifs méthodologiques supplémentaires. Le premier d'entre eux serait la conduite d'études de cas discriminés non plus sur la base de la structure de gouvernance à l'instar du critère qui a guidé notre choix de monographies (la gouvernance étant assurée par un conseil d'administration à CommunicA et par un conseil de surveillance et un directoire à EnergiA), mais sur la base de la structure de l'actionnariat des sociétés. Alors même que la question de la structure de gouvernance a longtemps constitué la ligne de démarcation des projets politiques et syndicaux avec une faveur que certains affichaient pour la seule structure duale, nos résultats révèlent qu'elle ne joue en rien sur les pratiques. La régulation sociale au sein des conseils « démocratisés » est moins déterminée par le fait que les administrateurs salariés siègent dans un CA ou dans un CS dont le fonctionnement est en réalité tout à fait comparable[1001], que par la structure de l'actionnariat. Soulignons bien qu'il s'agit là de la structure de l'actionnariat et non de sa

[1001] Nous rejoignons ici un constat qu'opèrent également les observateurs du gouvernement d'entreprise dans les différents pays européens selon lesquels : « Although the formal distinction between one-tier and two-tier boards appears to be a defining difference for boards in the jurisdictions we study [en Europe], it is doubtful whether this is in fact so in functional terms » (Davies et al., 2013, p. 8).

nature puisque nos résultats révèlent également que la capacité d'action des administrateurs salariés, selon qu'ils seront en position de pouvoir ou d'influence, est sans lien avec la propriété publique ou privée de l'entreprise[1002]. En revanche, selon la structure de l'actionnariat, un acteur (l'actionnaire en cas d'actionnariat concentré dans une seule ou peu de mains, ou la direction en cas inverse d'actionnariat extrêmement dispersé) pourra dominer la relation d'agence, partant contrôler les décisions stratégiques qui ne seront plus que ratifiées par le conseil. Aussi serait-il pertinent, afin d'accéder à une nouvelle perspective, de mettre en miroir les résultats que produirait l'étude de trois cas de conseils « démocratisés » que seraient : celui d'une entreprise à actionnaire majoritaire (une entreprise publique, une entreprise familiale, ou une filiale) ; celui d'une entreprise à actionnariat extrêmement dispersé ; celui d'une entreprise à structure d'actionnariat médiane correspondant au modèle du « minority control » de Berle et Means (1932) ou du « PDG soumis à un contrôle collégial » de Bertin-Mourot et Lapôtre (2003), qui rend plus probable l'existence d'une délibération parfaite au conseil. Ainsi la focale ne porterait plus uniquement ou principalement sur le cas de régulations autonome et de contrôle juxtaposées au sein du système du gouvernement d'entreprise comme dans notre recherche, mais mettrait à jour la logique et les mécanismes présidant à une plus probable régulation conjointe dans le troisième cas. Un deuxième dispositif méthodologique pourrait ne plus porter sur une comparaison entre entreprises mais sur une comparaison temporelle au sein d'une même entreprise. A la lumière de nos résultats, nous avons souligné que l'on ne pouvait comprendre le jeu des administrateurs salariés sans les inscrire dans les systèmes plus larges de gouvernement d'entreprise et de relations professionnelles. La question, que permettrait ici de traiter une étude longitudinale, serait alors de savoir dans quelle mesure une variation d'un des éléments de ces systèmes conduit à une régulation sociale différente. Une telle étude offrirait l'avantage, comme nous y invite Reynaud[1003], de lire cette régulation sociale en dynamique. Elle pourrait se penser, selon une logique avant/après, en rapport à un moment fort que pourraient être la suppression, la réduction ou l'introduction de mandats d'administrateur salarié, le changement de structure de l'actionnariat ou le changement de tête à la présidence du conseil par exemple. La dernière suggestion de dispositif méthodologique relève toujours d'une orientation comparative mais à dimension internationale cette fois. Alors que la représentation des travailleurs avec droit de vote au CA ou CS de leur entreprise existe dans non moins de 19 pays européens (Conchon, 2011), la mise en perspective du cas français par

[1002] Alors qu'il s'agit là aussi d'une variable qui a longtemps discriminé les projets politiques et syndicaux sur le sujet.

[1003] « Un système social complexe est aussi un système dont nous n'avons pas le temps de comprendre la structure avant qu'elle ne change. Nous n'en découvrons les grands "équilibres" qu'en constatant leur rupture » (Reynaud, 1997, p. 332).

rapport à ces différentes situations nationales permettrait non seulement d'en souligner mieux encore les spécificités[1004] mais aussi d'en dégager d'éventuels traits communs.

En conclusion, notre recherche s'inscrit dans le prolongement des quelques travaux antérieurs qui se sont intéressés à l'étude de la représentation du personnel au conseil d'administration ou de surveillance des entreprises en France en en offrant une compréhension élargie et plus systémique. Par ce biais, nous avons souhaité contribuer à une sociologie de la participation des travailleurs aux décisions de l'entreprise. Nous avons également visé une production de connaissances qui puisse être utile aux acteurs mêmes de cette participation, en particulier à l'heure où le Gouvernement invite les partenaires sociaux à contribuer à l'évaluation de l'institutionnalisation des administrateurs salariés au conseil des grandes entreprises privées en vue d'une éventuelle extension du dispositif[1005]. Différents acteurs se sont déjà prononcés en faveur d'une telle extension que ce soit dans les rangs syndicaux[1006] ou de certaines organisations publiques[1007]. La situation des entreprises privées pourrait ainsi évoluer. Elle n'est pas la seule puisque celle des entreprises publiques et privatisées pourrait également connaître quelques changements en raison de la réforme de la gouvernance de ces entreprises que le Gouvernement vient de réaliser. Annoncée dès l'été 2013 dans le cadre d'un programme plus large de modernisation de l'Etat actionnaire[1008], cette réforme a vu le jour fin août 2014 avec l'adoption d'une ordonnance relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique[1009]. Alors que ce texte répond notamment au projet, autorisé par le Parlement, d'« assouplir et adapter les règles relatives à la composition, au rôle et au fonctionnement des conseils, à la désignation, au mandat et au statut des personnes appelées à y siéger, *sans remettre en cause la représentation des salariés* [nous

[1004] La recherche européenne que nous conduisons actuellement avec Jeremy Waddington (voir une présentation sur le site http://www.etui.org/fr/Themes/Participation-des-travailleurs/Droit-des-societes-gouvernance-d-entreprise-et-representation-des-travailleurs-aux-conseils-d-administration-ou-de-surveillance/La-gouvernance-d-entreprise-et-la-voix-des-travailleurs-une-etude-transnationale) qui, bien que n'ayant pas pour objectif de comparer l'unique cas français aux autres situations nationales, nous permet déjà d'avancer que l'une de ses spécificité réside dans la règle d'incompatibilité des mandats que l'on ne retrouve nulle part ailleurs à la seule exception du cas des entreprises privatisées en Pologne.

[1005] Voir le document d'orientation de la négociation nationale interprofessionnelle relative à la qualité et à l'efficacité du dialogue social dans les entreprises et à l'amélioration de la représentation des salariés ouverte en juillet 2014, disponible sur le site Internet du ministère du Travail (http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/document_d_orientation_dialogue_social_29_07_2014.pdf).

[1006] A l'instar de la position que la CGT défendait déjà lors des négociations qui ont conduit à l'ANI du 11 janvier 2013 ou de l'affirmation nouvelle de la CFDT qui annonce qu'elle « œuvrera pour aller plus loin dans la voie de la présence d'administrateurs salariés, en demandant l'augmentation du nombre d'administrateurs et l'abaissement du seuil d'effectif salarié nécessaire pour leur mise en place » (CFDT, 2014b, pp. 26-27).

[1007] Voir par exemple la préconisation de France Stratégie (ex-Commissariat général à la stratégie et à la prospective) qui, sur la base d'une consultation publique, estime qu'« il conviendrait toutefois d'aller jusqu'au bout des préconisations du rapport Gallois en la matière (au moins 4 administrateurs salariés dans les entreprises de plus de 5000 salariés) pour en garantir l'effectivité : une représentation trop faible risque de ne pas être en mesure d'insuffler un véritable changement » (France Stratégie, 2014, p. 132).

[1008] Voir le compte-rendu du Conseil des ministres du 2 août 2013.

[1009] Ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014.

soulignons] »[1010], quelques modifications sont observables au regard de ce dernier point. Ainsi, dans les entreprises publiques à statut de société commerciale (de société anonyme le plus souvent)[1011], la règle générale du tiers de représentants du personnel au conseil continue de prévaloir dans la plupart des cas sachant dorénavant que les représentants des salariés actionnaires, s'ils existent, entrent dans le calcul de ce tiers et se substituent donc, le cas échéant, à un ou plusieurs mandats d'administrateur salarié *stricto sensu*. En outre, dans les sociétés publiques de premier rang (donc détenues à majorité par l'Etat), les administrateurs salariés ne font leur entrée au conseil qu'à la condition d'un effectif total d'au moins 50 salariés, là où aucun seuil ne prévalait en application de la loi DSP[1012]. La grande majorité de ces nouvelles règles ne sont pas d'application immédiate puisque champ libre est laissé aux entreprises concernées de déterminer elle-même la date de leur mise en œuvre qui devra toutefois intervenir en 2017 au plus tard. D'application immédiate en revanche est l'abrogation pure et simple de l'obligation (temporaire) de maintien des mandats d'administrateurs salariés qui était faite aux entreprises privatisées. L'histoire n'est donc pas close et c'est pourquoi il conviendrait d'investir les chantiers que nous avons laissés ouverts alors que des changements sont encore appelés à se produire.

[1010] En référence à l'article 10 de la loi n° 2014-1 du 2 janvier 2014 habilitant le Gouvernement à simplifier et sécuriser la vie des entreprises.

[1011] Les autres entreprises publiques (à statut d'EPIC, d'EPA ou d'EPST en particulier) continuent à être gouvernées par la loi DSP.

[1012] Certainement faut-il lire ici la volonté annoncée de « rapprocher du droit commun des sociétés » les textes qui régissent ces sociétés publiques (cf. art. 10 de la loi n°2014-1), ce seuil de 50 salariés faisant directement écho à la condition cumulative d'obligation de mise en place d'un CE pour les grandes entreprises privées ciblées par les nouvelles dispositions (de droit commun) de la loi de sécurisation de l'emploi.

# Bibliographie


Ackers, P. (2014). Rethinking the employment relationship: a neo-pluralist critique of British industrial relations orthodoxy. *The International Journal of Human Resource Management, 25*(18), 2608-2625.

Ackers, P., Marchington, M., Wilkinson, A., et Goodman, J. (1992). The use of cycles? Explaining employee involvement in the 1990s. *Industrial Relations Journal, 23*(4), 268-283.

Adam, G. (1983). *Le pouvoir syndical*. Paris: Dunod.

Adam, G. (2012). Des comptes enfin publics. *Commentaire,* (137), 128-136.

Adams, R., et Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics, 94*(2), 291-309.

AFEP, et CNPF (1995). *Le conseil d'administration des sociétés cotées*. Paris: CNPF-Afep.

AFEP, et MEDEF (1999). *Rapport du comité sur le gouvernement d'entreprise présidé par M. Marc Vienot*. Paris: AFEP-MEDEF.

AFEP, et MEDEF (2002). *"Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées". Rapport du groupe de travail présidé par Daniel Bouton*. Paris: AFEP-MEDEF.

AFEP, et MEDEF (2003). *Le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées*. Paris: AFEP-MEDEF.

AFEP, et MEDEF (2008). *Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées. Principes de gouvernement d'entreprise résultant de la consolidation du rapport de l'AFEP et du MEDEF d'octobre 2003 et de leurs recommandations de janvier 2007 et d'octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées*. Paris: AFEP-MEDEF.

AFEP, et MEDEF (2009). *Rapport annuel sur le code AFEP-MEDEF. Application du code consolidé de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de décembre 2008 par les sociétés de l'indice SBF120. Exercice 2008*. Paris: AFEP et MEDEF.

AFEP, et MEDEF (2010a). *2e rapport annuel sur le code AFEP-MEDEF. Application du code consolidé de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées par les sociétés de l'indice SBF 120. Exercice 2009*. Paris: AFEP et MEDEF.

AFEP, et MEDEF (2010b). *Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées. Principes de gouvernement d'entreprise résultant de la consolidation du rapport de l'AFEP et du MEDEF d'octobre 2003, de leurs recommandations de janvier 2007 et d'octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées et de leur recommandation d'avril 2010 sur le renforcement de la présence des femmes dans les conseils*. Paris: AFEP-MEDEF.

AFEP, et MEDEF (2011). *3e rapport annuel sur le code AFEP-MEDEF. Application du code consolidé de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées par les sociétés de l'indice SBF 120. Exercice 2010*. Paris: AFEP et MEDEF.

AFEP, et MEDEF (2012). *4e rapport annuel sur le code AFEP-MEDEF. Exercice 2011*. Paris: AFEP et MEDEF.

AFEP, et MEDEF (2013a). *Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées. Révisé en juin 2013*. Paris: AFEP-MEDEF.

AFEP, et MEDEF (2013b). *5e rapport annuel sur le code AFEP-MEDEF. Exercice 2012*. Paris: AFEP et MEDEF.

AFG (1998). *Recommandations sur le gouvernement d'entreprise*. Paris: Association française de la gestion financière.

AFG (2004). *Recommandations sur le gouvernement d'entreprise 1998, modifié en 2001 et en 2004*. Paris: Association française de la gestion financière.

AFG (2007). *Recommandations sur le gouvernement d'entreprise*. Paris: Association française de la gestion financière.
AFG (2011). *Recommandations sur le gouvernement d'entreprise. Version 2011*. Paris: Association française de la gestion financière.
AFG (2013). *Recommandations sur le gouvernement d'entreprise. Textes de référence janvier 2013*. Paris: Association française de la gestion financière.
AFG (2014). *Recommandations sur le gouvernement d'entreprise. Textes de référence janvier 2014*. Paris: Association française de la gestion financière.
Aglietta, M., et Rebérioux, A. (2004a). Du capitalisme financier au renouveau de la social-démocratie. *Prisme,* (5).
Aglietta, M., et Rebérioux, A. (2004b). *Dérives du capitalisme financier*. Paris: Albin Michel.
Aguilera, R., et Jackson, G. (2003). The cross-national diversity of corporate governance: dimensions and determinants. *The Academy of Management Review, 28*(3), 447-465.
Aguilera, R., et Jackson, G. (2010). Comparative and international corporate governance. *The Academy of Management Annals, 4*(1), 485-556.
Albouy, M., et Schatt, A. (2009). Activisme et proxy fight. Quand les actionnaires déclarent la guerre au management. *Revue française de gestion,* (198-199), 297-315.
Alchian, A., et Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *The American Economic Review, 62*(5), 777-795.
Alcouffe, C. (2000). Judges and CEOs: French aspects of corporate governance. *European Journal of Law and Economics, 9*(2), 127-143.
Alexandre-Caselli, C. (2006). *La société à directoire en chiffres : état des lieux*. Paris: Centre de recherches sur le droit des affaires.
Alezard, G. (1984). Intervention introductive de Gérard Alezard, secrétaire de la CGT. *Etudes et documents économiques,* (décembre 1984), 5-25.
Amable, B., Ernst, E., et Palombarini, S. (2002). Comment les marchés financiers peuvent-ils affecter les relations industrielles ? Une approche par la complémentarité institutionnelle. *L'Année de la Régulation,* (6), 285-302.
Amadieu, J.-F. (1986). *Le développement du syndicalisme d'entreprise : quelques observations convergentes.* (Thèse de doctorat, Université Paris 9, Paris).
AMF (2007). *Rapport 2007 de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne*. Paris: Autorité des marchés financiers.
AMF (2008). *Rapport 2008 de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne*. Paris: Autorité des marchés financiers.
AMF (2009). *Rapport 2009 de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne*. Paris: Autorité des marchés financiers.
AMF (2010). *Rapport 2010 de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants*. Paris: Autorité des marchés financiers.
AMF (2011). *Rapport 2011 de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants*. Paris: Autorité des marchés financiers.
AMF (2012). *Rapport 2012 de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées*. Paris: Autorité des marchés financiers.
AMF (2013). *Rapport 2013 de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants*. Paris: Autorité des marchés financiers.
Amir, L. (2011). *Les déterminants d'une "bonne gouvernance" et la performance des entreprises françaises : études empiriques.* (Thèse de doctorat, Université Jean Moulin Lyon 3, Lyon).
Andolfatto, D. (2013). Les héritiers du mouvement ouvrier : CGT et CGT-FO. Dans D. Andolfatto (dir.), *Les syndicats en France* (3e éd., p. 17-48). Paris: La documentation française.

Andolfatto, D., et Labbé, D. (2006). La transformation des syndicats français. Vers un nouveau "modèle social" ? *Revue française de science politique, 56*(2), 281-297.
Andolfatto, D., et Labbé, D. (2007). *Les syndiqués en France*. Rueil-Malmaison: éditions Liaisons.
Andolfatto, D., et Labbé, D. (2010). Syndicats. Des mythes aux réalités. *Commentaire,* (130), 379-386.
Andolfatto, D., et Labbé, D. (2011). *Sociologie des syndicats*. (3e éd.). Paris: La Découverte.
Andolfatto, D., et Labbé, D. (2012). La part des cotisations. *Commentaire,* (137), 136-143.
Andolfatto, D., et Labbé, D. (2013). Le château des Carpathes ou le financement du syndicalisme. *Sociétal,* (79), 77-88.
Ansart, O. (1976). *Participation à l'information et aux responsabilités*. Paris: Fondation Charles de Gaulle.
Antunes, J. E., Baums, T., Clarke, B., Conac, P.-H., Enriques, L., Hanák, A., Jansen, J. L., de Kluiver, H.-J., KNapp, V., Lenoir, N., Linnainmaa, L., Soltysinski, S., et Wymeersch, E. (2011). *Report of the reflection group on the future of EU company law*. Bruxelles: Commission européenne.
APE (2004). *L'Etat actionnaire*. Paris: Agence des participations de l'Etat.
APE (2005). *L'Etat actionnaire. Rapport 2005*. Paris: Agence des participations de l'Etat.
APE (2006). *L'Etat actionnaire. Rapport 2006*. Paris: Agence des participations de l'Etat.
APE (2007). *L'Etat actionnaire. Rapport 2007*. Paris: Agence des participations de l'Etat.
APE (2008). *L'Etat actionnaire. Rapport 2008*. Paris: Agence des participations de l'Etat.
APE (2009). *L'Etat actionnaire. Rapport 2009*. Paris: Agence des participations de l'Etat.
APE (2010). *L'Etat actionnaire. Rapport 2010*. Paris: Agence des participations de l'Etat.
APE (2011). *L'Etat actionnaire. Rapport 2011*. Paris: Agence des participations de l'Etat.
APE (2012). *L'Etat actionnaire. Rapport 2012*. Paris: Agence des participations de l'Etat.
Apec (2011). *Les effectifs cadres en France fin 2010*. Paris: Apec.
Appelbaum, E., Batt, R., et Clark, I. (2013). Implications of financial capitalism for employment relations research: evidence from breach of trust and implicit contracts in private equity buyouts. *British journal of industrial relations, 51*(3), 498-518.
Asselain, J.-C. (1983). La dimension sociale des nationalisations de 1982. *Revue économique, 34*(3), 536-576.
Auberger-Barré, M.-N., et Bouchet, J.-P. (2007). Guide de l'administrateur salarié. *Cadres CFDT,* (spécial 424 bis).
Auberger, M.-N. (2009). Perceptions et représentations des représentants du personnel au conseil d'administration ou de surveillance : le cas des administrateurs salariés CFDT. Dans M.-N. Auberger, et A. Conchon (dir.), *Les administrateurs salariés et la gouvernance d'entreprise* (p. 113-121). Paris: La documentation française.
Bacon, N., Wright, M., Meuleman, M., et Scholes, L. (2012). The impact of private equity on management practices in European buy-outs: short-termism, Anglo-saxon, or host country effects? *Industrial Relations, 51*(1), 605-626.
Bailey, B., et Peck, S. (2013). Boardroom strategic decision-making style : understanding the antecedents. *Corporate Governance: An International Review, 21*(2), 131-146.
Balsmeier, B., Bermig, A., et Dilger, A. (2013). Corporate governance and employee power in the boardroom: An applied game theoretic analysis. *Journal of economic behavior & organization*(91), 51-74.
Bandelj, N. (2008). *From communists to foreign capitalists. The social foundations of foreign direct investment in postsocialist Europe*. Princeton: Princeton university press.
Bank, J., et Jones, K. (1977). *Worker directors speak*. Farnborough: Gower Press.
Barberis, R. (1983). Le projet de loi pour démocratiser le secteur public. *Analyses et documents économiques,* (4), 15-17.

Barbier de La Serre, R., Joly, A., David, J.-H., et Rouvillois, P. (2003). *L'Etat actionnaire et le gouvernement des entreprises publiques. Rapport à Francis Mer, ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie*. Paris: Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.

Barnhart, S., et Rosenstein, S. (1998). Board composition, managerial ownership and firm performance : an empirical analysis. *The Financial Review, 33*(4), 1-16.

Barrau, P. (2001). Le rapport Sudreau ou l'impossible consensus. *Cahiers de l'IRT Aix-en-Provence,* (9), 175-182.

Barreau, J. (1988). La démocratisation des conseils d'administration dans les groupes de l'électronique nationalisés : une expérience vite interrompue. Dans J. Barreau, J. Dufeu, P. Guilloux, J. Hardy, J. Le Nay, et A. Mouline (dir.), *Le secteur public concurrentiel : objectifs et résultats. Le cas de l'industrie électronique nationalisée (1982-1986). IVè partie : nationalisation et infléchissements des stratégies sociales* (p. 2-34). Rennes: CERETEB.

Barreau, J. (1990). *L'Etat entrepreneur. Nationalisations, gestion du secteur public concurrentiel, construction européenne (1982-1993)*. Paris: L'Harmattan.

Barreau, J. (1995). Administrateur-salarié et élection. Dans P. Merle, et F. Vatin (dir.), *La citoyenneté aujourd'hui : extension ou régression* (p. 153-164). Rennes: PUR.

Batstone, E., Ferner, A., et Terry, M. (1983). *Unions on the board. An experiment in industrial democracy*. Oxford: Basil Blackwell publisher.

Bauchard, P., et Bruzek, M. (1968). *Le syndicalisme à l'épreuve*. Paris: Robert Laffont.

Baudet, M.-B. (1994). Les salariés restent absents de la gestion de l'entreprise, *Le Monde, 13 avril 1994,* p. 3.

Baums, T., et Frick, B. (1998). Codetermination in Germany: The impact of court decisions on the market value of the firm. *Economic Analysis, 1*(2), 143-161.

Beaujolin-Bellet, R., Bruggeman, F., et Paucard, D. (2006). Décisions de restructuration et jeux d'acteurs : la construction de l'acceptabilité sociale des licenciements accompagnés de plans sociaux. *Management & Avenir*(9), 65-81.

Beaujolin-Bellet, R., et Grima, F. (2010). La transition professionnelle des leaders syndicaux à l'issue d'un plan social. *Economies et Sociétés. Série Socio-Economie du Travail,* (32), 1129-1156.

Becker, H. (1985). *Outsiders. Etudes de sociologie de la déviance*. Paris: Métaillé.

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D., et Walton, R. (1984). *Managing human assets. The groundbreaking Harvard Business School program*. New York: Free Press.

Beffa, J.-L., et Clerc, C. (2013). Les chances d'une codétermination à la française. *Prisme,* (26).

Beffa, J.-L., et Ragot, X. (2009). L'enjeu de l'actionnariat des grandes entreprises cotées en France. Dans J.-P. Touffut (dir.), *A quoi servent les actionnaires ?* (p. 47-63). Paris: Albin Michel.

Bellemare, G. (2000). End users : actors in the industrial relations systems ? *British Journal of Industrial Relations, 38*(3), 383-405.

Belleville, P. (1963). *Une nouvelle classe ouvrière*. Paris: Julliard.

Benelli, G., Loderer, C., et Lys, T. (1987). Labor participation in corporate policy-making decisions: West Germany's experience with codetermination. *Journal of Business, 60*(4), 553-575.

Benhamou, S. (2010). *Améliorer la gouvernance d'entreprise et la participation des salariés*. Paris: La documentation française.

Benhamou, S. (2014). Gouvernance, participation des salariés et performance des entreprises : enjeux et prospective économique et sociale. *Droit Social*(6), 550-555.

Bennedsen, M., Kongsted, H., et Nielsen, K. (2008). The causal effect of board size in the performance of small and medium-sized firms. *Journal of Banking and Finance, 32*(6), 1098-1109.

Bensoussan, M. (2010). *L'engagement des cadres. Pratiques collectives et offres de représentation*. Paris: L'Harmattan.

Bérard, C. (2009). *Le processus de décision dans les systèmes complexes : une analyse d'une intervention systémique.* (Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris-Dauphine et Université du Québec à Montréal, Paris et Montréal).

Bergounioux, A. (1987). La CGT. Dans C. Andrieu, L. Le Van, et A. Prost (dir.), *Les nationalisations de la Libération. De l'utopie au compromis* (p. 129-143). Paris: Presses de la FNSP.

Berle, A., et Means, G. (1932). *The modern corporation and private property*. New York: Macmillan.

Bernard, M. (1834). Sur les moyens de faire descendre la République dans l'atelier. *Revue républicaine, t. III*, 289-302.

Bernstein, P. (1976). Necessary elements for effective worker participation in decision making. *Journal of Economic Issues, 10*(2), 490-522.

Béroud, S., Yon, K., Dressen, M., Gantois, M., Guillaume, C., et Kesselman, D. (2011). *La loi du 20 août 2008 et ses implications sur les pratiques syndicales en entreprise : sociologie des appropriations pratiques d'un nouveau dispositif juridique*. Paris: DARES.

Berstein, S. (2003). Les usages politiques de l'autogestion. Dans F. Georgi (dir.), *Autogestion, la dernière utopie ?* (p. 157-172). Paris: Publications de la Sorbonne.

Bertin-Mourot, B., et Lapôtre, M. (2003). *Gouvernement d'entreprise : fonctionnement des organes de contrôle et rôle des représentants des salariés*. Paris: Caris-CFDT.

Béthoux, E. (2010). A la recherche du "temps utile" : les comités d'entreprise européens face aux restructurations transnationales. Dans C. Didry, et A. Jobert (dir.), *L'entreprise en restructurations. Dynamiques institutionnelles et mobilisations collectives* (p. 201-214). Rennes: Presses universitaires de Rennes.

Béthoux, E., Desage, G., Mias, A., et Pélisse, J. (2011). La "drôle de crise" de la CFE-CGC : hésitations stratégiques et distorsions organisationnelles d'un syndicalisme catégoriel. *Travail et Emploi,* (128), 5-22.

Béthoux, E., Desage, G., Mias, A., et Pélisse, J. (2013). *Sociologie d'un syndicalisme catégoriel. La CFE-CGC ou la fin d'une exception ?* Paris: Armand Colin.

Béthoux, E., et Jobert, A. (2012). L'emploi en débat ? Dynamiques de l'action syndicale dans les entreprises en restructuration. *La Revue de l'IRES*(72), 115-144.

Béthoux, E., et Jobert, A. (2013). Négocier sur l'emploi pour le sécuriser ? L'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2013 en perspectives. *L'OURS*(62-63), 129-146.

Béthoux, E., Jobert, A., et Surubaru, A. (2011). *Quel renouvellement de l'action syndicale sur l'emploi ? Rapport de recherche pour la CFDT*. Paris: Agence d'objectifs de l'IRES.

Béthoux, E., Jobert, A., et Surubaru, A. (2014). Construire des stratégies syndicales sur l'emploi dans l'entreprise : entre négociations et mobilisations collectives. Dans C. Guillaume (dir.), *La CFDT. Sociologie d'une conversion réformiste* (p. 199-215). Rennes: Presses universitaires de Rennes.

Béthoux, E., et Meixner, M. (2012). Institutions représentatives du personnel. Dans A. Bevort, A. Jobert, M. Lallement, et A. Mias (dir.), *Dictionnaire du travail* (p. 418-424). Paris: PUF.

Bevort, A. (2012). La tradition sociologique et le modèle social français. Dans M. Dupré, O. Giraud, et M. Lallement (dir.), *Trajectoires des modèles nationaux. Etat, démocratie et travail en France et en Allemagne* (p. 59-77). Bruxelles: Peter Lang.

Bevort, A. (2013). Du catholicisme social au réformisme : CFTC et CFDT. Dans D. Andolfatto (dir.), *Les syndicats en France* (3e éd., p. 49-79). Paris: La documentation française.

Bevort, A., et Jobert, A. (2011). *Sociologie du travail : les relations professionnelles*. (2e éd.). Paris: Armand Colin.

Bézard, P. (2006, novembre). *Propos introductifs*. Communication présentée à la conférence "La société à directoire, forme d'élection de la gouvernance ? 40 ans de structure dualiste en France", Paris.

Bezemer, P.-J., Nicholson, G., et Pugliese, A. (2013). Inside the boardroom: exploring board member interactions. *Qualitative Research in Accounting and Management, à paraître*.

Bianco, J.-L., Fiterman, C., Thibault, P.-M., et Yahiel, M. (2011). *Entreprise et démocratie sociale. Pour une nouvelle approche*. Paris: Fondation Jean Jaurès.

Biebuyck, T., Chapelle, A., et Szafarz, A. (2004). Les leviers de contrôle des actionnaires majoritaires. *Revue gouvernance, 1*(2), 52-76.

Billard, Y. (2005). Les gaullistes de gauche. Dans J.-J. Becker, et G. Candar (dir.), *Histoire des gauches en France. Volume 2* (p. 190-196). Paris: La découverte.

BIT (1981). *La participation des travailleurs aux décisions dans l'entreprise*. Genève: BIT.

Black, S., et Gregersen, H. (1997). Participative decision-making: an integration of multiple dimensions. *Human Relations, 50*(7), 859-878.

Blair, M. (1995). *Ownership and control : rethinking corporate governance for the twenty-first century*. Washington DC: Brookings institution press.

Blair, M. (1999). Firm-specific human capital and theories of the firm. Dans M. Blair, et M. Roe (dir.), *Employees and corporate governance* (p. 58-90). Washington DC: Brookings institution press.

Blair, M., et Stout, L. (1999). A team production theory of corporate law. *Virginia Law Review, 85*(2), 247-328.

Blair, M., et Stout, L. (2011). Specific investment and corporate law. Dans L. Sacconi, M. Blair, R. Freeman, et A. Vercelli (dir.), *Corporate social responsibility and corporate governance. The contribution of economic theory and related disciplines* (p. 99-127). Basingstocke: Palgrave Macmillan.

Bloch-Lainé, F. (1963). *Pour une réforme de l'entreprise*. Paris: éditions du Seuil.

Blumberg, P. (1968). *Industrial democracy. The sociology of participation*. Londres: Constable and Co Ltd.

Blyton, P., et Turnbull, P. (1998). *The dynamics of employee relations*. (2e éd.). Londres: MacMillan.

BNP Paribas (2012). *Document de référence 2012*. Paris: BNP Paribas.

Boccara, P. (1985). *Intervenir dans les gestions avec de nouveaux critères*. Paris: Messidor/éditions sociales.

Bøhren, Ø., et Strøm, Ø. (2005). *The value-creating board: Theory and evidence*. Oslo: BI Norwegian School of Management.

Bøhren, Ø., et Strøm, Ø. (2010). Governance and politics: Regulating independence and diversity in the boardroom. *Journal of Business Finance & Accounting, 37*(9-10), 1281-1308.

Bompard, J.-P. (2003). *Les administrateurs salariés et la confidentialité des décisions. L'intervention de la CFDT lors d'une audition devant le Haut Conseil du secteur public le 20 mai 2003.* Communiqué de presse CFDT du 26 mai 2003. Paris: CFDT.

Boneberg, F. (2010). *The economic consequences of one-third co-determination in German supervisory boards: First evidence for the service sector from a new source of enterprise data*. Working Paper Series in Economics. University of Lüneburg.

Bonnand, G. (2003). *Une loi de sécurité financière qui s'arrête aux portes de l'entreprise*. Communiqué de presse du 22 juillet 2003. Paris: CFDT.

Bonnand, G., et Karvar, A. (2007). Economie de marché, finance mondialisée et syndicalisme. *La Revue de la CFDT,* (85), 26-31.

Bornard, J. (1990). L'entreprise, communauté humaine. *Syndicalisme,* (254), 15-17.

Borzeix, A. (2003). Autonomie et contrôle à l'épreuve d'une "rationalité externe". Dans G. de Terssac (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements* (p. 197-206). Paris: La découverte.

Borzeix, A., et Linhart, D. (1988). La participation : un clair-obscur. *Sociologie du travail, 30*(1), 37-53.

Bouchet, J.-P. (2003). Pour une nouvelle gouvernance économique et sociale. *Cadres CFDT,* (407), 51-56.

Bouchet, J.-P. (2009). La représentation des salariés au conseil d'administration ou de surveillance des entreprises : les préconisations de la CFDT. Dans M.-N. Auberger, et A. Conchon (dir.), *Les administrateurs salariés et la gouvernance d'entreprise* (p. 151-159). Paris: La documentation française.

Bouglé, C. (1932). *Socialismes français. Du "socialisme utopique" à la "démocratie industrielle"*. Paris: Armand Colin.

Bourque, R. (1996). Négociation raisonnée et démocratie syndicale. Dans Colloque Gérard-Picard (dir.), *Le travail en mutation : de nouveaux enjeux pour la démocratie. Actes du colloque Gérard-Picard V* (p. 111-131). Montréal: Confédération des syndicats nationaux.

Bourque, R., et Thuderoz, C. (2011). *Sociologie de la négociation. Nouvelle édition avec études de cas*. Rennes: Presses universitaires de Rennes.

Boxall, P., et Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. (3e éd.). Basingstoke: Palgrave MacMillan.

Brammer, S., Jackson, G., et Matten, D. (2012). Corporate social responsibility and institutional theory : new perspectives on private governance. *Socio-Economic Review, 10*(1), 3-28.

Brannen, P. (1983). *Authority and participation in industry*. Londres: Batsford.

Brannen, P., Batstone, E., Fatchett, D., et White, P. (1976). *The worker directors. A sociology of participation*. Londres: Hutchinson & Co.

Brasseur, J., Angel, J.-W., Parent, M.-F., Régnier, V., et Bulot, J.-P. (2006). *Images économiques des entreprises et des groupes au 1er janvier 2005*. INSEE Résultats Economie n° 27. Paris: INSEE.

Bratton, J., et Gold, J. (1999). *Human resource management: theory and practice*. (2e éd.). Basingstoke: MacMillan Business.

Braud, M. (2003). La CGT-FO et l'autogestion. Quelques remarques. Dans F. Georgi (dir.), *Autogestion, la dernière utopie ?* (p. 271-286). Paris: Publications de la Sorbonne.

Brookes, C. (1979). *Boards of directors in British industry*. Londres: Department of Employment.

Brun, J. (1982). Droits des travailleurs, progrès social, économique et démocratique. *Analyses et documents économiques,* (1), 50-53.

Budd, J. (2004). *Employment with a human face. Balancing efficiency, equity and voice*. Ithaca et Londres: Cornell university press.

Busck, O., Knudsen, H., et Lind, J. (2010). The transformation of employee participation: consequences for the work environment. *Economic and Industrial Democracy, 31*(3), 285-305.

Caby, J. (2002). Investisseurs institutionnels et gouvernance de l'entreprise. *Revue du financier,* (133), 26-40.

CapitalCom (2007). *La représentativité des femmes dirigeantes dans les grandes entreprises françaises*. Paris: CapitalCom.
Carlier, A. (2008). *Mesurer les grèves dans les entreprises: des données administratives aux données d'enquêtes*. Document d'études. Paris: DARES.
Carlin, W. (2009). La performance économique varie-t-elle selon les formes de propriété et de contrôle des entreprises ? L'expérience récente des pays de l'OCDE. Dans J.-P. Touffut (dir.), *A quoi servent les actionnaires ?* (p. 121-172). Paris: Albin Michel.
Carter, D., Simkins, B., et Simpson, W. (2003). Corporate governance, board diversity, and firm value. *Financial review, 38*(1), 33-53.
Catelin, C., et Chatelin, C. (2001). Privatisation, gouvernement d'entreprise et processus décisionnel : une interprétation de la dynamique organisationnelle à travers le cas France Télécom. *Finance Contrôle Stratégie, 4*(2), 63-90.
Cattenat, R. (1990). Le rôle des administrateurs salariés. *Cadres CFDT,* (344), 30-31.
Cavaco, S., Challe, E., Crifo, P., et Rebérioux, A. (2012). *Conseil d'administration et performance des sociétés cotées*. Paris: Institut CDC pour la recherche.
Cazal, D. (2011). RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat. *Revue de la régulation, 9*. Repéré à http://regulation.revues.org/9173?&id=9173
Cazenave, P. (1975). Les projets et expériences de participation en France et en Suède. *Cahiers de l'ISMEA série Socio-économie du travail (Economies et sociétés, AB)*(9), 1845-1885.
CCEES-CGT (2005). *Les propositions gouvernementales de relance de l'intéressement et de la participation : une réponse en trompe l'oeil à l'exigence d'augmenter les salaires*. Note économique n° 89. Montreuil: CGT.
CCEES-CGT (2006). *A propos du projet de loi "pour le développement de la participation et de l'actionnariat salarié"*. Note économique n° 103. Montreuil: CGT.
CCEES-CGT (2007). *L'intervention des salariés dans les gestions des entreprises : quels droits pour les administrateurs salariés ?* Note économique n° 106. Montreuil: CGT.
CCEES-CGT (2009). *La rémunération des dirigeants d'entreprises : quelles règles, quels critères ?* Note économique n° 125. Montreuil: CGT.
Centre des Jeunes Dirigeants (1974). *L'autorité de l'entreprise*. Paris: Hachette.
Cercle des administrateurs salariés CFE-CGC (2009). *L'administrateur salarié, acteur incontournable de la bonne gouvernance des entreprises en temps de crise*. Communiqué de presse du 27 janvier 2009.
CES (2000). *Femmes dans les lieux de décision*. Paris: Conseil économique et social.
CES (2003a). *La place du travail*. Paris: Conseil économique et social.
CES (2003b). *Des autorités de régulation financières et de concurrence : pourquoi, comment?* Paris: Conseil économique et social.
CES (2007). *La place des femmes dans les lieux de décision : promouvoir la mixité*. Paris: Conseil économique et social.
CESE (2013). *Performance et gouvernance de l'entreprise. Avis n° 2013-13*. Paris: Conseil économique, social et environnemental.
Cezard, M., et Besançon, T. (1995). Le rôle des représentants du personnel : revendications collectives et réclamations individuelles. *DARES Premières informations Premières synthèses,* (81).
CFDT (1978). *Plate-forme de revendication et d'objectifs immédiats. Document "Plan et nationalisations : deux textes essentiels de la CFDT"*. Paris: Montholon services.
CFDT. (1983). Projet de loi de démocratisation du secteur public. *Nouvelles CFDT,* (14/83), 11-14.
CFDT. (1984). Elections aux conseils d'administration mars-juin 1984. *L'Expression, supplément à Information des Cadres,* (920), 2.

CFDT (1987). *L'action économique dans l'entreprise. Tome 2. Eléments de pratique syndicale*. Paris: Montholon services.
CFDT. (2006). La résolution générale. *Syndicalisme Hebdo,* (3083), 62-91.
CFDT (2010a). *Rapport d'activité 2006-2010. 47e congrès, Tours, 7-11 juin 2010*. Paris: CFDT.
CFDT (2010b). *Résolution. Reconstruire l'avenir avec les salariés*. Paris: CFDT.
CFDT (2014a). *Gouvernance des grandes entreprises. Constats et propositions CFDT*. Paris: CFDT.
CFDT (2014b). *48e congrès. Marseille, 2-6 juin 2014. Projet de résolution générale*. Paris: CFDT.
CFDT Cadres (2010). *Agir sur la gouvernance*. Argumentaire militant CFDT Cadres. Paris: CFDT Cadres.
CFDT Cadres (2012a). *La notation sociale est aussi l'affaire des salariés et de leurs représentants*. Communiqué de presse du 7 février 2012. Paris: CFDT Cadres.
CFDT Cadres (2012b). *RSE : il faut atteindre la gouvernance*. Communiqué de presse du 7 juin 2012. Paris: CFDT Cadres.
CFDT Cadres (2013). *Rapport d'activité 2009-2013. Avons-nous changé la donne ?* Paris: CFDT Cadres.
CFE-CGC. (1993). Participation = équité + efficacité. *Les dossiers de l'avenir,* (48).
CFE-CGC. (2002). Scandales ou participations ? *La lettre confédérale,* (1067), 1.
CFE-CGC. (2005). Participation. Administrateurs salariés incontournables. *La lettre confédérale,* (1130), 3.
CFE-CGC (2006). *Le contrat d'engagement social. Un cadre légal pour un syndicalisme moderne*. Paris: CFE-CGC.
CFE-CGC. (2007). Gouvernance. Table ronde et convention. *La lettre confédérale,* (1190), 8.
CFE-CGC (2009). *Comité des rémunérations - RSE, les administrateurs salariés CFE-CGC se prononcent*. Communiqué de presse du 10 septembre 2009. Paris: CFE-CGC.
CFE-CGC. (2010). Administrateur salarié. Maillon fort. *La lettre confédérale,* (1246), 3.
CFE-CGC. (2013). Projet de loi relatif à la sécurisation de l'emploi : positions de la CFE-CGC signataire de l'ANI du 11 janvier 2013. Dans J.-M. Germain (dir.), *Rapport n° 847 sur le projet de loi relatif à la sécurisation de l'emploi. Tome II. Auditions et contributions écrites* (p. 365-373). Paris: Assemblée nationale.
CFTC (2005). *Motion d'orientation adoptée au 49e congrès confédéral*. Paris: CFTC.
CFTC (2011). *51e congrès CFTC. Rapport programme. Contre vents et marées, prendre nos vies en main*. Paris: CFTC.
CFTC (2013). *Accord national interprofessionnel sur la "sécurisation de l'emploi" du 11 janvier 2013*. Argumentaire CFTC. Paris: CFTC.
CGC. (1975). Appréciation de la CGC sur le rapport Sudreau. *Le Creuset - La voix des cadres,* (12 juillet 1975), 12-13.
CGT-FO (2013). *Résolution du comité confédéral national de la CGT-Force ouvrière à Paris, les 7 et 8 février 2013*. Communiqué de presse du 12 février 2013. Paris: CGT-FO.
CGT. (1973). La gestion démocratique des entreprises dans la démocratie économique et politique. Réflexions et propositions de la CGT. *Le Peuple,* (927).
CGT. (2006). Document d'orientation. *Le Peuple,* (1632 (supplément)), 174-205.
CGT (2008a). *Repères revendicatifs. Fiche n° 19 : Droit à des institutions représentatives du personnel*. Montreuil: CGT.
CGT (2008b). *Charte de l'élu(e) et mandaté(e) CGT*. Montreuil: CGT.
CGT. (2010). Compte-rendu du 49e congrès. *Le Peuple,* (1694 (supplément)).
CGT (2013a). *Pendant la négociation, La CGT a notamment revendiqué*. Communiqué de presse du 22 janvier 2013. Montreuil: CGT.

CGT (2013b). *50e congrès de la CGT. Document d'orientation adopté le 21 mars 2013*. Toulouse: CGT.
Chaban-Delmas, J. (1975). *L'ardeur*. Paris: Stock.
Champaud, C. (2011). *Manifeste pour la doctrine de l'entreprise. Sortir de la crise du financialisme*. Bruxelles: Larcier.
Champigneux, A. (2009). Etre administrateur salarié CFE-CGC : une aventure humaine personnelle et collective. Dans M.-N. Auberger, et A. Conchon (dir.), *Les administrateurs salariés et la gouvernance d'entreprise* (p. 161-169). Paris: La documentation française.
Charreaux, G. (1994). Conseil d'administration et pouvoirs dans l'entreprise. *Revue d'Economie Financière,* (31), 49-79.
Charreaux, G. (1997a). *Le gouvernement des entreprises : Corporate Governance, théories et faits*. Paris: Economica.
Charreaux, G. (1997b). L'entreprise publique est-elle nécessairement moins efficace ? *Revue française de gestion, 23*(115), 38-56.
Charreaux, G. (2005). Pour une gouvernance d'entreprise "comportementale". Une réflexion exploratoire…. *Revue française de gestion,* (157), 215-238.
Charreaux, G., et Pitol-Belin, J.-P. (1985). La théorie contractuelle des organisations : une application au conseil d'administration. *Economies et Sociétés. Série Sciences de gestion, 19*(6), 149-181.
Charreaux, G., et Pitol-Belin, J.-P. (1989). Image et réalité du conseil d'administration. *Revue française de gestion, 15*(74), 51-61.
Charreaux, G., et Pitol-Belin, J.-P. (1990). *Le conseil d'administration*. Paris: Vuibert.
Chassagnon, V. (2012). Une analyse historique de la nature juridique de la firme. Du noeud de contrats à l'entité (collective) réelle. *Revue de la régulation,* (12), 1-16.
Chassagnon, V., et Hollandts, X. (2014). Who are the owners of the firm: shareholders, employees or no one? *Journal of Institutional Economics, 10*(1), 47-69.
Chatriot, A. (2012). La réforme de l'entreprise. Du contrôle ouvrier à l'échec du projet modernisateur. *Vingtième siècle. Revue d'histoire, 2*(114), 183-197.
Chatzistavrou, F. (2005). L'usage du soft law dans le système juridique international et ses implications sémantiques et pratiques sur la notion de règle de droit. *Le Portique,* (15), en ligne.
Chauvy, Y. (1998). De la consultation à la décision : un ordre des rapports comité-enployeur dans l'entreprise. *Le Droit Ouvrier,* (594), 49-52.
Cheney, G. (1995). Democracy in the workplace: Theory and practice from the perspective of communication. *Journal of Applied Communication, 23*(3), 167-200.
Chopin, D., Deluzet, M., et Godino, R. (2012). *La grande transformation de l'entreprise. Travail, sens et compétitivité*. Paris: éditions de l'Atelier.
Chorin, J. (2000). Les conséquences sociales de l'ouverture à la concurrence des services publics. *La Revue de l'IRES,* (34), 93-111.
Christensen, S., et Westenholz, A. (1997). The social/behavioral construction of employees as strategic actors on company boards of directors. *American Behavioral Scientist, 40*(4), 490-501.
Clarke, L., Donnelly, E., Hyman, R., Kelly, J., McKay, S., et Moore, S. (2011). What's the point of industrial relations ? *The International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations, 27*(3), 239-253.
Clarke, R., Roberts, B., et Fatchett, D. (1972). *Workers' participation in management in Britain*. Londres: Heinemann educational.

Clarke, T. (1977). Industrial democracy: the institutionalised suppression of industrial conflict? Dans T. Clarke, et L. Clements (dir.), *Trade unions under capitalism* (p. 351-382). Londres: Fontana.

Clegg, H. (1951). *Industrial democracy and nationalization. A study prepared for the Fabian society*. Oxford: Blackwell.

Clegg, H. (1960). *A new approach to industrial democracy*. Oxford: Blackwell.

Clément, J.-M., et Houillon, P. (2013). *Rapport d'information n° 737 déposé par la commission des lois constitutionnelles sur la transparence de la gouvernance des grandes entreprises*. Paris: Assemblée nationale.

Clément, P. (2003). *Rapport n° 1270 d'information de la commission des lois constitutionnelles, de la législation et de l'administration générale de la République sur la réforme du droit des sociétés*. Paris: Assemblée nationale.

Clerc, C. (2009). La légitimité du pouvoir actionnarial. Dans J.-P. Touffut (dir.), *A quoi servent les actionnaires ?* (p. 17-46). Paris: Albin Michel.

Clot, Y., Tomas, J.-L., Kloetzer, L., et Prot, B. (2009). *Des dilemmes du travail syndical au référentiel. La VAE à la CFE-CGC*. Paris: Cnam.

Cludts, S. (1999). Organisation theory and the ethics of participation. *Journal of Business Ethics, 21*(2-3), 157-171.

COB. (2003). Recommandations pour l'élaboration des documents de référence relatifs à l'exercice 2002. *Bulletin mensuel d'information de la Commission des Opérations de Bourse,* (375), 17-47.

Coch, L., et French, J. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations, 1*(4), 512-532.

Collins, D. (1994). The disempowering logic of empowerment. *Empowerment in Organizations, 2*(2), 14-21.

Combessie, J.-C. (1996). *La méthode en sociologie*. Paris: La Découverte.

Comité d'étude pour la réforme de l'entreprise (1975). *La réforme de l'entreprise*. Paris: Union générale d'éditions.

Commission des affaires culturelles familiales et sociales (1969). *Qu'est-ce que la participation ? Ce que proposent les théoriciens, ce que pensent les salariés et les patrons*. Paris: Plon.

Commission des affaires sociales. (2013a). Audition de la CGT, organisation syndicale non signataire de l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2013. Dans J.-M. Germain (dir.), *Rapport n° 847 sur le projet de loi relatif à la sécurisation de l'emploi. Tome II. Auditions et contributions écrites* (p. 66-87). Paris: Assemblée nationale.

Commission des affaires sociales. (2013b). Audition des représentants des organisations syndicales de salariés signataires de l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2013. Dans J.-M. Germain (dir.), *Rapport n° 847 sur le projet de loi relatif à la sécurisation de l'emploi. Tome II. Auditions et contributions écrites* (p. 41-65). Paris: Assemblée nationale.

Commission des affaires sociales. (2013c). Audition des organisations patronales signataires de l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2013. Dans J.-M. Germain (dir.), *Rapport n° 847 sur le projet de loi relatif à la sécurisation de l'emploi. Tome II. Auditions et contributions écrites* (p. 88-111). Paris: Assemblée nationale.

Commission européenne. (1975). Participation des travailleurs et structure des sociétés dans la Communauté européenne. *Bulletin des Communautés européennes,* (Supplément 8/75).

Commission européenne (2003). *Communication de la Commission au Conseil et au Parlement européen. Modernisation du droit des sociétés et renforcement du*

*gouvernement d'entreprise dans l'Union européenne – Un plan pour avancer*. COM(2003) 284 final. Bruxelles: Commission européenne.
Commission européenne (2009). *Checklist sur les processus de restructuration*. Luxembourg: Office des publications.
Commission européenne (2010). *Livre vert. Le gouvernement d'entreprise dans les établissements financiers et les politiques de rémunération*. COM(2010) 284 final. Bruxelles: Commission européenne.
Commission européenne (2011). *Livre vert. Le cadre de la gouvernance d'entreprise dans l'UE*. COM(2011) 164 final. Bruxelles: Commission européenne.
Commission européenne (2012). *Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions. Plan d'action : droit européen des sociétés et gouvernance d'entreprise – un cadre juridique moderne pour une plus grande implication des actionnaires et une meilleure viabilité des entreprises*. COM(2012) 740/2. Bruxelles: Commission européenne.
Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (1992). *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. Londres: Gee and Co.
Conchon, A. (2011). *Board-level employee representation rights in Europe. Facts and trends*. ETUI Report n° 121. Bruxelles: ETUI.
Conchon, A. (2012). Regulating company law : the need for a holistic approach. Dans J. Heuschmid, et S. Vitols (dir.), *European company law and the Sustainable Company : a stakeholder approach. Volume II* (p. 71-87). Bruxelles: ETUI.
Conchon, A. (2013a). *Workers' voice in corporate governance. A European perspective*. Economic Report Series. Londres: Trades Union Congress.
Conchon, A. (2013b). L'actionnaire, nouvel acteur des relations professionnelles au niveau de l'entreprise ? *La Revue de l'IRES,* (75), 43-65.
Conchon, A. (2013c). National participation rights in an EU perspective : the SE rules as a key safeguard. Dans J. Cremers, M. Stollt, et S. Vitols (dir.), *A decade of experience with the European company* (p. 291-309). Bruxelles: ETUI.
Conchon, A., et Waddington, J. (2011). Board-level employee representation in Europe : challenging commonplace prejudices. Dans S. Vitols, et N. Kluge (dir.), *The Sustainable Company : a new approach to corporate governance. Vol. I* (p. 91-111). Bruxelles: ETUI.
Conseil d'Etat (2013). *Etude annuelle 2013. Le droit souple*. Paris: La documentation française.
Contrepois, S. (2006). France : un accès encore inégal et partiel aux différentes sphères de la représentation syndicale. *Recherches féministes, 19*(1), 25-45.
Correia, M. (2002). La représentation de la carrière chez les syndicalistes. Dans F. Piotet (dir.), *La révolution des métiers* (p. 225-247). Paris: PUF.
Cotton, J. (1993). *Employee involvement: methods for improving performance and work attitudes*. Newbury Park: Sage.
Cotton, J., Vollrath, D., Froggatt, K., Lengnick-hall, M., et Jennings, K. (1988). Employee participation: diverse forms and different outcomes. *Academy of Management Review, 13*(1), 8-22.
Cour des comptes. (2008). L'Etat actionnaire : apports et limites de l'Agence des participations de l'Etat. Dans Cour des comptes (dir.), *Rapport public annuel 2008* (p. 3-62). Paris: Cour des comptes.
Couret, A. (2002). La structure juridique des entreprises (corporate governance). *Revue internationale de droit économique, 2*(16), 339-367.
Cozian, M., Viandier, A., et Deboissy, F. (2000). *Droit des sociétés*. (13e éd.). Paris: Litec.

Cressey, P., et MacInnes, J. (1980). Voting for Ford: industrial democracy and the control of labour. *Capital & Class, 4*(2), 5-33.
CRMSI. (1985a). Une étape dans la démocratisation du secteur public. L'élection de représentants des salariés aux conseils d'administration. *Travail et Emploi,* (24), 43-50.
CRMSI (1985b). *La démocratisation du secteur public : l'élection des administrateurs salariés*. Paris: CRMSI.
CRMSI (1985c). *Compte-rendu de la journée d'étude du 15 novembre 1985. Premier bilan de la démocratisation des conseils d'administration dans le secteur public*. Paris: CRMSI.
Cronqvist, H., et Nilsson, M. (2003). Agency costs of controlling minority shareholders. *Journal of Financial and Quantitative Analysis, 38*(4), 695-719.
Crozier, M., et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris: Le Seuil.
Cuzacq, N. (2013). Les nouveautés issues du décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale. *Revue de Droit du Travail,* (1), 15-25.
da Costa, I. (1996). L'étude des relations professionnelles : passé, présent, avenir. Dans G. Murray, M.-L. Morin, et I. da Costa (dir.), *L'état des relations professionnelles. Traditions et perspectives de recherche* (p. 106-120). Toulouse: Octarès.
da Costa, I., et Rehfeldt, U. (2011). Les négociations collectives transnationales : dynamiques des accords-cadres européens et mondiaux. *La Revue de l'IRES,* (71), 115-146.
Dachler, P., et Wilpert, B. (1978). Conceptual dimensions and boundaries of participation in organizations: a critical evaluation. *Administrative Science Quarterly, 23*(1), 1-39.
Dagnaud, M., et Mehl, D. (1982). *L'élite rose. Qui gouverne ? Les cabinets ministériels. Conseillers, experts et militants. Sociologie du pouvoir socialiste*. Paris: Ramsay.
Dahl, R. (1985). *A Preface to Economic Democracy*. Berkeley et Los Angeles: University of California Press.
Dahrendorf, R. (1972). *Classes et conflits de classes dans la société industrielle*. Paris, La Haye: Mouton.
Daigre, J.-J. (1987). Les représentants salariés élus au conseil d'administration ou de surveillance des sociétés anonymes. *Droit Social,* (5), 450-459.
Dandé, S. (2003). Le PCF et l'autogestion. Histoire d'un ralliement, 1968-1979. Dans F. Georgi (dir.), *Autogestion, la dernière utopie ?* (p. 245-257). Paris: Publications de la Sorbonne.
Davies, P. (2003). Workers on the board of the European Company. *Industrial Law Journal, 32*(2), 75-96.
Davies, P., et Hopt, K. (2013). Corporate boards in Europe. Accountability and convergence. *American Journal of Comparative Law, 61*(2), 301-376.
Davies, P., Hopt, K., Nowak, R., et van Solinge, G. (2013). Boards in law and practice: a cross-country analysis in Europe. Dans P. Davies, K. Hopt, R. Nowak, et G. van Solinge (dir.), *Corporate boards in law and practice. A comparative analysis in Europe* (p. 3-115). Oxford: Oxford university press.
Dayan, J.-L. (2008). L'emploi en France depuis trente ans. Dans INSEE (dir.), *L'emploi, nouveaux enjeux* (p. 17-24). Paris: INSEE Références.
Dayan, M., et Heitzmann, R. (2007). *Tableau de bord des TIC et du commerce électronique*. Paris: Services des études et des statistiques industrielles.
de Gaudemar, J.-P. (1982). *L'ordre et la production. Naissance et formes de la discipline d'usine*. Paris: Dunod.
de Gaulle, C. (1970). *Mémoires d'Espoir. Tome 1: le Renouveau (1958-1962)*. Paris: Plon.
De Munck, J., et Ferreras, I. (2012). The democratic exchange as the combination of deliberation, bargaining and experimentation. Dans J. De Munck, C. Didry, I. Ferreras,

et A. Jobert (dir.), *Renewing democratic deliberation in Europe. The challenge of social and civil dialogue* (p. 149-169). Bruxelles: Peter Lang.
de Singly, F. (2008). *Le questionnaire*. (3e éd.). Paris: Armand Colin.
de Terssac, G. (2003a). Travail d'organisation et travail de régulation. Dans G. de Terssac (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements* (p. 121-134). Paris: La découverte.
de Terssac, G. (2003b). La théorie de la régulation sociale : repères pour un débat. Dans G. de Terssac (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements* (p. 11-33). Paris: La découverte.
de Terssac, G. (2012). La théorie de la régulation sociale : repères introductifs. *Revue Interventions économiques [en ligne]*(45).
Debus, M. (2010). *Evaluation des Aufsichtsrats: theoretische Grundlagen und empirische Befunde*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
Dechartre, P. (1975). *Transformer la condition ouvrière*. Paris: MSP.
Dechartre, P., Fourré, J., Dassault, S., Bouvert, H., Chazal, J., Castex, J., Richard, D., Loichot, M., Léon, J.-M., Berthault, G., et Bougeneaux, P. (1975). *La démocratie dans l'entreprise*. Paris: MSP.
Defaud, N. (2009). *La CFDT (1968-1995). De l'autogestion au syndicalisme de proposition*. Paris: Presses de Sciences Po.
Defrance, T. (2001). La stratégie peut-elle être l'affaire de tous ? Dans B. Ollivier, et R. Sainsaulieu (dir.), *L'entreprise en débat* (p. 273-302). Paris: Presses de Sciences Po.
Delion, A. (2007). De l'Etat tuteur à l'Etat actionnaire. *Revue française d'administration publique, 4*(124), 537-572.
Deluzet, M. (2012). *Une vision progressiste de l'entreprise*. Contribution n° 30. Paris: Terra Nova.
Demailly, D., Marlat, D., et Rioux, L. (2012). *Les déterminants du coût du travail en France*. INSEE Première n° 1393. Paris: INSEE.
Denis, J.-M. (2003). Les syndicalistes de SUD-PTT : des entrepreneurs de morale ? *Sociologie du travail, 45*(3), 307-325.
Deslandes, G., et Pompée, J. (1995). *Les administrateurs salariés dans les entreprises publiques*. Paris: Agence d'Objectifs IRES.
Desmond, N. (2012). *Répertoire des entreprises contrôlées majoritairement par l'Etat au 31 décembre 2011*. INSEE Résultats Economie n° 63. Paris: INSEE.
Dezès, M.-G. (1990). Evolution du courant participationniste. Dans M. Sadoun, J.-F. Sirinelli, et R. Vandenbussche (dir.), *La politique sociale du général de Gaulle* (p. 91-124). Lille: Centre d'histoire de la région du Nord et de l' Europe.
Didry, C. (2002). *Naissance de la convention collective. Débats juridiques et luttes sociales en France au début du 20e siècle*. Paris: Editions de l'EHESS.
Didry, C., et Jobert, A. (2012). Deliberation. A new dimension in European industrial relations. Dans J. De Munck, C. Didry, I. Ferreras, et A. Jobert (dir.), *Renewing democratic deliberation in Europe. The challenge of social and civil dialogue* (p. 171-186). Bruxelles: P.I.E. Peter Lang.
Didry, C., et Jobert, A. (dir.). (2010). *L'entreprise en restructuration. Dynamiques institutionnelles et mobilisations collectives*. Rennes: Presses universitaires de Rennes.
Dion, G., et Solasse, B. (1968). La participation et l'entreprise. *Relations Industrielles/Industrial Relations, 23*(4), 529-552.
Direction générale de la cohésion sociale (2011). *Chiffres-clés 2011. L'égalité entre les femmes et les hommes*. Paris: Direction générale de la cohésion sociale.
Djelic, M.-L., et Zarlowski, P. (2005). Entreprises et gouvernance en France : perspectives historiques et évolutions récentes. *Sociologie du travail, 47*(4), 451-469.

Douste-Blazy, P. (2003). *Rapport n° 1004 fait au nom de la commission d'enquête sur la gestion des entreprises publiques afin d'améliorer le système de prise de décision*. Paris: Assemblée nationale.

Dressen, M. (2003). Autonomie et contrôle, terminologie et relations. Dans G. de Terssac (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements* (p. 89-101). Paris: La découverte.

du Plessis, J., Großfeld, B., Saenger, I., et Sandrock, O. (2012). An overview of German business or enterprise law and the one-tier and two-tier board systems contrasted. Dans J. du Plessis, B. Großfeld, C. Luttermann, I. Saenger, O. Sandrock, et M. Casper (dir.), *German corporate governance in International and European context* (p. 1-14). Berlin: Springer-Verlag.

Duclos, L., et Mauchamp, N. (1994). *Bilan- perspectives des relations sociales et professionnelles à EDF-GDF*. Paris: LSCI / GIP MIS.

Dudouet, F.-X., et Joly, H. (2010). Les dirigeants français du CAC40 : entre élitisme scolaire et passage par l'Etat. *Sociologies pratiques,* (21), 35-47.

Dufour, C., et Hege, A. (2008). Comités d'entreprise et syndicats, quelles relations ? *La Revue de l'IRES,* (59), 3-40.

Dundon, T., Curran, D., Maloney, M., et Ryan, P. (2003). *Organisational change and employee information and consultation*. Galway: Department of management and Centre for innovation and structural change, National university of Ireland.

Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M., et Ackers, P. (2004). The meaning and purpose of employee voice. *International Journal of Human Resource Management, 15*(6), 1149-1170.

Dunlop, J. (1958). *Industrial relations systems*. New York: Henry Holt & Co.

Dunlop, J. (1967). Two views of collective bargaining. Dans L. Ulman (dir.), *Challenges to collective bargaining* (p. 155-180). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Dunlop, J. (1971). *Industrial relations systems*. (2e éd.). Carbondale: Southern Illinois University Press.

Dunlop, J. (1988). Have the 1980's changed the US industrial relations ? *Monthly Labor Review, May*, 29-34.

Dupont, C. (1994). *La négociation : conduite, théorie, applications*. Paris: Dalloz.

Dupont, J.-F. (2005). Participer à la gouvernance de l'entreprise ? *Développements,* (41), 8-11.

Dupré, M., Giraud, O., Tallard, M., et Vincent, C. (2012). Dynamique d'institutionnalisation des rapports de pouvoir dans l'entreprise en France et en Allemagne (1945-1982). Dans M. Dupré, O. Giraud, et M. Lallement (dir.), *Trajectoires des modèles nationaux. Etat, démocratie et travail en France et en Allemagne* (p. 187-207). Bruxelles: Peter Lang.

Durand, C. (1971). *Conscience ouvrière et action syndicale*. Paris: éditions de l'EHESS.

Durand, P. (1948). La notion juridique de l'entreprise. Dans A. H. Capitant (dir.), *Travaux de l'association Henri Capitant pour la culture juridique française. Tome 3* (p. 45-60). Paris: Dalloz.

Durkheim, E. (1995 [1894]). *Les règles de la méthode sociologique*. (8e éd.). Paris: PUF.

Duval, G., et Jeanneau, L. (2010). Comment accroître le pouvoir des salariés ? *Alternatives économiques,* (292), 72-74.

Eisenberg, T., Sundgren, S., et Wells, M. (1998). Larger board size and decreasing firm value in small firms. *Journal of Financial Economics, 48*(1), 35-54.

Elliott, J. (1978). *Conflict or cooperation? The growth of industrial democracy*. Londres: Kogan Page.

Elster, J. (2005). L'usage stratégique de l'argumentation. *Négociations, 2*(4), 59-82.

Eminet, A. (2012). *Oligarchie et dynamique de professionnalisation : la sélection des administrateurs de sociétés dans les grandes entreprises françaises.* (Thèse de doctorat, Université Paris Dauphine, Paris).

Engelen, P.-J., van den Berg, A., et van der Laan, G. (2012). Board diversity as a shield during the financial crisis. Dans S. Boubaker, B. Gand Nguyen, et D. Khuong Nguyen (dir.), *Corporate governance. Recent developments and new trends* (p. 259-285). Berlin: Springer-Verlag.

Ernst & Young (2011). *Panorama des pratiques de gouvernance des sociétés cotées françaises. Neuvième édition*. Paris: EYGM limited.

Ernst & Young (2012). *Panorama des pratiques de gouvernance des sociétés cotées françaises. Edition 2012*. Paris: EYGM Limited.

Ernst & Young (2013). *Panorama des pratiques de gouvernance des sociétés cotées françaises. Edition 2013*. Paris: Ernst & Young et associés.

Ethuin, N., et Yon, K. (2010). Entre travail, citoyenneté et militantisme : un panorama des travaux sur les relations polyphoniques entre syndicalisme et formation. *Savoirs,* (24), 9-57.

Ethuin, N., et Yon, K. (2011). Les mutations de l'éducation syndicale : de l'établissement des frontières aux mises en dispositif. *Le Mouvement Social,* (235), 3-21.

European professional women's network (2008). *3rd EuropeanPWN BoardWomen monitor 2008*. Paris: European professional women's network.

Eyraud, F. (1990a). Le système de relations professionnelles. Un champ théorique d'investigation. Dans J.-D. Reynaud, F. Eyraud, C. Paradeise, et J. Saglio (dir.), *Les systèmes de relations professionnelles. Examen critique d'une théorie* (p. 73-79). Paris: éditions du CNRS.

Eyraud, F. (1990b). Dynamique des systèmes et approche historique. Dans J.-D. Reynaud, F. Eyraud, C. Paradeise, et J. Saglio (dir.), *Les systèmes de relations professionnelles. Examen critique d'une théorie* (p. 19-24). Paris: éditions du CNRS.

Fagan, C., González Menéndez, M., et Gómez Ansón, S. (dir.). (2012). *Women on corporate boards and in top management. European trends and policy*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Fairise, A. (2013). Strapontin pour administrateur salarié, *Laisons sociales magazine, 142,* p. 26-29.

Fama, E. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy, 88*(2), 288-307.

Fama, E., et Jensen, M. (1983a). Agency Problems and Residual Claims. *Journal of Law and Economics, 26*(2), 327-349.

Fama, E., et Jensen, M. (1983b). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics, 26*(2), 301-325.

Fama, E., et Jensen, M. (1985). Organizational Forms and Investment Decision. *Journal of Financial Economics, 14*(1), 101-119.

Fauver, L., et Fuerst, M. E. (2006). Does good corporate governance include employee representation? Evidence from German corporate boards. *Journal of Financial Economics, 82*(3), 673-710.

Ferreras, I. (2012). *Gouverner le capitalisme?* Paris: Presses universitaires de France.

FGMM-CFDT (2008). *Congrès FGMM. Activités 2004-2008, orientations 2008-2012*. Paris: Fédération générale CFDT des mines et de la métallurgie.

FGMM-CFDT (2009). *Gouvernance des entreprises. Pour un retour du long terme*. Documents d'analyse et de stratégie de la FGMM-CFDT. Paris: FGMM-CFDT.

FGMM-CFDT (2010). *Des administrateurs salariés CFDT s'expriment face à la crise. Bonne gouvernance des entreprises, c'est pour quand ?* Communiqué de presse du 12 février 2010. Paris: Fédération générale CFDT des mines et de la métallurgie.
Fichet, M. (1980). Les centrales syndicales et la participation. *Etudes gaulliennes,* (29), 31-41.
Fillieule, O. (2001). Propositions pour une analyse processuelle de l'engagement individuel. *Revue française de science politique, 51*(1-2), 199-215.
Fillieule, O. (2009). Carrière militante. Dans O. Fillieule, L. Mathieu, et C. Péchu (dir.), *Dictionnaire des mouvements sociaux* (p. 85-94). Paris: Presses de Sciences Po.
Fillieule, O., et Mayer, N. (2001). Devenir militants. *Revue française de science politique, 51*(1-2), 19-25.
FitzRoy, F., et Kraft, K. (2005). Co-determination, efficiency and productivity. *British Journal of Industrial Relations, 43*(2), 233-247.
FitzRoy, F. R., et Kraft, K. (1993). Economic effects of codetermination. *The Scandinavian Journal of Economics, 95*(3), 365-375.
Flanders, A. (1967). *Collective bargaining. Prescription for change*. Londres: Faber and Faber.
Flanders, A. (1968). Eléments pour une théorie de la négociation collective. *Sociologie du travail, 9*(1), 13-35.
Fondation Charles de Gaulle. (1998). La participation dans l'entreprise. *Cahiers de la Fondation Charles de Gaulle,* (5).
Forbes, D., et Milliken, F. (1999). Cognition and corporate governance : understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *The Academy of Management Review, 24*(3), 489-505.
Foulques, P. (1969). *Prononcez-vous sur la participation*. Paris: Emceri éditeur.
Fournier, J. (1990). Les entreprises publiques, l'Etat et l'Europe. *Cadres CFDT,* (344), 27-29.
Fournier, J. (1993). *Le train, l'Europe et le service public*. Paris: éditions Odile Jacob.
Fournier, J., Questiaux, N., et Delarue, J.-M. (1989). *Traité du social : situations, luttes politiques, institutions*. (5e éd.). Paris: Dalloz.
Fox, A. (1966). *Industrial sociology and industrial relations*. Londres: HMSO et Royal Commission on Trade Union and Employer Associations.
Fox, A. (1974). *Beyond contract: work, power and trust relations*. Londres: Faber & Faber.
Frachon, B. (1946). *La bataille de la production. Nouvelle étape du combat contre les trusts*. Paris: Editions sociales.
France Stratégie (2014). *Quelle France dans dix ans ? Les chantiers de la décennie. Rapport au président de la République*. Paris: France Stratégie.
Franconi, V. (2010). *L'actualité des attributions du comité d'entreprise en matière économique.* (Thèse de doctorat en droit, Université Lumière Lyon2).
Freeman, R. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman-Ballinger.
Freeman, R., et Reed, D. (1983). Stockholders and stakeholders : a new perspective on corporate governance. *California Management Review, 25*(3), 88-106.
French, J., Israel, J., et Aas, D. (1960). An experiment in participation in a Norwegian factory. *Human Relations, 13*(1), 3-19.
Freyssinet, J. (2000). Notes de lecture. Jean Lojkine - Le tabou de la gestion. *Le Mouvement Social,* (192), 149-150.
Freyssinet, J. (2005). Quels acteurs et quels niveaux pertinents de représentation dans un système productif en restructuration ? *La Revue de l'IRES,* (47), 319-336.
Frick, B., et Bermig, A. (2009). *Mitbestimmung und Unternehmensperformance: Der Einfluss von Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat auf Unternehmenswert und operative Entwicklung*. Arbeitspapier Universität Paderborn.

Gadrey, J. (2005). L'invention de l'utilité sociale des associations en France : à la recherche de conventions, de régulations, de critères et de méthodes d'évaluation. *Economie et Solidarités, 36*(1), 7-26.
Gallois, L. (2012). *Pacte pour la compétitivité de l'industrie française. Rapport au Premier ministre*. Paris: La documentation française.
Gand, S., et Segrestin, B. (2009). Peut-on partager la direction de l'entreprise ? Retour sur les "entreprises démocratiques". *Entreprises et histoire, 4*(57), 126-140.
Garinot, J.-M. (2013). *Le secret des affaires*. Paris: LexisNexis.
Gauron, A. (1988). *Histoire économique et sociale de la V^e^ République. Tome 2 : Années de rêves, années de crises (1970-1981)*. Paris: La Découverte.
Gauron, A., et Charlet, V. (dir.). (2014). *Réussir la mise en place des administrateurs salariés*. Paris: Presses des Mines.
Gaxie, D. (1977). Economie des partis et rétributions du militantisme. *Revue française de science politique, 27*(1), 123-154.
Gaxie, D. (2005). Rétributions du militantisme et paradoxes de l'action collective. *Swiss Political Science Review, 11*(1), 157-188.
Gayral, C., et Guillaume, C. (2011). *La fabrication des carrières syndicales. Enquête auprès des cadres "intermédiaires" de la CFDT*. Paris: Agence d'objectif IRES.
Georgi, F. (1995). *L'invention de la CFDT, 1957-1970. Syndicalisme, catholicisme et politique dans la France de l'expansion*. Paris: éditions de l'Atelier, CNRS éditions.
Georgi, F. (2004). "Le monde change, changeons notre syndicalisme". La crise vue par la CFDT (1973-1988). *Vingtième siècle. Revue d'histoire,* (84), 93-105.
Georgi, F. (dir.). (2003). *Autogestion, la dernière utopie ?* Paris: Publications de la Sorbonne.
Germain, J.-M. (2013). *Rapport n° 847 au nom de la commission des affaires sociales sur le projet de loi relatif à la sécurisation de l'emploi. Tome I. Rapport*. Paris: Assemblée nationale.
Germain, O., et Lacolley, J.-L. (2012). La décision existe-t-elle ? *Revue française de gestion, 6*(225), 47-59.
Gerum, E., et Debus, M. (2006). *Die Größe des Aufsichtsrats als rechtspolitisches Problem – Einige empirische Befunde. Zwischenbericht*. Düsseldorf: Hans-Böckler Foundation.
Gerum, E., Steinmann, H., et Fees, W. (1988). *Der mitbestimmte Aufsichtsrat*. Stuttgart: C.E. Poeschel Verlag.
Giles, A., et Murray, G. (1996). Trajectoires et paradigmes dans l'étude des relations industrielles en Amérique du Nord. Dans G. Murray, M.-L. Morin, et I. da Costa (dir.), *L'état des relations professionnelles. Traditions et perspectives de recherche* (p. 64-92). Toulouse: Octarès.
Gillier, D. (2007). Mutations industrielles et capitalisme financier, l'analyse de la FGMM. *La Revue de la CFDT,* (85), 10-14.
Ginglinger, E. (2002). L'actionnaire comme contrôleur. *Revue française de gestion,* (141), 37-55.
Ginglinger, E., Megginson, W., et Waxin, T. (2011). Employee ownership, board representation, and corporate financial policies. *Journal of Corporate Finance, 17*(4), 868-887.
Giraud, O., et Lallement, M. (1998). Construction et épuisement du modèle néo-corporatiste allemand. La Réunification comme consécration d'un processus de fragmentation sociale. *Revue française de sociologie, 39*(1), 39-69.
Giraud, O., Tallard, M., et Vincent, C. (2006, octobre). *Traditions syndicales, dynamiques d'institutionnalisation et démocratie industrielle en France et en Allemagne après les crises de 68-69*. Communication présentée à la conférence "Cent ans après la 'Charte

d'Amiens' : la notion d'indépendance syndicale face à la transformation des pouvoirs", Amiens.
Giraud, O., Tallard, M., et Vincent, C. (2007). Processus d'institutionnalisation de la démocratie industrielle et crises sociales en France et en Allemagne à la fin des années 1960. *Travail et Emploi,* (111), 39-52.
Globerson, A. (1970). Spheres and levels of employee participation in organizations. Elements of a conceptual model. *British Journal of Industrial Relations, 8*(2), 252-262.
Godard, L., et Schatt, A. (2005). Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration français. Un état des lieux. *Revue française de gestion,* (158), 69-87.
Godfrain, J. (1994). *L'amélioration du statut des salariés des secteurs public et privé. Rapport à Monsieur le Premier ministre*. Paris: Les éditions d'organisation.
Godfrain, J. (2000). La participation : idée centrale de la pensée gaullienne. *Espoir,* (125), 17-28.
Godino, R. (2007). *Réenchanter le travail : Pour une réforme du capitalisme*. Paris: La Découverte.
Goetschy, J. (1981). Les théories du pouvoir. *Sociologie du travail, 23*(4), 447-467.
Gold, M. (2005). Worker directors in the UK and the limits of policy transfer from Europe since the 1970s. *Historical Studies in Industrial Relations,* (20), 29-65.
Gold, M. (2010). Employee participation in the EU: the long and winding road to legislation. *Economic and Industrial Democracy, 31*(4), 9-24.
Gold, M. (2011). "Taken on board": An evaluation of the influence of employee board-level representatives on company decision-making across Europe. *European Journal of Industrial Relations, 17*(1), 41-56.
Gold, M., et Hall, M. (1990). *Legal regulation and the practice of employee participation in the European Community*. Dublin: Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.
Gomez, P.-Y., et Korine, H. (2009). *L'entreprise dans la démocratie. Une théorie politique du gouvernement des entreprises*. Bruxelles: De Boeck université.
Gorton, G., et Schmid, F. A. (2000). Universal banking and the performance of German firms. *Journal of Financial Economics, 58*(1-2), 29-80.
Gorton, G., et Schmid, F. A. (2004). Capital, labor, and the firm: A study of German codetermination. *Journal of the European Economic Association, 2*(5), 863-905.
Gospel, H., et Jackson, G. (2006). Corporate governance and employee voice : an EU perspective. Dans B. Bercusson (dir.), *Paths to progress. Mapping innovation on information, consultation and participation for employee involvement in corporate governance*. Bruxelles: Social development agency.
Gospel, H., et Pendleton, A. (2005). Corporate governance and labour management: an international comparison. Dans H. Gospel, et A. Pendleton (dir.), *Corporate governance and labour management: an international comparison* (p. 1-32). New York: Oxford university press.
Gospel, H., Pendleton, A., et Vitols, S. (dir.). (2014). *Financialization, new investment funds and labour: an international comparison*. Oxford: Oxford university press.
Gourevitch, P. (2003). The politics of corporate governance regulation. *Yale Law Journal, 112*(7), 1829-1880.
Goyer, M. (2006). Varieties of institutional investors and national models of capitalism : the transformation of corporate governance in France and Germany. *Politics & Society, 34*(3), 399-430.

Goyer, M., et Jung, D. (2011). Diversity of institutional investors and foreign blockholdings in France : the evolution of an institutionally hybrid economy. *Corporate Governance: An International Review, 19*(6), 562-584.

Graham, C., Litan, R., et Sukhtankar, S. (2003). The bigger they are, the harder they fall: the cost of the crisis in corporate governance. *Milken Institute Review, 5*(1), 37-45.

Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *The American Journal of Sociology, 91*(3), 481-510.

Greenfield, K. (1998). The place of workers in corporate law. *Boston College Law Review, 39*(2), 283-327.

Greenfield, K. (2006). *The failure of corporate law: fundamental flaws and progressive possibilities*. Chicago: University of Chicago Press.

Greyfié de Bellecombe, L. (1977). *La participation des travailleurs à la gestion des entreprises en France : données de base du problème*. Série de recherche. Genève: Institut international d'études sociales.

Grimault, S. (2004). L'ambiguïté des fondements, clé de lecture du fonctionnement d'un système de relations professionnelles. *La Revue de l'IRES,* (45), 119-133.

Groupe de travail de l'ENA n° 10 (2004). *Dialogue social et gouvernance d'entreprise*. Paris: ENA.

Groupe démocratisation de l'entreprise CFDT (1969). *Pour une démocratisation de l'entreprise dans une perspective de transformation sociale et d'autogestion*. Paris: CFDT.

Groux, G. (1987). La CGC. Dans C. Andrieu, L. Le Van, et A. Prost (dir.), *Les nationalisations de la Libération. De l'utopie au compromis* (p. 152-156). Paris: Presses de la FNSP.

Groux, G. (1990). Le syndicalisme-cadres de l'après-guerre à nos jours. Dans J.-D. Reynaud, F. Eyraud, C. Paradeise, et J. Saglio (dir.), *Les systèmes de relations professionnelles. Examen critique d'une théorie* (p. 133-145). Paris: éditions du CNRS.

Groux, G. (1991). La CFDT, l'autonomie engagée et la gauche. *Société française,* (38), 41-44.

Groux, G. (1996). *Le conflit en mouvement*. Paris: Hachette.

Groux, G. (2012). Introduction: Regards sur le passé. Quelles ruptures ? Quelles permanences ? Dans M. Barthélemy, C. Dargent, et G. Groux (dir.), *Le réformisme assumé de la CFDT* (p. 9-29). Paris: Presses de Sciences Po.

Groux, G., et Mouriaux, R. (1992). *La CGT. Crises et alternatives*. Paris: Economica.

Guest, D. (1979). A framework for participation. Dans D. Guest, et K. Knight (dir.), *Putting participation into practice* (p. 19-39). Farnborough: Gower Press.

Guest, D., et Fatchett, D. (1974). *Worker participation: individual control and performance*. Londres: IPM.

Guglielmi, G. (2005). Les juristes, le service public et les entreprises publiques aux XIX$^{e}$-XX$^{e}$ siècles. *Revue d'histoire moderne et contemporaine, 3*(52-3), 98-118.

Guillaume, C. (2011). La formation des responsables à la CFTC-CFDT : de la "promotion collective" à la sécurisation des parcours militants (1950-2010). *Le Mouvement Social,* (235), 105-119.

Guillaume, C., et Mouret, B. (2004). Les élus de comité d'entreprise : de l'institutionnalisation à la professionnalisation ? *La Revue de l'IRES,* (44), 39-65.

Guillaume, C., et Pochic, S. (2009a). Un engagement incongru ? Les cadres et le syndicalisme, l'exemple de la CFDT. *Revue française de science politique, 59*(3), 535-568.

Guillaume, C., et Pochic, S. (2009b). La professionnalisation de l'activité syndicale : talon d'Achille de la politique de syndicalisation à la CFDT. *Politix, 85*(1), 31-56.

Guillaume, C., et Pochic, S. (2013). Breaking through the union glass ceiling in France : between organisational opportunities and individual resources. Dans S. Ledwith, et L. L. Hansen (dir.), *Gendering and diversifying trade union leadership* (p. 385-414). New York: Routledge.

Guillaume, F. (2006). *Rapport d'information n° 3304 (rectifié) déposé par la délégation de l'Assemblée nationale pour l'Union européenne sur la participation des salariés dans l'Union européenne*. Paris: Assemblée nationale.

Guiol, P. (1979). L'association capital-travail. Le projet de loi du RPF, genèse et destinée. *Espoir,* (28), 3-25.

Guiol, P. (1987). Le général de Gaulle et les conditions du monde ouvrier. *Espoir,* (58), 21-39.

Guiol, P. (1991). Débat. Dans Institut Charles de Gaulle (dir.), *De Gaulle en son siècle. Tome I* (p. 253-258). Paris: Plon.

Guiol, P. (1998). L'objectif social du RPF. L'Action ouvrière et l'association capital-travail dans la stratégie de conquête du pouvoir. Dans Fondation Charles de Gaulle, et CARHC (dir.), *De Gaulle et le RPF. 1947-1955* (p. 399-428). Paris: Armand Colin.

Guiol, P. (2001). La politique sociale du gaullisme. *Education Permanente,* (149), 59-70.

Guiol, P. (2009). La participation à la gestion des entreprises : une lecture historico-politique. Dans M.-N. Auberger, et A. Conchon (dir.), *Les administrateurs salariés et la gouvernance d'entreprise* (p. 35-44). Paris: La documentation française.

Guiomard, F. (2003). Syndicats : évolutions et limites des stratégies collectives d'action juridique. *Mouvements, 4*(29), 47-54.

Gulowsen, J. (1971). *Selvstyrte Arbeidsgrupper*. Oslo: Tanum.

Gurdon, M., et Rai, A. (1990). Codetermination and enterprise performance: Empirical evidence from West Germany. *Journal of Economics and Business, 42*(4), 289-302.

Hadas-Lebel, R. (2006). *Pour un dialogue social efficace et légitime : représentativité et financement des organisations professionnelles et syndicales. Rapport au Premier ministre*. Paris: La documentation française.

Hagen, I. M. (2010). *Det mektige mindretallet. Ansatterepresentasjon i styret mellom. Corporate governance of industrial relations*. Oslo: Fafo.

Hagen, I. M. (2011). Employee elected directors on company boards : stakeholder representatives or the voice of labour ? *Bulletin of Comparative Labour Relations,* (77), 121-140.

Hall, P., et Soskice, D. (2001). An introduction to varieties of capitalism. Dans P. Hall, et D. Soskice (dir.), *Varieties of capitalism. The institutional foundations of comparative advantage* (p. 1-68). New York: Oxford university press.

Hamel, J. (2006). Décrire, comprendre et expliquer. Réflexions et illustrations en sociologie. *SociologieS [en ligne]*. Repéré à http://sociologies.revues.org/132

Hammer, T. (1998). Industrial democracy. Dans M. Poole, et M. Warner (dir.), *The IEBM handbook of human resource management* (p. 143-152). Londres: International Thomson business press.

Hammer, T., et Stern, R. (1981). *Worker members on company boards of directors*. Document inédit.

Hannoun, C. (2009). La réalité juridique de l'entreprise. Réflexions sur la perception par le droit de la réalité matérielle de l'entreprise. *Entreprises et histoire, 4*(57), 184-193.

Hansmann, H. (1996). *The ownership of enterprise*. Cambridge: Harvard university press.

Harley, B., Hyman, J., et Thompson, P. (2005). The paradoxes of participation. Dans B. Harley, J. Hyman, et P. Thompson (dir.), *Participation and democracy at work. Essays in honour of Harvie Ramsay* (p. 1-19). New York: Palgrave MacMillan.

Harrison, J., et Freeman, R. (1999). Stakeholders, social responsibility, and performance: empirical evidence and theoretical perspectives. *The Academy of Management Journal, 42*(5), 479-485.

Harrison, J., et Freeman, R. (2004). Is organizational democracy worth the effort? *The Academy of Management Executive, 18*(3), 49-53.

Hassenteufel, P. (1991). Pratiques représentatives et construction identitaire. Une approche des coordinations. *Revue française de science politique, 41*(1), 5-26.

Hatzfeld, H. (2003). L'autogestion dans la recomposition d'un champ politique de gauche. Dans F. Georgi (dir.), *Autogestion, la dernière utopie ?* (p. 173-185). Paris: Publications de la Sorbonne.

Hatzfeld, H. (2007). Une révolution culturelle du parti socialiste dans les années 1970 ? *Vingtième siècle. Revue d'histoire,* (96), 77-90.

Haut Conseil du secteur public (1984). *La démocratisation du secteur public. Liste des entreprises*. Paris: Haut Conseil du secteur public.

Heckscher, C., et Carré, F. (2006). Strength in networks : employment rights organizations and the problem of coordination. *British Journal of Industrial Relations, 44*(4), 605-628.

Heery, E. (2010). Worker representation in a multiform system: a framework for evaluation. *Journal of Industrial Relations, 52*(5), 543-559.

Heidrick & Struggles (2011). *European corporate governance report 2011. Challenging board performance*. Chicago: Heidrick & Struggles International Inc. .

Heller, F. (1971). *Managerial decision-making. A study of leadership styles and power-sharing among senior managers*. Londres: Tavistock publications ltd.

Heller, F. (1983). Foreword to the international yearbook of organizational democracy. Dans C. Crouch, et F. Heller (dir.), *International yearbook of organizational democracy. Volume I. Organizational democracy and political processes* (p. XXXV-XLII). New York: John Wiley & sons.

Heller, F. (1998a). Influence at work: a 25-year program of research. *Human Relations, 51*(12), 1425-1456.

Heller, F. (1998b). Myth and reality: valediction. Dans F. Heller, E. Pusić, G. Strauss, et B. Wilpert (dir.), *Organizational participation: myth and reality* (p. 220-249). Oxford: Oxford university press.

Heller, F. (2003). Participation and power: A critical asessment. *Applied Psychology, 52*(1), 144-163.

Heller, F., Drenth, P., Koopman, P., et Rus, V. (1988). *Decisions in organizations. A longitudinal study of routine, tactical and strategic decisions*. Londres et Beverly Hills: Sage publications.

Hillman, A., Shropshire, C., et Cannella, A. (2007). Organizational predictors of women on corporate boards. *Academy of Management Journal, 50*(4), 941-952.

Hirschman, A. (1970). *Exit, voice and loyalty: responses to decline in firms, organizations and states*. Cambridge: Harvard university press.

Hollandts, X. (2005). *Vers une reformulation du concept de filtre informationnel de l'actionnaire salarié*. Cahiers de Recherche EM-Lyon.

Hollandts, X. (2006, mai). *Comment réconcilier le capital financier et le capital humain ? Portraits croisés de deux entrepreneurs : Jean-Baptiste Godin et Alexandre Dubois*. Communication présentée au 5e colloque international de Gouvernance, Strasbourg.

Hollandts, X. (2009). La gestion participative, une utopie réalisée ? L'expérience d'Alexandre Dubois aux aciéries de Bonpertuis. *Revue internationale de l'économie sociale,* (313), 86-98.

Hollandts, X. (2010). *Les déterminants du choix de la structure du conseil : une étude empirique sur les sociétés françaises*. Cahiers de recherche du centre d'études et de recherches du groupe ESC Clermont n° 3.

Hollandts, X., Guedri, Z., et Aubert, N. (2009). Représentation du travail au conseil d'administration et performance de l'entreprise: une étude empirique sur le SBF 250 (2000-2005). Dans M.-N. Auberger, et A. Conchon (dir.), *Les administrateurs salariés et la gouvernance d'entreprise* (p. 93-101). Paris: La documentation française.

Höpner, M. (2003). *Wer beherrscht die Unternehmen ? Shareholder Value, Managerherrschaft und Mitbestimmung in Deutschland*. Francfort sur le Main: Campus verlag.

Höpner, M. (2005). What connects industrial relations and corporate governance? Explaining institutional complementarity. *Socio-Economic Review, 3*(2), 331-358.

Hopt, K., et Leyens, P. (2004). Board models in Europe. Recent developements of internal corporate governance structures in Germany, the United Kingdom, France and Italy. *European Company and Financial Law Review, 1*(2), 135-168.

Hunter, L., Beaumont, P., et Schuller, T. (1980). Some economic aspects of industrial democracy. *Industrial Relations Journal, 11*(3), 35-45.

Hureau, P., et Servais, A. (2006). "Réformisme" de la CFDT, de quoi parle-t-on au juste ? *Mouvements,* (43), 36-40.

Hyman, J., et Mason, B. (1995). *Managing employee involvement and participation*. Londres: Sage Publications.

Hyman, R., et Gumbrell-McCormick, R. (2010). Trade unions, politics and parties : is a new configuration possible ? *Transfer, 16*(3), 315-331.

IDE (1981). *Industrial Democracy in Europe international research group. Industrial democracy in Europe*. Oxford: Clarendon press.

IDE (1993). *Industrial Democracy in Europe international research group. Industrial democracy in Europe revisited*. Oxford: Oxford university press.

IFA (2005). *Partager les meilleures pratiques du gouvernement d'entreprise : les propositions de l'IFA*. Paris: Institut français des administrateurs.

IFA (2006). *Les administrateurs salariés : un atout pour la gouvernance des entreprises françaises*. Paris: Institut français des administrateurs.

IFA (2010). *Le conseil & l'actif humain de l'entreprise*. Paris: Institut Français des Administrateurs.

IFA (2011). *Etre administrateur dans le secteur public*. Paris: Institut français des administrateurs.

IFA (2013a). *Le secrétaire du conseil. Une fonction essentielle au bon fonctionnement du conseil et à la dynamique de la gouvernance*. Paris: Institut français des administrateurs.

IFA (2013b). *Les administrateurs salariés dans la gouvernance: une dynamique positive*. Paris: Institut français des administrateurs.

IFA, et Ernst & Young (2006). *Administrateurs salariés : atout de gouvernance ?* Paris: Institut français des administrateurs.

IFGE (2005). *Cahiers pour la Réforme. La présence d'administrateurs salariés au conseil d'administration. Cahier I – Arguments et propositions*. Lyon: Institut français de gouvernement des entreprises.

IFGE (2006). *La professionnalisation des administrateurs de sociétés*. Cahier pour la réforme. Lyon: Institut français de gouvernement des entreprises.

IFGE (2007). *Cahier pour la réforme. Spécial elections 2007*. Lyon: Institut français du gouvernement des entreprises.

Image sept (2013). *Etude de la gouvernance des sociétés du CAC 40*. Paris: Image sept.

INSEE (2013). *Les entreprises en France. Edition 2013*. Paris: INSEE.
Institut Charles de Gaulle. (1973). La participation. Recensement et analyse des déclarations du général de Gaulle. *Espoir,* (5), 120 p.
Institut Montaigne (2003). *Mieux gouverner l'entreprise*. Paris: Institut Montaigne.
Jackson, G. (2005). Employee representation in the board compared: a fuzzy sets analysis of corporate governance, unionism and political institutions. *Industrielle Beziehungen, 12*(3), 1-28.
Jackson, M. (1977). *Industrial relations. A textbook*. Londres: Croom Helm Ltd.
Jackson, S., May, K., et Whitney, K. (1995). Understanding the dynamics of diversity in decisions making teams. Dans R. Guzzo, et E. Salas (dir.), *Team effectiveness and decision making in organizations* (p. 204-261). San Francisco: Jossey-Bass.
Jacod, O. (2007). Les institutions représentatives du personnel : davantage présentes, toujours actives, mais peu sollicitées par les salariés. *DARES Premières informations Premières synthèses,* (05.1).
Jacod, O. (2008). Les élections aux comités d'entreprise en 2005-2006. *DARES Premières informations Premières synthèses,* (40.3).
Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink. A psychological study of foreign policy decisions and fiascos*. Boston: Houghton Mifflin Company.
Jansen, T. (2013). *Mitbestimmung in Aufsichtsräten*. Wiesbaden: Springer.
Jeffers, A., et Plihon, D. (2001). Investisseurs institutionnels et gouvernance des entreprises. *Revue d'économie financière,* (63), 137-152.
Jensen, M. (1983). Organization Theory and Methodology. *Accounting Review, 58*(2), 319-339.
Jensen, M. (1986). Agency costs of free cash flow, corporate finance and takeovers. *American Economic Review, 76*(2), 323-329.
Jensen, M. (1993). The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. *Journal of Finance, 48*(3), 831-880.
Jensen, M. (2000). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. Dans N. Beer, et N. Norhia (dir.), *Breaking the code of change* (p. 37-57). Boston: Harvard Business School Press.
Jensen, M. (2002). Value maximization, stakeholder theory and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly, 12*(2), 235-256.
Jensen, M., et Meckling, W. (1976). Theory of the firm : managerial behaviour, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics, 3*(4), 305-360.
Jensen, M., et Meckling, W. (1979). Rights and production functions: an application to labor-managed firms and codetermination. *The Journal of Business, 52*(4), 469-506.
Jirjahn, U. (2011). Ökonomische Wirkungen der Mitbestimmung in Deutschland: Ein Update. *Schmollers Jahrbuch, 131*(1), 3-57.
Jobert, A. (2000). *Les espaces de la négociation collective, branches et territoires*. Toulouse: Octarès.
Jobert, A. (2007). Les espaces de régulation. Dans F. Aballéa, et M. Lallement (dir.), *Relations au travail, relations de travail* (p. 249-257). Toulouse: Octarès.
Jobert, A. (2013). La négociation d'entreprise dans la crise : innovations institutionnelles et sociales. *Droit Social,* (4), 332-338.
Jobert, A. (dir.). (2008). *Les nouveaux cadres du dialogue social. Europe et territoires*. Bruxelles: Peter Lang.
Jobert, A., Guarriello, F., et Heidling, E. (2009). Le dialogue social territorial en Europe : perspective comparative. Dans L. Duclos, G. Groux, et O. Mériaux (dir.), *Les nouvelles dimensions du politique. Relations professionnelles et régulations sociales* (p. 217-230). Paris: LGDJ.

Jobert, A., et Meixner, M. (2013). La reconversion industrielle de Bosch Vénissieux : action collective et dynamique du dialogue social. Dans C. Spieser (dir.), *L'emploi en temps de crise. Trajectoires individuelles, négociations collectives et action publique* (p. 143-160). Rueil-Malmaison: Editions Liaisons.

Johnson, P. (2006). Whence democracy? A review and critique of the conceptual dimensions and implications of the business case for organizational democracy. *Organization, 13*(2), 245-274.

Jürgens, U., et Lippert, I. (2005). Leitende Angestellete im Informations- und Wissenssystem Aufsichtsrat. *Industrielle Beziehungen, 12*(3), 280-305.

Kahn-Freund, O. (1977). Industrial democracy. *Industrial Law Journal, 6*(1), 65-84.

Kaler, J. (1999). Understanding participation. *Journal of Business Ethics, 21*(2-3), 125-135.

Kanter, R. (1968). Commitment and social organization : a study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review, 33*(4), 499-517.

Kaufman, A., et Englander, E. (2005). A team production model of corporate governance. *The Academy of Management Executive, 19*(3), 9-22.

Kaufman, B. (2004). *The global evolution of industrial relations. Events, ideas and the IIRA*. Genève: OIT.

Kaufman, B. (2008). Paradigms in industrial relations: original, modern and versions in-between. *British Journal of Industrial Relations, 46*(2), 314-339.

Keller, B., et Werner, F. (2012). New forms of employee involvement at European level. The case of the European Company (SE). *British journal of industrial relations, 50*(4), 620-643.

Keller, M. (2009). Action syndicale sur le terrain et action en justice : deux démarches complémentaires pour le syndicat. *Droit ouvrier,* (733), 363-364.

Kelly, A., et Hourihan, F. (1998). Employee participation. Dans T. Murphy, et W. Roche (dir.), *Irish Industrial Relations in Practice* (p. 405-443). Dublin: Oak Tree Press.

Kelly, G., et Parkinson, J. (2000). The conceptual foundation of the company : a pluralist approach. Dans J. Parkinson, G. Kelly, et A. Gamble (dir.), *The political economy of the company* (p. 113-140). Oxford: Hart publishing.

Kessler, I., et Bach, S. (2011). The citizen-consumer as industrial relations actors : new ways of working and the end-user in social care. *British Journal of Industrial Relations, 49*(1), 80-102.

Kester, G., et Pinaud, H. (1996). *The trade union challenge of democratic participation*. Bruxelles: ETUI.

Kim, A., Maug, E., et Schneider, C. (2014). *Labor representation in governance as an insurance mechanism*. Finance working paper n° 411/2014. Brussels: European Corporate Governance Institute.

King, C., et van de Vall, M. (1978). *Models of industrial democracy. Consultation, co-determination and workers' management*. La Hague: Mouton publishers.

Kirchner, C., Painter, R., et Kaal, W. (2005). Regulatory competition in EU corporate law after Inspire Art : Unbundling Delaware's product for Europe. *European Company and Financial Law Review, 2*(2), 159-206.

Klein, B. (1983). Contracting costs and residual claims : the separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics, 26*(2), 367-374.

Knudsen, H. (1995). *Employee participation in Europe*. Londres: Sage publications.

Koch, J., et Fox, C. (1978). The industrial relations setting, organizational forces, and the form and content of worker participation. *The Academy of Management Review, 3*(3), 572-583.

Kochan, T. (2003, 8-12 septembre). *Collective actors in industrial relations: what future?* Communication présentée au 13e congrès mondial de l'International Industrial Relations Association, Berlin.

Kochan, T., Katz, H., et McKersie, R. (1986). *The transformation of American industrial relations*. New York: Basic Books.

Köstler, R., et Pütz, L. (2013). Neueste Fakten zur SE und zur grenzüberschreitenden Verschmelzung - Mitbestimmte Unternhemen sind zufrieden. *Die Aktiengesellschaft,* (12), 180-181.

Kraft, K. (2001). Codetermination as a strategic advantage? *International Journal of Industrial Organization, 19*(3-4), 543-566.

Kraft, K., et Stank, J. (2004). Die Auswirkungen der gesetzlichen Mitbestimmung auf die Innovationsaktivität deutscher Unternehmen. *Schmollers Jahrbuch,* (3), 421-449.

Kraft, K., Stank, J., et Dewenter, R. (2011). Co-determination and innovation. *Cambridge Journal of Economics, 35*(1), 145-172.

Kraft, K., et Ugarkovic, M. (2006). Gesetzliche Mitbestimmung und Kapitalrendite. *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, 226*(5), 588-604.

Kramarz, F., et Thesmar, D. (2006). Social networks in the boardroom. *CEPR Discussion Paper,* (5496).

Krippner, G., et Alvarez, A. (2007). Embeddedness and the intellectual projects of economic sociology. *Annual Review of Sociology,* (33), 219-240.

La Fabrique de l'industrie (2014). *Le guide. Onze points-clés pour réussir la mise en place des administrateurs salariés*. Paris: La Fabrique de l'industrie.

La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., et Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *The Journal of Finance, 54*(2), 471-517.

Labbé, D., et Croisat, M. (1992). *La fin des syndicats*. Paris: L'Harmattan.

Lachaise, B. (2004). Georges Pompidou et la "nouvelle société". Dans A. Beltran, et G. Le Béguec (dir.), *Action et pensée sociales chez Georges Pompidou* (p. 61-70). Paris: PUF.

Lafon, C. (1996). La voix des salariés. *Syndicalisme Hebdo,* (2619), 13.

Lahire, B. (2005). *L'homme pluriel. Les ressorts de l'action*. (2e éd.). Paris: Armand Colin.

Lallement, M. (2003). Régulation et rationalisation. Dans G. de Terssac (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements* (p. 231-240). Paris: La Découverte.

Lallement, M. (2005). Relations industrielles et institutionnalisme historique aux Etats-Unis. *L'Année sociologique, 55*(2), 365-389.

Lallement, M. (2006). Transformation des relations du travail et nouvelles formes d'action politique. Dans P. Culpepper, P. Hall, et B. Palier (dir.), *La France en mutation. 1980-2005* (p. 109-154). Paris: Presses de Sciences Po.

Lallement, M. (2008a). *Sociologie des relations professionnelles*. (2e éd.). Paris: La Découverte.

Lallement, M. (2008b). L'entreprise est-elle une institution ? Le cas du Familistère de Guise. *Revue Française de Socio-Economie,* (1), 67-87.

Lallement, M. (2009). *Le travail de l'utopie. Godin et le familistère de Guise*. Paris: Les Belles Lettres.

Lallement, M. (2011). Sur les moyens de faire descendre la démocratie dans l'entreprise. Dans O. Piriou, et P. Lénel (dir.), *Les états de la démocratie. Comprendre la démocratie au-delà de son utopie* (p. 51-70). Paris: éditions Hermann.

Lammers, C. (1967). Power and participation in decisions-making in formal organizations. *American Journal of Sociology, 73*(2), 201-216.

Lammers, C. J. (1975). Self management and participation: Two concepts of democratization in organizations. *Organization and Administrative Sciences, 5*(4), 17-33.
Lamy, M. (2000). Contre-pouvoir, ça urge ! *La lettre confédérale,* (1024).
Landemore, H., et Ferreras, I. (2012, septembre). *Towards a justification of the analogy State/firm*. Communication présentée à l'American Political Science Association Convention, New Orleans.
Lansbury, R. (1978). Industrial democracy through participation in management : the Australian experience. *Industrial Relations Journal, 9*(2), 71-79.
Lansbury, R., et Prideaux, G. (1981). Industrial democracy: toward an analytical framework. *Journal of Economic Issues, 15*(2), 325-338.
Lapôtre, M. (2009). Rôles perçus des représentants des salariés dans les conseils d'administration. Dans M.-N. Auberger, et A. Conchon (dir.), *Les administrateurs salariés et la gouvernance d'entreprise* (p. 123-133). Paris: La documentation française.
Laroche, H. (1995). From decision to action in organizations: decision-making as a social representation. *Organization Science, 6*(1), 62-75.
Laulom, S. (2010). Le cadre communautaire des restructurations. Dans C. Didry, et A. Jobert (dir.), *L'entreprise en restructuration. Dynamique institutionnelle et mobilisation collective* (p. 77-90). Rennes: Presses universitaires de Rennes.
Laulom, S. (2012). Le droit européen des restructurations. *Droit ouvrier*(767), 420-426.
Launay, M. (1987). La CFTC. Dans C. Andrieu, L. Le Van, et A. Prost (dir.), *Les nationalisations de la Libération. De l'utopie au compromis* (p. 144-151). Paris: Presses de la FNSP.
Lavelle, J., Gunnigle, P., et McDonnell, A. (2010). Patterning employee voice in multinational companies. *Human Relations, 63*(3), 395-418.
Lavesen, M., et Kragh-Stetting, J. (2011). *Håndbog for medarbejderrepræsentanter*. Odense: Erhvervsskolernes Forlag.
Laville, J.-L. (2002). *Sociologie économique et démocratie. La problématique de l'économie plurielle.* (Habilitation à diriger les recherches, Université Paris X Nanterre, Paris).
Lazonick, W., et O'Sullivan, M. (2000). Maximising shareholder value: a new ideology for corporate governance. *Economy and Society, 29*(1), 13-25.
Le Crom, J.-P. (1995). La naissance des comités d'entreprise : une révolution par la loi ? *Travail et Emploi,* (63), 58-76.
Le Crom, J.-P. (1997a). Le comité d'entreprise, une institution sociale instable. Dans Archives nationales du monde du travail (dir.), *L'enfance des comités d'entreprise : de leur genèse dans les conditions de la défaite de 1940 à leur enracinement dans les années 1950* (p. 173-197). Roubaix: Centre des archives du monde du travail.
Le Crom, J.-P. (1997b). La reconstruction du syndicalisme en Europe occidentale de 1944 à 1949 (France, Allemagne, Grande-Bretagne). Dans D. Barjot, R. Baudouï, et D. Voldman (dir.), *Les reconstructions en Europe (1945-1949)* (p. 213-232). Bruxelles: Complexe.
Le Crom, J.-P. (2003). *L'introuvable démocratie salariale. Le droit de la représentation du personnel dans l'entreprise*. Paris: Syllepse.
Le Goff, J. (2002). *Droit du travail et société. T2 : les relations collectives de travail*. Rennes: PUR.
Le Goff, J. (2008). Une aventure législative partagée Dans J. Le Goff (dir.), *Les lois Auroux, 25 ans après (1982-2007). Où en est la démocratie participative ?* (p. 17-33). Rennes: PUR.
Le Goff, J. (2009). Une concertation Etat-partenaires sociaux atypique. Les lois Auroux de 1982: une "aventure législative partagée". *Esprit,* (351), 138-157.

Le Guen, R. (1975). La réforme de l'entreprise. *Le Peuple,* (973), 5-9.
Le Play, M. F. (1874). *La réforme sociale en France déduite de l'observation comparée des peuples européens*. Paris: Mame et fils.
Le Quentrec, Y. (2007). *La validation des acquis de l'expérience militante dans le champ syndical : une reconnaissance du militantisme*. Toulouse: Institut régional du travail de Midi-Pyrénées.
Le Roux, J. (2012). La détention par les non-résidents des actions des sociétés françaises du CAC 40 à fin 2011. *Bulletin de la Banque de France,* (189), 1-9.
Le Van-Lemesle, L. (1990). La participation dans l'entreprise : de la théorie à la pratique. Dans M. Sadoun, J.-F. Sirinelli, et R. Vandenbussche (dir.), *La politique sociale du général de Gaulle* (p. 187-208). Lille: Centre d'histoire de la région du Nord et de l'Europe du Nord-Ouest.
Lebègue, D. (2012). L'administrateur salarié : un atout pour la gouvernance française. *administrateur @ la vie de l'IFA,* (45), 12.
Leech, D. (2002). Shareholder voting power and ownership control of companies. *Homo Oeconomicus, 19*(3), 345-373.
Lele, P., et Siems, M. (2007). Shareholder protection: a leximetric approach. *Journal of Corporate Law Studies,* (7), 17-50.
Leonardi, S. (dir.). (2012). *European action on transnational company agreements : a stepping stone towards a real internationalisation of industrial relations ?* Rome: IRES CGIL.
Levine, D., et Tyson, L. (1990). Participation, productivity, and the firm's environment Dans A. Blinder (dir.), *Pay for productivity: a look at the evidence* (p. 183-243). Washington DC: Brookings institution.
Levinson, K. (2001). Employee representatives on company boards in Sweden. *Industrial Relations Journal, 32*(3), 264-274.
Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: concept, method and reality in social science, social equilibria and social change. *Human Relations, 1*(1), 5-41.
Lichtenberger, Y. (2003). Régulation(s) et constitution des acteurs sociaux. Dans G. de Terssac (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements* (p. 51-60). Paris: La découverte.
Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
Linhart, D. (1991). *Le torticolis de l'autruche. L'éternelle modernisation des entreprises françaises*. Paris: Editions du Seuil.
Lipton, M., et Lorsh, J. (1992). A modest proposal for improved corporate governance. *Business Lawyer, 48*(1), 59-77.
Locke, E., et Schweiger, D. (1979). Participation in decision-making: one more look. Dans B. Staw (dir.), *Research in organizational behavior* (p. 265-339). Greenwich: JAI press.
Loiseau, H. (2002). *1985-2000 : quinze années de mutation du secteur public d'entreprises*. INSEE Première n° 860. Paris: INSEE.
Lojkine, J. (1995). Vers un syndicalisme de "troisième type" ? L'intervention syndicale dans la gestion des entreprises. *La Revue de l'IRES,* (19), 31-55.
Lojkine, J. (1996). *Le tabou de la gestion. La culture syndicale entre contestation et proposition*. Paris: Les éditions de l'Atelier.
Lojkine, J. (1999). L'intervention syndicale dans la gestion : le choc de deux cultures. *Revue française de sociologie, 40*(2), 295-324.
Lombardo, S. (2009). Regulatory competition in company law in the European Union after Cartesio. *European Business Organization Law Review, 10*(4), 627-648.
Lopes, H. (2012, septembre). *About the political and public character of work*. Communication présentée à la conférence IREC, Lisbonne.

Lord Bullock, A. (1977). *Report of the committee of inquiry on industrial democracy*. Londres: HMSO.
Lorenz, E., et Valeyre, A. (2005). Les formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union européenne. *Travail et Emploi,* (102), 91-105.
Loveridge, R. (1980). What is participation? A review of the literature and some methodological problems. *British Journal of Industrial Relations, 18*(3), 297-317.
Lund, R. (1980). Indirect participation, influence, and power : Some danish experiences. *Organization Studies, 1*(2), 147-160.
Lyon-Caen, G. (1971). La participation par le contrôle. Dans G. Spitaels (dir.), *Les conflits sociaux en Europe* (p. 262-273). Verviers: Marabout service.
Lyon-Caen, G. (1976). La situation dans les pays de la CEE et du plan communautaire. *Annales de droit, XXXVI*(2), 195-208.
Machold, S., Huse, M., Minichilli, A., et Nordqvist, M. (2011). Board leadership and strategy involvement in small firms : a team production approach. *Corporate Governance: An International Review, 19*(4), 368-383.
Maggi-Germain, N. (2004). Statut et contrat : deux modes de construction de la relation de travail. *La Revue de l'IRES,* (45), 103-117.
Magniadas, J. (1987). *Le syndicalisme de classe*. Paris: Messidor.
Magniadas, J. (1995). L'intervention des travailleurs sur la gestion. Un long et complexe parcours de luttes. *Analyses et documents économiques,* (65), 23-31.
Magniadas, J. (2003). Nouvelles stratégies du management et autogestion. Dans F. Georgi (dir.), *Autogestion, la dernière utopie ?* (p. 437-450). Paris: Publications de la Sorbonne.
Magnier, A. (1946). *La participation du personnel à la gestion des entreprises*. Paris: Recueil Sirey.
Mainguy, Y., et Principale, M. (1947). *La participation des salariés aux responsabilités de l'entrepreneur*. Paris: PUF.
Maire, E. (1986). Interrogations sur l'entreprise et l'anticapitalisme, l'individu et l'action syndicale. *CFDT Aujourd'hui,* (78), 43-60.
Maire, E. (1987). *Nouvelles frontières pour le syndicalisme*. Paris: Syros.
Mallet, S. (1963). *La nouvelle classe ouvrière*. Paris: éditions du Seuil.
Malterre, A. (1969). *Les cadres et la réforme de l'entreprise*. Paris: éditions France-Empire.
Mansouri-Guilani, N. (2005a). Stratégies des entreprises : les salariés ont voix au chapitre ! *Le Peuple,* (1612), 28-29.
Mansouri-Guilani, N. (2005b). Les enjeux de l'intervention syndicale sur la gestion des entreprises. *Analyses et documents économiques,* (99), 40-42.
Mansouri-Guilani, N. (2009). Le groupe de travail "administrateurs salariés CGT" : retour sur une expérience récente. Dans M.-N. Auberger, et A. Conchon (dir.), *Les administrateurs salariés et la gouvernance d'entreprise* (p. 141-149). Paris: La documentation française.
Mansouri-Guilani, N., et Le Duigou, J.-C. (2009). *10 propositions pour sortir de la crise sans recommencer comme avant*. Paris: Les éditions de l'Atelier/éditions ouvrières.
Marcel, J., et Bouvier, P. (2011). Des syndiqués à part entière. *NVO,* (Hors-série n° 4), 6-8.
Marchal, L., et Cholet, J. (2004). Développement durable, ISR, RSE... Les stratégies divergentes des syndicats. *Ethique et vie des affaires,* (18), 4-5.
Marchelli, P. (1986). Participer par référendum. *Le Nouvel économiste*(1er août 1986).
Marchington, M. (2005). Employee involvement: Patterns and explanations. Dans B. Harley, J. Hyman, et P. Thompson (dir.), *Participation and democracy at work: Essays in honour of Harvie Ramsay* (p. 20-37). New York: Palgrave MacMillan.

Marchington, M., Goodman, J., Wilkinson, A., et Ackers, P. (1992). *New developments in employee involvement*. Research Series n° 2. Manchester: Manchester School of Management.

Marchington, M., et Wilkinson, A. (2005). Direct participation and involvement. Dans S. Bach (dir.), *Managing human resources* (4e éd., p. 398-423). Oxford: Blackwell publishing.

Marchington, M., et Wilkinson, A. (2008). *Human resource management at work. People management and development*. Londres: CIPD.

Marginson, P., et Sisson, K. (2004). *European integration and industrial relations. Mutli-level governance in the making*. Basingstoke: Palgrave.

Margulies, N., et Black, S. (1987). Perspectives on the implementation of participative approaches. *Human Resource Management, 26*(3), 385-412.

Margulies, N., et Black, S. (1989). An ideological perspective on participation : a case for integration. *Journal of Organizational Change Management, 2*(1), 13-34.

Marini, P. (1996). *La modernisation du droit des sociétés. Rapport au Premier ministre*. Paris: La documentation française.

Marsden, D., et Cañibano, A. (2010). An economic perspective on employee participation. Dans A. Wilkinson, P. Gollan, M. Marchington, et D. Lewin (dir.), *The Oxford handbook of participation in organizations* (p. 131-163). New York: Oxford University Press.

Marshall, S., Anderson, K., et Ramsay, I. (2009). Are superannuation funds and other institutional investors in Australia acting like "universal investors"? *The Journal of Industrial Relations, 51*(4), 439-458.

Martin, D. (1981). Réflexions sur la participation. *Revue française des affaires sociales,* (2), 55-104.

Martin, D. (1994). *Démocratie industrielle. La participation directe dans les entreprises*. Paris: PUF.

Martin, D., et Goetschy, J. (1980). *Participation et pouvoir dans l'entreprise*. Sceaux: Centre de recherches en sciences sociales du travail.

Martinet, A.-C. (2002). L'actionnaire comme porteur d'une vision stratégique. *Revue française de gestion, 5*(141), 57-76.

Martinez Lucio, M. (2010). Labour process and marxist perspectives on employee participation. Dans A. Wilkinson, P. Gollan, M. Marchington, et D. Lewin (dir.), *The Oxford handbook of participation in organizations* (p. 105-130). New York: Oxford university press.

Marx, K. (1970). (1864-1875) Le Capital, livre troisième. Dans K. Marx (dir.), *Oeuvres, Economie. Tome II*. Paris: Gallimard.

Mathiot, P. (2002). La régulation étatique de la négociation sociale ou quand l'Etat dit encore son mot. Dans C. Thuderoz, et A. Giraud-Heraud (dir.), *La négociation sociale* (p. 173-184). Paris: CNRS éditions.

Matonti, F., et Poupeau, F. (2004). Le capital militant. Essai de définition. *Actes de la recherche en sciences sociales,* (155), 4-11.

Maurice, M. (2003). L'analyse sociétale et la théorie de la régulation conjointe : un débat toujours actuel ? Dans G. de Terssac (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements* (p. 385-398). Paris: La Découverte.

Maurice, M., Sellier, F., et Silvestre, J.-J. (1977). *La production de la hiérarchie dans l'entreprise : recherche d'un effet sociétal*. Paris: CNRS.

Maurice, M., Sellier, F., et Silvestre, J.-J. (1979). Priorité à la régulation conjointe ou rapports sociaux ? *Revue française de sociologie, 20*(2), 377-380.

Maurice, M., Sellier, F., et Silvestre, J.-J. (1982). *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*. Paris: PUF.
Mazzolini, R. (1981). How strategic decisions are made. *Long Range Planning, 14*(3), 85-96.
McNulty, T., et Pettigrew, A. (1996). The contribution, power and influence of part-time board members. *Corporate Governance: An International Review, 4*(3), 160-179.
Meardi, G. (2010). Lights and shadows of employee participation in the new EU member states. Dans F. Garibaldo, et V. Telljohann (dir.), *The ambivalent character of participation. New tendencies in worker participation in Europe* (p. 211-221). Frankfurt am Main: Peter Lang.
MEDEF. (2013). Projet de loi relatif à la sécurisation de l'emploi. Contribution écrite du MEDEF. Dans J.-M. Germain (dir.), *Rapport n° 847 sur le projet de loi relatif à la sécurisation de l'emploi. Tome II. Auditions et contributions écrites* (p. 406-409). Paris: Assemblée nationale.
Ménard, C. (2012). Cour de cassation (Ch. soc.) 6 mars 2012. Note. *Le droit ouvrier,* (771), 649-652.
Mencherini, R. (1994). *La Libération et les entreprises sous gestion ouvrière. Marseille 1944-1948*. Paris: L'Harmattan.
Mériaux, O. (2000). La négociation sociale dans les entreprises publiques à statut : les cas d'EDF-GDF et Air France. *La Revue de l'IRES,* (32), 145-179.
Merle, P. (2009). Les nouvelles responsabilités des comités d'audit. *Bulletin Joly Sociétés,* (2), 216-217.
Mias, A. (2012a). *John T. Dunlop. Industrial relations systems. Les règles au coeur des relations de travail*. Paris: Ellipses.
Mias, A. (2012b). Relations professionnelles (systèmes de). Dans A. Bevort, A. Jobert, M. Lallement, et A. Mias (dir.), *Dictionnaire du travail* (p. 648-654). Paris: PUF.
MiddleNext (2009). *Code de gouvernement d'entreprise pour les valeurs moyennes et petites*. Paris: MiddleNext.
Miles, R. (1965). Human relations or human resources? *Harvard Business Review, 43*(4), 148-163.
Mill, J. S. (1965). *The collected works of John Stuart Mill, volume III. Principles of political economy, part II*. Toronto & Londres: University of Toronto press & Routledge and Kegan Paul.
Milliken, F., et Martins, L. (1996). Searching for common threads : understanding the multiple effects of diversity on organizational groups. *The Academy of Management Review, 21*(2), 402-433.
Ministère du Travail. (1976). La réforme de l'entreprise. *Travail informations,* (11).
Ministère du Travail (2012). *Feuille de route sociale*. Paris: Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social.
Mintzberg, H., Raisinghani, D., et Théorêt, A. (1976). The structure of 'unstructured' decision processes. *Administrative Science Quarterly, 21*(2), 246-275.
Mitchell, L. (dir.). (1995). *Progressive corporate law*. Boulder: Westview press.
Monat, J. (1994). A general definition. Dans G. Kester, et H. Pinaud (dir.), *Scenario 21. Trade union and democratic participation. Vol.1 policies and strategies* (p. 18-20). Paris, La Hague: ISS/LERPSO.
Monge, P., et Miller, K. (1988). Participative processes in organizations. Dans M. Goldhaber, et G. Barnett (dir.), *Handbook of organizational communication* (p. 213-229). Norwood, NJ: Ablex.
Montagne, S. (2001). De la 'pension governance' à la 'corporate governance' : la transmission d'un mode de gouvernement. *Revue d'économie financière,* (63), 53-65.

Montagne, S., et Sauviat, C. (2001). L'influence des marchés financiers sur les politiques sociales des entreprises : le cas français. *Travail et Emploi,* (87), 111-126.
Moreau, M.-A. (2006). *Normes sociales, droit du travail et mondialisation. Confrontations et mutations*. Paris: éditions Dalloz.
Morel, C. (2008). Vous vous battez sur un front principal mais en même temps vous devez vous battre avec vos propres alliés... *Négociations,* (9), 107-119.
Morel, C. (2009). La négociation intra-organisationnelle. *Négociations,* (12), 183-193.
Morin, F., et Rigamonti, E. (2002). Evolution et structure de l'actionnariat en France. *Revue française de gestion, 5*(141), 155-181.
Moscovici, P. (2013). *Rémunération des dirigeants d'entreprise : une ambition maintenue*. Communiqué de presse n° 614 du 24 mai 2013. Paris: Ministère de l'Economie et des Finances.
Moses, J. (1978). The concept of economic democracy within the German socialist trade unions during the Weimar republic : the emergence of an alternative route to socialism. *Labour History,* (34), 45-57.
Moss, B. (1989). La réforme de la législation du travail sous la V$^{e}$ République : un triomphe du modernisme ? *Le Mouvement Social,* (148), 63-91.
Mouriaux, R. (1982). La CFDT et l'autogestion. 1964-1982. *Société française,* (4), 47-53.
Mouriaux, R. (1998). Les confédérations ouvrières représentatives face aux mesures participatives de 1959 à 1975. *Cahiers de la Fondation Charles de Gaulle,* (5), 25-32.
Müller-Jentsch, W. (2008). Industrial democracy: Historical development and current challenges. *Management Revue, 19*(4), 260-273.
Murray, G., Morin, M.-L., et da Costa, I. (dir.). (1996). *L'état des relations professionnelles. Traditions et perspectives de recherche*. Toulouse: Octarès.
Naphtali, F. (1928). *Wirtschaftsdemokratie. Ihr Wesen, Weg und Ziel*. Francfort-sur-le-Main: Europäische Verlagsanstalt.
Narritsens, A. (2007). La CGT et le Programme commun (1961-1978). *Les Cahiers de l'institut CGT d'histoire sociale,* (101), 6-11.
Narritsens, A., et Pigenet, M. (dir.). (2014). *Pratiques syndicales du droit. France XX$^{e}$-XXI$^{e}$ siècles*. Rennes: Presses universitaires de Rennes.
Neveu, E. (2002). *Sociologie des mouvements sociaux*. (3$^{e}$ éd.). Paris: La découverte.
Nicourd, S. (2009a). Travail associatif et travail syndical : la proximité des répertoires d'action. Dans S. Nicourd (dir.), *Le travail militant* (p. 59-70). Rennes: Presses universitaires de Rennes.
Nicourd, S. (2009b). Introduction. Pourquoi s'intéresser au travail militant ? Dans S. Nicourd (dir.), *Le travail militant* (p. 13-23). Rennes: Presses universitaires de Rennes.
O'Connor, M. (1993). The human capital era: reconceptualising corporate law to facilitate labor-management cooperation. *Cornell Law Review,* (78), 899-965.
OCDE (1999). *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE*. Paris: OCDE.
OCDE (2004). *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE*. Paris: OCDE.
OCDE (2005). *Lignes directrices de l'OCDE sur le gouvernement d'entreprise des entreprises publiques*. Paris: OCDE.
Offerlé, M. (1994). *Sociologie des groupes d'intérêt*. Paris: Montchrestien.
ORSE (2009). *La responsabilité sociétale des entreprises : un levier de transformation du dialogue social*. Paris: Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises.
Oulion, M.-H. (2009). *Jean-Daniel Reynaud. Les règles de l'action collective*. [DVD]. Nancy: R&O Multimédia.
Owen, R. (1818). *A new view of society. Essays on the formation of the human character preparatory to the development of a plan for gradually ameliorating the condition of mankind*. Londres: Longman, Hurst, Rees, Orme and Brown publishers.

Paclot, Y. (2011). La juridicité du code AFEP/MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées. *Revue des sociétés,* (7-8), 395-403.
Paillusseau, J. (1996). L'efficacité des entreprises et la légitimité du pouvoir. *Les petites affiches,* (74), 17-28.
Palmberg, J. (2012). The performance effect of corporate board of directors. *European Journal of Law and Economics, publication en ligne*, 1-20.
Paquot, T. (2007). *Utopies et utopistes*. Paris: La Découverte.
Paradeise, C. (2003). La théorie de la régulation sociale à l'épreuve de la pratique. Dans G. de Terssac (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements* (p. 41-49). Paris: La Découverte.
Parrat, F. (1999). *Le gouvernement d'entreprise*. Paris: Maxima.
Parti socialiste (1972). *Changer la vie. Programme de gouvernement du parti socialiste et programme commun de la gauche*. Paris: Flammarion.
Parti socialiste (2006). *Réussir ensemble le changement : le projet socialiste pour la France*. Paris: Robert Laffont.
Paster, T. (2012). Do German employers support board-level codetermination? The paradox of individual support and collective opposition. *Socio-Economic Review, 10*(3), 471-495.
Pateman, C. (1970). *Participation and democratic theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
Pécault-Rivolier, L. (2012). La confidentialité : droit ou obligation du représentant du personnel ? *Droit Social,* (5), 469-476.
Peillon, L. (2000). *Utile mais timide, la loi sur les nouvelles régulations économiques*. Communiqué de presse du 19 mai 2000. Paris: Section économie de la CFDT.
Pélisse, J. (2009). Judiciarisation ou juridicisation ? Usages et réappropriations du droit dans les conflits du travail. *Politix,* (86), 73-96.
Pélisse, J. (2011). Ce que la juridicisation des relations de travail fait au conflit et à la négociation. *Sociologie du travail, 53*(2), 185-190.
Perraudin, C., Petit, H., et Rebérioux, A. (2008). The stock market and human resource management: evidence from a survey of French establishments. *Recherches Economiques de Louvain - Louvain Economic Review, 74*(4), 541-581.
Perroux, F. (1938). *Capitalisme et communauté de travail*. Paris: Sirey.
Perroux, F. (1947). *La participation des salariés aux responsabilités de l'entrepreneur*. Paris: PUF.
Pesqueux, Y. (2006). Pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes. Dans M. Bonnafous-Boucher, et Y. Pesqueux (dir.), *Décider avec les parties prenantes* (p. 19-40). Paris: La découverte.
Petitfils, J.-C. (1977). *Les socialismes utopiques*. Paris: PUF.
Petry, S. (2009). *The wealth effects of labor representation on the board - evidence from German codetermination legislation*. Working Paper UCLA Anderson School of Management.
Pettigrew, A. (1992). On studying managerial elites. *Stategic Management Journal, 13*(S2), 163-182.
Pezet, E., et Louart, P. (2003). De l'analyse des relations professionnelles à la théorie de la régulation sociale. Entretien avec Jean-Daniel Reynaud. *Gérer et Comprendre,* (73), 4-13.
Pfeffer, J., et Salancik, G. (1978). *The external control of organizations : A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
Pichet, E. (2009). *Le gouvernement d'entreprise dans les grandes sociétés cotées*. Paris: Les éditions du Siècle.

Pick, K. (2009). First among equals : how board leaders lead. *Corporate Board, 30*(176), 21-26.

Pietrancosta, A., Dubois, P.-H., et Garcon, R. (2013). Corporate boards in France. Dans P. Davies, K. Hopt, R. Nowak, et G. Van Solinge (dir.), *Corporate boards in law and practice. A comparative analysis in Europe* (p. 175-251). Oxford: Oxford university press.

Pignoni, M.-T., et Raynaud, E. (2013). Les relations professionnelles au début des années 2010 : entre changements institutionnels, crise et évolutions sectorielles. *DARES Analyses,* (026).

Pignoni, M.-T., et Tenret, E. (2007). Présence syndicale : des implantations en croissance, une confiance des salariés qui ne débouche pas sur des adhésions. *DARES Premières informations Premières synthèses*(14.2).

Pinaud, H. (1992). Un panorama de la participation des salariés en France. *Liaison CE,* (109), 3-25.

Piore, M. (1990). Critiques sur le système de relations professionnelles de Dunlop. Dans J.-D. Reynaud, F. Eyraud, C. Paradeise, et J. Saglio (dir.), *Les systèmes de relations professionnelles. Examen critique d'une théorie* (p. 319-326). Paris, Lyon: éditions du CNRS.

Piotet, F. (2003). Les compétences du militant. Le sens du possible et de l'impossible. *Cadres CFDT,* (404), 49-55.

Pirovano, A. (1997). La boussole de la société. Intérêt commun, intérêt social, intérêt de l'entreprise. *Le Dalloz,* (24), 189-196.

Polanyi, K. (1944). *The great transformation: the political and economic origins of our time*. New York: Farrar and Rinehart Inc.

Ponsford, N., et Carpenter, P. (1978). An analytical approach to employee involvement and participation. *Personnel Review, 7*(2), 11-17.

Poole, M. (1986). *Towards a new industrial democracy. Workers' participation in industry*. Londres: Routledge & Kegan Paul.

Poole, M., Lansbury, R., et Wailes, N. (2001a). Participation and industrial democracy revisited: a theoretical perspective. Dans R. Markey, P. Gollan, A. Hodgkinson, A. Chouraqui, et U. Veersma (dir.), *Models of employee participation in a changing global environment. Diversity and interaction* (p. 23-34). Burlington: Ashgate.

Poole, M., Lansbury, R., et Wailes, N. (2001b). A comparative analysis of developments in industrial democracy. *Industrial Relations, 40*(3), 490-525.

Premier ministre (2012). *Pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi*. Paris: La documentation française.

Prétot, X. (1984). L'administration des entreprises publiques : à propos de la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public. *La Revue Administrative, 37*(217), 29-38.

Quivy, R., et Campenhoudt, V. (1995). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris: Dunod.

Raabe, N. (2011). *Die Mitbestimmung im Aufsichtsrat: Theorie und Wirklichkeit in deutschen Aktiengesellschaften*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Rajan, R., et Zingales, L. (1998). Power in a theory of the firm. *The Quarterly Journal of Economics, 113*(2), 387-432.

Ramsay, H. (1977). Cycles of control: worker participation in sociological and historical perspective. *Sociology, 11*(3), 481-506.

Ramsay, H. (1983). Evolution or cycle? Worker participation in the 1970s and 1980s. Dans C. Crouch, et F. Heller (dir.), *International yearbook of organizational democracy.*

*Volume I. Organizational democracy and political processes* (p. 203-225). New York: John Wiley and sons.

Ranque, D. (2014). Préface. Dans A. Gauron, et V. Charlet (dir.), *Réussir la mise en place des administrateurs salariés* (p. 9-10). Paris: Presses des Mines.

Ray, J.-E. (2008). Sur le financement des syndicats. *Droit Social,* (2), 139-150.

Réalités du dialogue social (2012). *Mandascop. Mandats des organisations syndicales de salariés et d'employeurs : Savoirs, Compétences, Profils*. Paris: Les éditions de l'Atelier.

Rebérioux, A. (2003). Gouvernance d'entreprise et théorie de la firme : quelle(s) alternative(s) à la valeur actionnariale ? *Revue d'économie industrielle,* (104), 85-110.

Rebérioux, A. (2005). Les fondements microéconomiques de la valeur actionnariale : une revue critique de la littérature. *Revue économique, 56*(1), 51-75.

Rebérioux, A. (2009). Limites du modèle actionnarial et approche partenariale de la firme. Dans M.-N. Auberger, et A. Conchon (dir.), *Les administrateurs salariés et la gouvernance d'entreprise* (p. 57-64). Paris: La documentation française.

Rebérioux, A. (2010). Gouvernance d'entreprise et contrôle des dirigeants : 1932-2008, d'une crise à l'autre. Dans V. Magnier (dir.), *La gouvernance des sociétés cotées face à la crise. Pour une meilleure protection de l'intérêt social* (p. 3-23). Paris: LGDJ.

Régnier, L. (2001). Agir, progresser, participer : la CFTC poursuit son action. *Questions économiques et sociales,* (94-95), 13-16.

Rehfeldt, U. (1990). Démocratie économique et cogestion : une mise en perspective historique. *La Revue de l'IRES,* (3), 59-80.

Rehfeldt, U. (1992). La cogestion : origines historiques et dynamiques actuelles du modèle. *Analyses et documents économiques,* (50), 14-20.

Rehfeldt, U. (2005). Allemagne. Controverses sur l'avenir du système de la codétermination. *Chronique internationale de l'IRES,* (92), 31-40.

Rehfeldt, U. (2007). Un rapport d'experts préconie une "modernisation" du système de codétermination. *Chronique internationale de l'IRES,* (106), 23-29.

Rehfeldt, U. (2009). La participation des salariés dans la société européenne. Dans M.-N. Auberger, et A. Conchon (dir.), *Les administrateurs salariés et la gouvernance d'entreprise* (p. 45-55). Paris: La documentation française.

Rehfeldt, U., Voss, E., Pulignano, V., Kelemen, M., Telljohann, V., Fulton, L., Neumann, L., Mester, D., Schütze, K., et Wilke, P. (2011). *Employee involvement in companies under the European Company Statute*. Dublin: Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.

Renaud, S. (2007). Dynamic efficiency of supervisory board codetermination in Germany. *Labour, 21*(4-5), 689-712.

Reynaud, E., et Reynaud, J.-D. (1994). La régulation conjointe et ses dérèglements. *Le Travail Humain, 57*(3), 227-238.

Reynaud, J.-D. (1979). Conflit et régulation sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe. *Revue française de sociologie, 20*(2), 367-376.

Reynaud, J.-D. (1988). Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue française de sociologie, 29*(1), 5-18.

Reynaud, J.-D. (1990a). Le système et la règle. Dans J.-D. Reynaud, F. Eyraud, C. Paradeise, et J. Saglio (dir.), *Les systèmes de relations professionnelles. Examen critique d'une théorie* (p. 327-332). Paris: éditions du CNRS.

Reynaud, J.-D. (1990b). Un paradigme du système social. Dans J.-D. Reynaud, F. Eyraud, C. Paradeise, et J. Saglio (dir.), *Les systèmes de relations professionnelles. Examen critique d'une théorie* (p. 279-290). Paris: éditions du CNRS.

Reynaud, J.-D. (1991). Pour une sociologie de la régulation sociale. *Sociologie et sociétés, 23*(2), 13-26.
Reynaud, J.-D. (1994). L'acteur stratégique et la légitimité. Dans F. Pavé (dir.), *L'analyse stratégique. Sa genèse, ses applications et ses problèmes actuels. Autour de Michel Crozier* (p. 204-219). Paris: Seuil.
Reynaud, J.-D. (1997). *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*. (3e éd.). Paris: Armand Colin.
Reynaud, J.-D. (1999). *Le conflit, la négociation et la règle*. (2e éd.). Toulouse: Octarès.
Reynaud, J.-D. (2003a). Ordre social et normativité ordinaire. Dans G. de Terssac (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements* (p. 241-249). Paris: La Découverte.
Reynaud, J.-D. (2003b). Une théorie de la régulation sociale : pour quoi faire ? Dans G. de Terssac (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements* (p. 399-446). Paris: La Découverte.
Reynaud, J.-D. (2003c). Régulation de contrôle, régulation autonome, régulation conjointe. Dans G. de Terssac (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements* (p. 103-113). Paris: La Découverte.
Reynaud, J.-D. (2007). La construction des acteurs collectifs. Relire François Sellier. *Revue française de sociologie, 48*(2), 369-386.
Reynaud, J.-D. (2012). Régulation sociale (théorie de la). Dans A. Bevort, A. Jobert, M. Lallement, et A. Mias (dir.), *Dictionnaire du travail* (p. 629-636). Paris: PUF.
Reynaud, J.-D., Dassa, S., Dassa, J., et Maclouf, P. (1971). Les événements de mai et juin 1968 et le système français de relations professionnelles. *Sociologie du travail, 13*(1-2), 73-97 et 121-209.
Reynaud, J.-D., Eyraud, F., Paradeise, C., et Saglio, J. (dir.). (1990). *Les systèmes de relations professionnelles. Examen critique d'une théorie*. Paris: éditions du CNRS.
Rhenman, E. (1968). *Industrial democracy and industrial management*. Londres: Tavistock publications ltd.
Richard, W. (2012). Enlightened shareholder value in UK company law. *The University of New South Wales Law Journal, 35*(1), 360-377.
Ripert, G. (1951). *Aspects juridiques du capitalisme moderne*. (2e éd.). Paris: LGDJ.
Robbins, J. R. (1972). Worker's participation and industrial democracy. Variations on a theme. *Journal of Industrial Relations, 14*(4), 427-438.
Robé, J.-P. (1999). *L'entreprise et le droit*. Paris: PUF.
Robé, J.-P. (2001). L'entreprise oubliée par le droit. *Le journal de l'école de Paris,* (32), 29-37.
Robé, J.-P. (2011). The legal structure of the firm. *Accountings, Economics and Law, 1*(1), publié en ligne.
Robé, J.-P. (2012). Being done with Milton Friedman. *Accounting, Economics and Law, 2*(2), publié en ligne.
Roca, S., et Retour, D. (1981). Participation in enterprise management: Bogged down concepts. *Economic and Industrial Democracy, 2*(1), 1-26.
Rocca, M. (2003). Formation syndicale et validation des acquis de la militance. *Education Permanente,* (154), 165-178.
Rocca, M., et Sebastien, G. (2011, novembre). *La validation des acquis des militants syndicaux. De la levée des doutes au repérage des acquis syndicaux*. Communication présentée lors de la "Journée VAE" de l'Institut des Sciences Sociales du Travail de Sceaux.
Roe, M. (2003). *Political determinants of corporate governance: Political context, corporate impact*. Oxford: Oxford university press.

Rojot, J. (2011). Pouvoir et négociation. Dans A. Colson (dir.), *Entrer en négociation. Mélanges en l'honneur de Christophe Dupont* (p. 177-187). Bruxelles: Larcier.

Rönnmar, M. (2008). Information, consultation and worker participation – An aspect of EU industrial relations from the Swedish point of view. Dans M. Rönnmar (dir.), *EU industrial relations v. national industrial relations. Comparative and interdisciplinary perspectives* (p. 15-40). Alphen aan den Rijn: Kluwer law international.

Rosanvallon, P. (1998 [1988]). *La question syndicale*. Paris: Hachette.

Rosanvallon, P. (2000). *La démocratie inachevée. Histoire de la souveraineté du peuple en France*. Paris: Gallimard.

Rose, C. (2008a). The challenges of employee-appointed board members for corporate governance : the Danish evidence. *European Business Organization Law Review, 9*(2), 215-235.

Rose, E. (2008b). *Employement relations*. (3e éd.). Harlow: Pearson education limited.

Roth, M. (2013). Corporate boards in Germany. Dans P. Davies, K. Hopt, R. Nowak, et G. Van Solinge (dir.), *Corporate boards in law and practice. A comparative analysis in Europe* (p. 253-365). Oxford: Oxford university press.

Roturier, P., et Serfati, C. (2002). Enron, la "communauté" et le capital financier. *La Revue de l'IRES,* (40), 1-29.

Rouilleault, H., Deluzet, M., Thibault, P.-M., et Etienne, M. (2011). *2012-2017 : Renforcer la négociation collective et la démocratie sociale*. Contributions n° 15. Paris: Terra Nova.

Rüb, S., Platzer, H.-W., et Müller, T. (2012). *Transnational company bargaining and the Europeanization of industrial relations. Prospects for a negotiated order*. Francfort-sur-le-Main: Peter Lang.

Sacconi, L. (2009). La responsabilité sociale des entreprises. Dans J.-P. Touffut (dir.), *A quoi servent les actionnaires ?* (p. 95-120). Paris: Albin Michel.

Sacconi, L. (2011). Introduction. Dans L. Sacconi, M. Blair, R. Freeman, et A. Vercelli (dir.), *Corporate social responsabiliy and corporate governance. The contribution of economic theory and related disciplines* (p. xiii-xli). Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Sagie, A., et Koslowsky, M. (2000). *Participation and empowerment in organizations. Modeling, effectiveness and applications*. Thousand Oaks: Sage.

Saglio, J. (1990). Négocier les décisions technologiques, ou seulement leurs effets. Dans J.-D. Reynaud, F. Eyraud, C. Paradeise, et J. Saglio (dir.), *Les systèmes de relations professionnelles. Examen critique d'une théorie* (p. 263-276). Paris: éditions du CNRS.

Saglio, J. (2003). Les spécificités de la négociation collective dans le système français de relations professionnelles. Dans J. Barreau (dir.), *Quelle démocratie sociale dans le monde du travail ?* (p. 39-50). Rennes: PUR.

Sahut, J.-M., et Othmani Gharbi, H. (2010). Activisme des investisseurs institutionnels : cadre général et facteurs d'influence. *La Revue des Sciences de Gestion,* (243-244), 25-33.

Salamon, M. (1998). *Industrial relations. Theory and practice*. (3e éd.). Londres: Prentice Hall.

Sandrock, O., et du Plessis, J. (2012). The German system of supervisory codetermination by employees. Dans J. du Plessis, B. Großfeld, C. Luttermann, I. Saenger, O. Sandrock, et M. Casper (dir.), *German corporate governance in international and European context* (p. 149-196). Berlin: Springer-Verlag.

Sappey, J. (2008). Student-customers as actors in employment relations : the case of Australian higher education. Dans G. Michelson, S. Jamieson, et J. Burgess (dir.), *New employment actors. Developements from Australia* (p. 153-171). Bern: Peter Lang.

Sauviat, C. (2004). Les fonds de pension et les fonds mutuels : acteurs majeurs de la finance mondialisée et du nouveau pouvoir actionnarial. Dans F. Chesnais (dir.), *La finance mondialisée. Racines sociales et politiques, configuration, conséquences* (p. 99-124). Paris: La Découverte.

Sauviat, C. (2005). Le rôle marginal des salariés dans la gouvernance des entreprises en France. *Analyses et documents économiques,* (99), 52-55.

Sauviat, C. (2006). *Le rôle des salariés dans la gouvernance des entreprises en France : un débat ancien, une légitimité en devenir*. Document de travail IRES. Paris: IRES.

Sauviat, C. (2009). Le rôle des salariés dans la gouvernance des entreprises en France. Dans M.-N. Auberger, et A. Conchon (dir.), *Les administrateurs salariés et la gouvernance d'entreprise* (p. 25-33). Paris: La documentation française.

Savatier, J. (1985). L'obligation de discrétion des membres du comité d'entreprise. *Droit Social,* (2), 111.

Savatier, J. (1989). L'élection d'administrateurs salariés dans les sociétés anonymes. *Droit social,* (9/10), 641-644.

Savatier, J. (1995). La représentation des salariés dans les organes de la société anonyme après la loi du 25 juillet 1994. *Droit Social,* (1), 33-38.

Sawicki, F., et Siméant, J. (2009). Décloisonner la sociologie de l'engagement militant. Note critique sur quelques tendances récentes des travaux français. *Sociologie du travail,* (51), 97-125.

Scat, G. (1986). Les cadres et la participation : enjeu et banc d'essai. *Analyses et documents économiques,* (23), 33-36.

Schelling, T. (1960). *The strategy of conflict*. Cambridge: Harvard university press.

Schmid, F. A., et Seger, F. (1998). Arbeitnehmermitbestimmung, Allokation von Entscheidungsrechten und Shareholder Value. *Zeitschrift fur Betriebswirtschaft, 68*(5), 453-474.

Schmidt, D. (1995). De l'intérêt social. *Revue de droit bancaire,* (50), 130-134.

Schömann, I., Jagodzinski, R., Boni, G., Clauwaert, S., Glassner, V., et Jaspers, T. (2012). *Transnational collective bargaining at company level. A new component of European industrial relations ?* Bruxelles: ETUI.

Schregle, J. (1976). La participation des travailleurs aux décisions dans l'entreprise. *Revue internationale du Travail, 113*(1), 1-16.

Schweitzer, L. (2009). Les administrateurs salariés : des membres du conseil d'administration comme les autres. Dans M.-N. Auberger, et A. Conchon (dir.), *Les administrateurs salariés et la gouvernance d'entreprise* (p. 171-177). Paris: La documentation française.

Schwimbersky, S., et Gold, M. (2013). The European Company Statute: a tangled history. Dans J. Cremers, M. Stollt, et S. Vitols (dir.), *A decade of experience with the European Company* (p. 49-66). Bruxelles: ETUI.

Séchaud, F., Labruyère, C., Mahlaoui, S., Martinez, C., et Rousseau, M. (2012). *Le mandataire social : l'alliage du représentant syndical et du technicien*. Bref du Céreq. 300-2. Marseille: Céreq.

Segrestin, B., et Hatchuel, A. (2012). *Refonder l'entreprise*. Paris: Seuil.

Segrestin, D. (1980). Les communautés pertinentes de l'action collective. Canevas pour l'étude des fondements sociaux des conflits du travail en France. *Revue française de sociologie, 21*(2), 171-202.

Shapiro, I. (1999). *Democratic justice*. New Haven: Yale University Press.

Shleifer, A., et Vishny, R. (1997). A survey of corporate governance. *Journal of Finance, 52*(2), 737-783.

Shuchman, A. (1957). *Co-determination, labor's middle way in Germany*. Washington DC: Public affair press.
Sick, S., et Pütz, L. (2011). Der deutschen Unternehmensmitbestimmung entzogen : Die Zahl der Unternehmen mit ausländischer Rechtsform wächst. *WSI Mitteilungen,* (1), 34-40.
Silvera, R. (2009). L'égalité de genre dans le syndicalisme : quelques expériences européennes. *Informations sociales,* (151), 62-70.
Simon, H. (1960). *The new science of management decision*. New York: Harper & Row.
Siwek-Pouydesseau, J. (1989). L'alliance des classes populaires et moyennes dans le secteur public en France entre les deux guerres. *Matériaux pour l'histoire de notre temps, 17*(17), 42-46.
Sjåfjell, B. (2009). *Towards a sustainable company law: a normative analysis of the objectives of EU law*. Alphen aan den Rijn: Kluwer law international.
Smith, A. (1776). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. New York: Modern library.
Steger, T. (2011). Context, enactment and contribution of employee voice in boardroom : evidence from large German companies. *International Journal of Business Governance and Ethics, 6*(2), 111-134.
Sternberg, E. (2001). *The stakeholder concept : a mistaken doctrine*. Londres: Foundation for Business Responsibilities.
Stettes, O. (2007). Die Arbeitnehmermitbestimmung im Aufsichtsrat - Ergebnisse einer Unternehmesbefragung. *IW-Trends, 34*(1), 1-15.
Strauss, G. (1982). Workers participation in management: an international perspective. *Research in Organizational Behavior,* (4), 173-265.
Strauss, G. (1998a). Collective bargaining, unions, and participation. Dans F. Heller, E. Pusić, G. Strauss, et B. Wilpert (dir.), *Organizational participation. Myth and reality* (p. 97-143). Oxford: Oxford university press.
Strauss, G. (1998b). An overview. Dans F. Heller, E. Pusić, G. Strauss, et B. Wilpert (dir.), *Organizational participation. Myth and reality* (p. 8-39). Oxford: Oxford university press.
Streeck, W. (1984). Co-determination : the fourth decade. Dans B. Wilpert, et A. Sorge (dir.), *International yearbook of organizational democracy for the study of participation, co-operation and power. Vol. II: International perspectives on organizational democracy* (p. 391-422). Chichester: John Wiley & Sons.
Streeck, W. (1997). Neither European nor works council: a reply to Paul Knutsen. *Economic and Industrial Democracy, 18*(2), 325-337.
Strøm, R. (2007). Better firm performance with employees on the board? Not in the long run. *SSRN Paper*. Repéré à http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=967445
Strurm, D. (1988). Democratic theory and corporate governance. *International Journal of Value-Based Management, 1*(1), 93-111.
Svejnar, J. (1982). Codetermination and productivity: Empirical evidence from the Federal Republic of Germany. Dans D. Jones, et J. Svejnar (dir.), *Participatory and self-managed firms* (p. 199-212). Lexington, MA: Heath.
Tallard, M., et Vincent, C. (2008, mai). *L'élargissement de la démocratie industrielle dans l'entreprise après mai 1968 : un irrésistible défi pour les organisations syndicales ?* Communication présentée à la conférence "La CGT de 1966 à 1984. L'empreinte de Mai 1968", Paris.
Tannenbaum, A. (1966). *Social psychology of the work organization*. Londres: Tavistock publications.
Tannenbaum, A. (1986). Controversies about control and democracy in organisations. Dans R. Stern, et S. McCarthy (dir.), *International yearbook of organisational democracy.*

*Volume III. The Organizational practice of democracy* (p. 279-303). Chichester: John Wiley & Sons.

Tchotourian, I. (2013). Doctrine de l'entreprise et Ecole de Rennes : la dimension sociétale, politique et philosophique des activités économiques affirmée. Présentation d'un courant de pensée au service de l'homme. Dans C. Champaud (dir.), *L'entreprise dans la société du 21e siècle* (p. 131-174). Bruxelles: Larcier.

Tchotourian, I., Gnazale, G., et Violay, L. (2009). Association des salariés à la vie des entreprises : un bilan discutable de la construction juridique entourant le partage du pouvoir. *Revue Sciences de Gestion,* (72), 85-104.

Tchotourian, I., et Rousseau, S. (2009). L' "intérêt social" en droit des sociétés : regards canadiens. *Revue des sociétés,* (4), 735-760.

Thales (2008). *Document de référence 2008*. Paris: Thales.

Thelen, K. (1999). Historical institutionalism in comparative politics. *Annual Review of Political Science, 2*, 369-404.

Thévenot, L. (1990). Les entreprises entre plusieurs formes de coordination. Dans J.-D. Reynaud, F. Eyraud, C. Paradeise, et J. Saglio (dir.), *Les systèmes de relations professionnelles. Examen critique d'une théorie* (p. 347-370). Paris: éditions du CNRS.

Thibault, B. (1999). Ouverture du congrès. Les hommes et les femmes sont graines de l'avenir. *Le Peuple,* (1496-1499), 19-45.

Thierry, D. (1995). Les comités d'entreprise face à la question de l'emploi : un enjeu de survie. *Travail*(35), 87-98.

Thomas, A. (2013). Towards the managerialization of trade unions? Recent trends in France and Germany. *European Journal of Industrial Relations, 19*(1), 21-36.

Thuderoz, C. (1998). L'individu, la forme syndicale et l'entreprise. *Sociologie et sociétés, 30*(2), 59-69.

Thuderoz, C. (2011). A propos de la négociation intra-organisationnelle. Dans A. Colson (dir.), *Entrer en négociation. Mélanges en l'honneur de Christophe Dupont* (p. 163-176). Bruxelles: éditions Larcier.

Tilly, C. (1984). Les origines du répertoire de l'action collective contemporaine en France et en Grande-Bretagne. *Vingtième siècle. Revue d'histoire,* (4), 89-108.

Tilly, C. (1986). *La France conteste : de 1600 à nos jours*. Paris: Fayard.

Tissandier, H. (2011, mai). *L'action en justice des syndicats*. Communication présentée au colloque Pratiques syndicales du droit en France, XXe-XXIe siècles, Montreuil.

Tixier, P.-E. (2000). Quels compromis sociaux pour les entreprises publiques ? La trajectoire d'une entreprise : EDF-GDF. Dans C. Thuderoz, et A. Giraud-Heraud (dir.), *La négociation sociale* (p. 109-128). Paris: CNRS.

Tixier, P.-E. (2002). *Du monopole au marché. Les stratégies de modernisation des entreprises publiques*. Paris: La Découverte.

Touchelay, B. (2003, mars). *Le patronat français et le partage du pouvoir dans l'entreprise entre 1946 et 1968*. Communication présentée aux 9e journées d'histoire de la comptabilité et du management, Paris.

Touzard, H. (2006). Consultation, concertation, négociation. *Négociations, 1*(5), 69-74.

Tracol, M. (2009). *Changer le travail pour changer la vie ? Genèse des lois Auroux 1981-1982*. Paris: L'Harmattan.

Tracol, M. (2011, août). *Faut-il appliquer les "110 propositions" ? Le parti socialiste et les droits nouveaux des travailleurs (1972-1983)*. Communication présentée au 11e congrès de l'AFSP, Strasbourg.

Trébucq, S. (2010, juin). *A la recherche du capital humain : revue des définitions, des approches et des modèles et proposition d'un nouvel instrument de mesure*.

Communication présentée à la journée "capital immatériel : état des lieux et perspectives", Montpellier.
TUAC (2005). *La voix des salarié(e)s dans le gouvernement d'entreprise. Une perspective syndicale*. Paris: TUAC.
Tuffery-Andrieu, J.-M. (2014). Propos liminaire ou contribution historique à l'étude de l'actionnariat salarié. *Droit Social*(6), 493-499.
Turner, L. (2012). Unions, civil society, and the renewal of social dialogue in the United States. Dans J. de Munck, C. Didry, I. Ferreras, et A. Jobert (dir.), *Renewing democratic deliberation in Europe* (p. 221-234). Bruxelles: Peter Lang.
Turpin, F. (2004). Georges Pompidou et le "gaullisme social" : de la participation dans l'entreprise. Dans A. Beltran, et G. Le Béguec (dir.), *Action et pensée sociales chez Georges Pompidou* (p. 43-60). Paris: PUF.
Ubbiali, G. (1997). *La professionnalisation des directions syndicales à la CGT et à la CFDT. Eléments pour une socio-histoire.* (Thèse de doctorat, Université Paris 1, Paris).
Ubbiali, G. (1999). La reconversion des professionnels du syndicalisme. *Travail et Emploi,* (80), 141-155.
Ubbiali, G. (2001). Qu'est-ce qu'un professionnel du syndicalisme ? Dans D. Labbé, et S. Courtois (dir.), *Regards sur la crise du syndicalisme* (p. 81-95). Paris: L'Harmattan.
Union syndicale Solidaires (2008). *Résolution 2. Les axes revendicatifs de Solidaires. Congrès du 2 au 4 juin 2008*. Paris: Union syndicale Solidaires.
Union syndicale Solidaires (2013). *Accord "compétitivité des entreprises et sécurisation de l'emploi". l'analyse de l'Union syndicale Solidaires*. Paris: Union syndicale Solidaires.
UNSA (2013). *Accord national interprofessionnel du 11 janvier 2013. Une avancée pour les salariés. L'analyse de l'UNSA*. Paris: UNSA.
Urban, Q. (2013). La représentation des salariés dans les conseils des sociétés par actions : "Quel progrès" ? *Revue de Droit du Travail,* (11), 689-698.
Urfalino, P. (2005a). La décision fut-elle jamais un objet sociologique. *Document de travail CESTA-EHESS*,
Urfalino, P. (2005b). La délibération n'est pas une conversation. Délibération, décision collective et négociation. *Negociations, 2*(4), 99-114.
Van Craeynest, B. (2013). La leçon du 11 janvier. *La lettre confédérale,* (1301), 1.
Van Gyes, G. (2006). Chapter 3. employee representation at the workplace in the Member States. Dans Commission européenne (dir.), *Industrial relations in Europe 2006* (p. 57-77). Luxembourg: Office des publications officielles des communautés européennes.
Van Wezel Stone, K. (1993). Labour markets, employment contracts, and corporate change. Dans J. McCahery, S. Piccioto, et C. Scott (dir.), *Corporate control and accountability. Changing structures and the dynamics of regulation* (p. 61-90). Oxford: Clarendon Press.
Vandaele, K. (2011). *Sustaining or abandoning "social peace"? Strike developments and trends in Europe since the 1990s*. Working Paper 2011.05. Bruxelles: Institut syndical européen.
Vatinet, R. (2002). De la loi sur les nouvelles régulations économiques à la loi de modernisation : une montée en puissance du comité d'entreprise. *Droit Social,* (3), 286-297.
Verba, S. (1961). *Small groups and political behaviour. A study of leadership*. Princeton: Princeton University Press.
Villiers, C. (2006). The directive on employee involvment in the European Company: its role in European corporate governance and industrial relations. *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations, 22*(2), 183-211.

Vitols, S. (2006). *Ökonomische Auswirkungen der paritätischen Mitbestimmung: Eine ökonometrische Analyse*. Berlin: DGB.
Vitols, S. (2008). *Beteiligung der Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsratsausschüssen: Auswirkungen auf Unternehmensperformanz und Vorstandsvergütung*. Arbeitspapier. 163. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
Voss, K., et Sherman, R. (2000). Breaking the iron law of oligarchy: Union revitalization in the American labor movement. *American Journal of Sociology, 106*(2), 303-349.
Vulcheva, M. I. (2008). *Employee representation and the management of earnings*. Mimeo Goizueat Business School. Atlanta: Emory University.
Waddington, J. (2011). *European works councils. A transnational industrial relations institution in the making*. New York: Routledge.
Waddington, J. (2012). Comités d'entreprise européens : comment les salariés peuvent-ils exercer une influence ? *La Revue de l'IRES*(71), 23-50.
Wagner, J. (2011). One-third codetermination at company supervisory boards and firm performance in German manufacturing industries: First direct evidence from a new type of enterprise data. *Schmollers Jahrbuch, 131*(1), 91-106.
Walker, K. (1974). Workers' participation in management. Problems, practice and prospects. *International Institute for Labor Studies Bulletin,* (12), 3-35.
Wall, T., et Lischeron, J. (1977). *Worker participation. A critique of the literature and some fresh evidence*. Londres: McGraw-Hill book company.
Wallenberg, J., et Levinson, K. (2012). Anställdas styrelserepresentation i svenskt näringsliv - Vad har hänt mellan 1999 och 2009 ? *Arbetsmarknad & Arbetsliv, 18*(3), 67-80.
Walton, R., et McKersie, R. (1991 [1965]). *A behavioral theory of labor negotiations : an analysis of a social interaction system*. (2e éd.). New York: McGraw Hill.
Wang, K. (1974). Worker participation matrix. Dans R. Lansbury (dir.), *Sources of worker dissatisfaction in Australia* (p. 88-110). Claytes: Monash university.
Webb, S., et Webb, B. (1911 [1897]). *Industrial democracy*. Londres: Longmans.
Weber, M. (1971 [1922]). *Economie et société. Tome I. Les catégories de la sociologie*. Paris: Plon.
Weiss, D. (1976). Cogestion et participation dans le système français de relations industrielles. *Revue française de gestion,* (7), 26-44.
Weiss, D. (1978). *La démocratie industrielle. Cogestion ou contrôle ouvrier ?* Paris: Les éditions d'organisation.
Werner, J.-R., et Zimmermann, J. (2005). Unternehmerische Mitbestimmung in Deutschland: Eine empirische Analyse der Auswirkungen von Gewerkschaftsmacht in Aufsichtsräten. *Industrielle Beziehungen, 12*(3), 339-354.
Wertheim, J. (2006). Résultats des élections aux commissions administratives paritaires centrales. Période du 01/01/2003 au 31/12/2005. Résultats définitifs. *RésultStats,* (16).
Whalen, J. (dir.). (2008). *New directions in the study of work and employment : revitalizing industrial relations as an academic entreprise*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
Wilkinson, A., Donaghey, J., Dundon, T., et Freeman, R. (dir.). (2014). *Handbook of research on employee voice*. Cheltenham et Northampton: Edward Elgar.
Wilkinson, A., Gollan, P., Marchington, M., et Lewin, D. (2010). Conceptualizing employee participation in organizations Dans A. Wilkinson, P. Gollan, M. Marchington, et D. Lewin (dir.), *The Oxford handbook of participation in organizations* (p. 3-25). Oxford: Oxford university press.
Wilkinson, A., Townsend, K., et Burgess, J. (2013). Reassessing employee involvement and participation: Atrophy, reinvigoration and patchwork in Australian workplaces. *Journal of Industrial Relations, 55*(4), 583-600.

Willemez, L. (2010). Les conseilllers prud'hommes : entre professionnels du droit et permanents syndicaux. Dans D. Demazière, et C. Gadéa (dir.), *Sociologie des groupes professionnels* (p. 263-273). Paris: La Découverte.

Willemez, L. (2013). Apprendre en militant : contribution à une économie symbolique de l'engagement. Dans P. Vendramin (dir.), *L'engagement militant* (p. 51-65). Louvain-la-Neuve: Presses universitaires de Louvain.

Williams, S., Abbott, B., et Heery, E. (2011). Non-union worker representation through civil society organisations : evidence from the United Kingdom. *Industrial Relations Journal, 42*(1), 69-85.

Williams, S., Abbott, B., et Heery, E. (2014). Civil society organizations and employee voice. Dans A. Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon, et R. Freeman (dir.), *Handbook of research on employee voice* (p. 208-223). Cheltenham et Northampton: Edward Elgar.

Williamson, J. (2013). *Workers on board : the case for workers' voice in corporate governance*. Londres: Trades Union Congress.

Williamson, J., Driver, C., et Kenway, P. (dir.). (2014). *Beyond shareholder value. The reasons and choices for corporate governance reform*. Londres: TUC.

Williamson, O. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.

Winter, J., Garrido Garcia, J. M., K, H., Rickford, J., Rossi, G., Schans Christensen, J., et Simon, J. (2002). *Un cadre réglementaire moderne pour le droit européen des sociétés. Rapport du groupe de haut niveau d'experts en droit des sociétés*. Bruxelles: Commission européenne.

Wolff, L. (2008). Le paradoxe du syndicalisme français : un faible nombre d'adhérents, mais des syndicats bien implantés. *DARES Premières informations Premières synthèses,* (16.1).

Yermack, D. (1996). Higher market valuation of companies with a small board of directors. *Journal of Financial Economics, 40*(2), 185-211.

Young, H. P. (dir.). (1991). *Negotiation analysis*. Ann Arbor: University of Michigan Press.

Zaidman, S. (2003). Des associations ouvrières aux SCOP de mai. Dans F. Georgi (dir.), *Autogestion, la dernière utopie ?* (p. 333-345). Paris: Publications de la Sorbonne.

Zartman, W. (dir.). (1977). *The negotiation process. Theories and applications*. Beverly Hills: Sage Publications.

# Annexes

# Annexe 1. Textes juridiques de référence

Les textes présentés ci-dessous reprennent les dispositions juridiques en vigueur au 1er août 2014. Source : legifrance.gouv.fr

**Loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public**

Titre Ier : Champ d'application

**Article 1**
Sont régies par les dispositions de la présente loi les entreprises suivantes :

1. Etablissements publics industriels et commerciaux de l'Etat, autres que ceux dont le personnel est soumis à un régime de droit public ; autres établissements publics de l'Etat qui assurent tout à la fois une mission de service public à caractère administratif et à caractère industriel et commercial, lorsque la majorité de leur personnel est soumise aux règles du droit privé.
2. Sociétés mentionnées à l'annexe I de la présente loi.
3. Entreprises nationales, sociétés nationales, sociétés d'économie mixte ou sociétés anonymes dans lesquelles l'Etat détient directement plus de la moitié du capital social ainsi que les sociétés à forme mutuelle nationalisées.
4. Sociétés anonymes dans lesquelles plus de la moitié du capital social est détenue, directement ou indirectement, depuis plus de six mois, à lui seul par l'un des établissements ou sociétés mentionnés au présent article, et dont le nombre de salariés employés en moyenne au cours des vingt-quatre derniers mois est au moins égal à 200.
5. Autres sociétés anonymes dans lesquelles plus de la moitié du capital social est détenue, directement ou indirectement, depuis plus de six mois, conjointement par l'Etat, ses établissements publics ou les sociétés mentionnés au présent article, et dont le nombre de salariés employés en moyenne au cours des vingt-quatre derniers mois est au moins égal à 200.

**Article 2**
Pour la détermination de la majorité prévue au 4 de l'article 1er ci-dessus, il n'est pas tenu compte des participations prises par les compagnies financières mentionnées au titre III de la loi n° 82-155 du 11 février 1982 par des banques, des établissements financiers ou des établissements de crédit à statut légal spécial en contrepartie de l'abandon ou de la consolidation financière de créances, ou de l'abandon ou de la mise en jeu de garanties, ni des participations prises par les compagnies, banques et établissements visés ci-dessus dans des sociétés dont l'actif net comptable au dernier bilan précédant la prise de participation ou au premier bilan suivant est inférieur au capital social.
En outre, il n'est pas tenu compte des actions détenues par des organismes ou sociétés, autres que des entreprises nationalisées, ayant pour objet principal de concourir au financement d'entreprises industrielles et commerciales sous forme d'apports en fonds propres, d'avances d'actionnaires ou d'obligations convertibles, ou de faciliter le recours de ces entreprises à l'épargne, l'élargissement de leur capital ou son reclassement.

**Article 3**
Pour la détermination de la majorité prévue au 5 de l'article 1er ci-dessus, il n'est pas tenu compte des participations suivantes :

- actions détenues par des organismes ou sociétés ayant pour objet principal de concourir au financement d'entreprises industrielles et commerciales, sous forme d'apports en fonds propres, d'avances d'actionnaires ou d'obligations convertibles, ou de faciliter le recours de ces entreprises à l'épargne, l'élargissement de leur capital ou son reclassement ;
- actions détenues dans le but exclusif d'en retirer un revenu direct ou indirect et ayant ainsi le caractère de titres de placement ;
- actions détenues par les compagnies financières mentionnées au titre III de la loi du 11 février 1982 précitée, par des banques, des établissements financiers ou des établissements de crédit à statut légal spécial ;

- actions détenues et gérées individuellement ou collectivement pour le compte de personnes, sociétés ou organismes autres que ceux mentionnés à l'article 1er ;
- actions détenues par les sociétés d'assurance en garantie d'engagements pris envers les tiers, sauf lorsqu'il s'agit d'actions de banques, d'établissements financiers, de sociétés d'assurance, ou de sociétés concourant à la gestion des sociétés d'assurance.

**Article 4**
Les établissements publics et sociétés mentionnés aux 1 et 3 de l'article 1er dont le nombre de salariés employés en moyenne au cours des vingt-quatre derniers mois est inférieur à 200 et qui ne détiennent aucune filiale au sens de l'article 1er, ainsi que les établissements publics et sociétés énumérés à l'annexe II de la présente loi, sont exclus du champ d'application des dispositions du chapitre premier du titre II.
Toutefois, les conseils d'administration ou de surveillance de ces établissements publics et sociétés comprennent des représentants des salariés, élus dans les conditions prévues au chapitre II. En dehors des cas où leur nombre est fixé par une disposition législative, celui-ci est fixé par décret en Conseil d'Etat. Ce nombre est au moins égal à deux et au plus au tiers du nombre des membres du conseil d'administration ou de surveillance. Ce même décret pourra, si les spécificités de l'entreprise le justifient, organiser la représentation de catégories particulières de salariés au moyen de collèges électoraux distincts. Les dispositions du chapitre III sont applicables à tous les représentants des salariés.
Le conseil d'administration ou de surveillance des sociétés visées à l'alinéa 1er ci-dessus compte de neuf à dix-huit membres.
En outre, les établissements et entreprises publics énumérés à l'annexe III de la présente loi sont exclus du champ d'application de l'ensemble des dispositions du titre II.
Les dispositions des articles 7, 8 et 9 sont applicables aux établissements publics et aux sociétés mentionnées au présent article

Titre II : Démocratisation des conseils d'administration ou de surveillance
Chapitre Ier : Composition et fonctionnement des conseils.

**Article 5**
Dans les établissements publics mentionnés au 1 de l'article 1er d'une part, et, d'autre part, dans les entreprises mentionnées au 3 du même article dont plus de 90 p. 100 du capital est détenu par des personnes morales de droit public ou par des sociétés mentionnées à l'article 1er, ainsi que dans des sociétés centrales de groupes d'entreprises nationales d'assurance, les sociétés à forme mutuelle nationalisées, la société anonyme Natexis, le Crédit lyonnais et la compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur, le conseil d'administration ou de surveillance comprend :
1° des représentants de l'Etat nommés par décret et, le cas échéant, des représentants des autres actionnaires nommés par l'assemblée générale ;
2° des personnalités choisies, soit en raison de leur compétence technique, scientifique ou technologique, soit en raison de leur connaissance des aspects régionaux, départementaux ou locaux des activités en cause, soit en raison de leur connaissance des activités publiques et privées concernées par l'activité de l'entreprise, soit en raison de leur qualité de représentants des consommateurs ou des usagers, nommées par décret pris, le cas échéant, après consultation d'organismes représentatifs desdites activités ;
3° des représentants des salariés, élus dans les conditions prévues au chapitre II.

Dans les établissements publics de l'Etat mentionnés à l'article 1er, le nombre des représentants de chacune de ces catégories est déterminé par décret, le nombre de représentants des salariés devant être égal au moins au tiers du nombre des membres du conseil d'administration ou du conseil de surveillance.
Dans les entreprises visées au 3 de l'article 1er et au premier alinéa du présent article, les représentants de chacune de ces catégories sont de six.
Toutefois, ils sont de cinq dans les conseils d'administration ou les conseils de surveillance des banques, des établissements financiers et des établissements de crédit à statut légal spécial dont les effectifs sont inférieurs à 30.000.
Dans les compagnies financières mentionnées au titre III de la loi du 11 février 1982 précitée, les représentants de chacune de ces catégories sont de cinq. Ils sont nommés par décret et, pour ce qui concerne les représentants des salariés, selon les modalités prévues à l'article 36 de la loi

précitée. Les représentants des salariés doivent remplir les conditions prévues à l'article 15 de la présente loi.
Dans les conseils d'administration ou de surveillance des entreprises publiques mentionnées au présent article et qui sont chargés d'une mission de service public, au moins une des personnalités désignées en application du 2° du présent article doit être choisie parmi les représentants des consommateurs ou des usagers.

**Article 6**
Dans les entreprises non visées à l'article 5, le conseil d'administration ou de surveillance compte dix-huit membres, lorsque la majorité du capital social est détenue par l'Etat, et de neuf à dix-huit membres dans les autres cas. Toutefois, dans les banques, le nombre des membres des conseils d'administration ne peut excéder quinze.
Dans tous les cas, le conseil comprend des représentants des salariés élus dans les conditions prévues au chapitre II.
Dans les entreprises mentionnées aux 4 et 5 de l'article 1er dont l'effectif est compris entre 200 et 1 000 salariés, à l'exclusion des banques nationalisées par la loi du 11 février 1982 précitée, le nombre de ces représentants est de trois.
Dans les autres entreprises, ces représentants constituent le tiers des membres du conseil.
Les autres membres desdits conseils sont désignés, dans les entreprises constituées en forme de sociétés, par l'assemblée générale des actionnaires conformément aux dispositions du code de commerce, sous réserve, le cas échéant, des représentants de l'Etat, qui sont nommés par décret. Ces désignations et nominations faites, le conseil d'administration ou de surveillance est réputé pouvoir siéger et délibérer valablement, sous réserve des règles de quorum.

**Article 6-1**
La proportion des membres du conseil d'administration ou de surveillance de chaque sexe nommés par décret en application des 1° et 2° de l'article 5 et du dernier alinéa de l'article 6 ne peut être inférieure à 40 %. Lorsque sont nommés par décret au plus huit membres, l'écart entre le nombre des membres de chaque sexe ne peut être supérieur à deux.
Toute nomination intervenue en violation du premier alinéa et n'ayant pas pour effet de remédier à l'irrégularité de la composition du conseil est nulle. Cette nullité n'entraîne pas celle des délibérations auxquelles a pris part l'administrateur ou le membre du conseil irrégulièrement nommé.

**Article 7**
Sans préjudice des dispositions législatives ou réglementaires, qui lui sont applicables, le conseil d'administration ou de surveillance délibère sur les grandes orientations stratégiques, économiques, financières ou technologiques de l'activité de l'entreprise, notamment, le cas échéant, sur le contrat de plan ou d'entreprise, avant l'intervention des décisions qui y sont relatives.
Le conseil d'administration ou le directoire, après avis du conseil de surveillance, fixe les modalités de consultation des institutions représentatives du personnel sur les plans établis par l'entreprise en vue de la conclusion d'un contrat de plan élaboré en application de la loi n° 82-653 du 29 juillet 1982 portant réforme de la planification ou d'un contrat d'entreprise élaboré en application de l'article 140 de la loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques.

**Article 8**
Le conseil d'administration ou de surveillance se réunit en séance ordinaire sur convocation du président et examine toute question inscrite à l'ordre du jour par le président ou le conseil statuant à la majorité simple.
Toutefois, le tiers au moins des membres du conseil d'administration ou de surveillance peut, en indiquant l'ordre du jour de la séance, convoquer le conseil si celui-ci ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois.

**Article 9**
Les membres du conseil d'administration ou de surveillance disposent des moyens nécessaires à l'exercice de leur mandat et, notamment, de locaux dotés du matériel nécessaire à leur fonctionnement ainsi que des moyens de secrétariat.

Le conseil d'administration ou de surveillance définit ces moyens et fixe les conditions d'accès de ses membres dans les établissements de l'entreprise.

**Article 10**
Dans les entreprises mentionnées aux 1°, 2° et 3° de l'article 1er, le président du conseil d'administration est nommé, parmi les membres du conseil et sur proposition de celui-ci, par décret.
Lorsque ces entreprises sont des sociétés à directoire et conseil de surveillance, le directoire comprend trois à cinq membres, nommés hors des membres du conseil de surveillance et sur proposition de celui-ci, par décret.
Le président du conseil d'administration ou les membres du directoire des entreprises mentionnées aux 1, 2 et 3 de l'article 1er peuvent être révoqués par décret.

**Article 11**
La durée du mandat des membres des conseils d'administration ou de surveillance est de cinq ans.
En cas de vacance pour quelque cause que ce soit du siège d'un membre de conseil d'administration ou de surveillance, son remplaçant n'exerce ses fonctions que pour la durée restant à courir jusqu'au renouvellement de la totalité dudit conseil.
Le mandat de membre du conseil d'administration ou de surveillance représentant l'Etat est gratuit, sans préjudice du remboursement par l'entreprise des frais exposés pour l'exercice dudit mandat.
Un membre de conseil d'administration ou de surveillance ne peut appartenir simultanément à plus de quatre conseils dans les entreprises visées aux 1, 2 et 3 de l'article 1er. Tout membre de conseil d'administration ou de surveillance qui, lorsqu'il accède à un nouveau mandat, se trouve en infraction avec les dispositions du présent alinéa, doit, dans les trois mois, se démettre de l'un de ses mandats. A défaut et à l'expiration de ce délai, il est réputé s'être démis de son nouveau mandat.
Les dispositions des articles L. 225-25 et L. 225-72 du code de commerce ne sont pas applicables aux membres des conseils d'administration ou de surveillance des entreprises mentionnées à l'article 1er, nommés par décret.

**Article 12**
Il peut être mis fin, à tout moment, par décret, au mandat des membres des conseils d'administration ou de surveillance des entreprises mentionnées à l'article 1er, nommés par décret.
L'assemblée générale ordinaire des sociétés mentionnées à l'article 1er peut révoquer à tout moment les membres des conseils d'administration ou de surveillance qu'elle a nommés.
Les représentants des salariés peuvent être révoqués individuellement pour faute grave dans les conditions prévues à l'article 25.

**Article 13**
Dans le cas où des dissensions graves entravent l'administration de la société, la révocation de la totalité des membres visés aux 1° et 2° de l'article 5 peut être prononcée par décret, dans les entreprises mentionnées à l'article 5 ; pour les mêmes raisons, la totalité des membres visés au troisième alinéa de l'article 12 peut être révoquée par délibération de l'assemblée générale.
Une telle mesure de révocation entraîne le renouvellement de l'ensemble du conseil et ne peut être prise de nouveau avant l'expiration d'un délai d'un an.

Chapitre II : Election des représentants des salariés.

**Article 14**
Les représentants des salariés sont élus par les salariés qui remplissent les conditions suivantes :
- dans chacune des entreprises mentionnées aux 1, 2, 3 et 5 de l'article 1er de la présente loi, remplir les conditions requises pour être électeur au comité d'entreprise ou à l'organe en tenant lieu soit dans l'entreprise elle-même, soit dans l'une de ses filiales au sens du 4 dudit article 1er, dont le siège social est fixé sur le territoire français ;
- dans chacune des entreprises entrant dans la catégorie définie au 4 de l'article 1er, remplir les

conditions requises pour être électeur au comité d'entreprise.

**Article 15**
Sont éligibles au conseil d'administration ou de surveillance d'une des entreprises mentionnées à l'article 1er, les électeurs âgés de dix-huit ans accomplis, travaillant dans cette entreprise ou l'une de ses filiales au sens du 4 de l'article 1er, et ayant travaillé pendant une durée d'au moins deux ans au cours des cinq dernières années soit dans ladite entreprise, soit dans l'une de ses filiales, soit dans une société dont ladite entreprise est une filiale, soit dans une société ayant fusionné avec elle.
Est réputé travailler ou avoir travaillé dans une entreprise le salarié de cette entreprise qui exerce ou a exercé des fonctions de permanent syndical avec ou sans suspension du contrat de travail.

**Article 16**
L'élection a lieu au scrutin secret, de liste, avec représentation proportionnelle à la plus forte moyenne et sans panachage.
Toutefois, dans les entreprises mentionnées aux 1, 2 et 3 de l'article 1er, et dans les entreprises mentionnées aux 4 et 5 du même article, un siège est réservé aux ingénieurs, chefs de service et cadres administratifs, commerciaux ou techniques assimilés sur le plan de la classification et est attribué à la liste ayant obtenu le plus de voix dans cette catégorie, sous réserve que cette liste comporte au moins un candidat appartenant à ladite catégorie. Ce siège est, le cas échéant, imputé sur le ou les sièges déjà obtenus par la liste bénéficiaire.
L'élection a lieu le même jour, pendant le temps de travail, pour l'ensemble du corps électoral tel qu'il est défini pour chaque entreprise à l'article 14.
La participation des salariés au scrutin ne peut donner lieu à aucune diminution de rémunération.
Les suffrages peuvent être recueillis par correspondance dans des conditions fixées par décret.
Lorsque le nom d'un candidat a été raturé, les ratures ne sont pas prises en compte si leur nombre est inférieur à 10 p. 100 des suffrages valablement exprimés en faveur de la liste sur laquelle figure ce candidat ; dans ce cas, et sous réserve de l'application éventuelle du deuxième alinéa du présent article, les candidats sont déclarés élus dans l'ordre de présentation.
Les candidats venant sur une liste immédiatement après le dernier candidat élu sont appelés à remplacer les représentants élus sur cette liste dont le siège deviendrait vacant pour quelque cause que ce soit, sauf en cas de renouvellement du conseil d'administration ou de surveillance dans les conditions prévues à l'article 13.
Si la liste concernée ne suffit plus à pallier les vacances, les sièges non pourvus demeurent vacants jusqu'à l'élection suivante.
Toutefois, dans l'hypothèse où le nombre des vacances dépasse la moitié des sièges, une élection partielle est organisée sauf dans les six derniers mois du mandat, conformément aux dispositions du chapitre II du titre II.

**Article 17**
Les listes des candidats présentées aux suffrages des salariés doivent répondre aux conditions suivantes :
1. Comporter un nombre de candidats égal à une fois et demie le nombre de sièges à pourvoir ;
1 bis. - Etre composées alternativement d'un candidat de chaque sexe sans que, sur chacune des listes, l'écart entre le nombre des candidats de chaque sexe ne puisse être supérieur à un ;
2. Présenter, en annexe, un ensemble de propositions d'orientation pour l'administration ou le contrôle de la gestion ;
3. Avoir recueilli la signature :
- soit d'une ou plusieurs organisations syndicales représentatives sur le plan national ;
- soit de délégués du personnel, de membres des comités d'entreprise ou d'établissement ou des organes en tenant lieu, titulaires et suppléants, exerçant ces fonctions ou ayant exercé celles-ci lors du précédent exercice, travaillant dans l'entreprise ou, le cas échéant, dans l'une de ses filiales au sens du 4 de l'article 1er et élus par le corps électoral habilité à désigner les représentants des salariés. Leur nombre doit être égal au moins à 10 p. 100 du nombre actuel d'élus à ces instances.
Nul ne peut être inscrit sur plus d'une liste à peine de nullité de ses candidatures.

**Article 18**
L'élection a lieu au plus tard quinze jours avant la date de renouvellement du conseil d'administration ou du conseil de surveillance. Les candidatures sont déposées au siège social de l'entreprise au plus tard un mois avant la date de l'élection.
En cas de renouvellement d'un conseil d'administration ou de surveillance dans son ensemble en application de l'article 13 de la présente loi, l'élection a lieu au cours de la quatrième semaine qui suit la révocation. Les listes doivent être déposées quinze jours au moins avant la date de l'élection.

**Article 19**
Les contestations relatives à l'électorat, à l'éligibilité et à la régularité des opérations électorales sont de la compétence du tribunal d'instance. Ce tribunal statue en dernier ressort. La décision peut être déférée à la Cour de cassation. Lorsqu'une une contestation rend indispensable le recours à une mesure d'instruction, les dépenses afférentes à cette mesure sont à la charge de l'Etat.
L'annulation d'une élection n'entraîne pas la nullité des délibérations du conseil d'administration ou de surveillance auxquelles a pris part le représentant des salariés dont l'élection a été annulée.
En cas d'annulation totale des élections, une nouvelle élection a lieu au cours de la quatrième semaine qui suit l'annulation. Les listes doivent être déposées quinze jours au moins avant la date du scrutin.

**Article 20**
Les règles relatives à l'organisation des élections, à la campagne électorale et au déroulement du scrutin sont déterminées par décret en Conseil d'Etat.

Chapitre III : Statut des représentants des salariés.

**Article 21**
Les représentants des salariés ont les mêmes droits et obligations que les autres membres du conseil d'administration ou de surveillance. Ils sont soumis à toutes les dispositions applicables à ces derniers sous réserve des dispositions spécifiques de la présente loi.
Les articles L. 225-22, L. 225-25 à L. 225-26 et L. 225-72 à L. 225-73 du code de commerce ne leur sont pas applicables. Les dispositions des articles L. 225-43 et L. 225-91 du même code ne sont pas applicables aux prêts qui leur sont consentis par la société en application des dispositions de l'article L. 313-1 du code de la construction et de l'habitation.

**Article 22**
Le mandat de membre du conseil d'administration ou de surveillance des représentants des salariés est gratuit, sans préjudice du remboursement par l'entreprise des frais exposés pour l'exercice dudit mandat.
Lorsque leur responsabilité d'administrateur est mise en cause, elle s'apprécie en tenant compte du caractère gratuit de leur mandat. En aucun cas, ils ne peuvent être déclarés solidairement responsables avec les administrateurs représentant les actionnaires.
Lorsque leur responsabilité de membre du conseil de surveillance est mise en cause, elle s'apprécie en tenant compte du caractère gratuit de leur mandat.

**Article 23**
Le mandat d'administrateur ou de membre du conseil de surveillance d'un représentant des salariés est incompatible avec toute autre fonction de représentation des intérêts du personnel à l'intérieur de l'entreprise ou de ses filiales, notamment avec les fonctions de délégué syndical, de membre du comité d'entreprise, de délégué du personnel ou de membre du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.
Le ou les mandats susvisés et la protection y afférente prennent fin à la date d'acquisition du nouveau mandat.
Le mandat d'administrateur ou de membre du conseil de surveillance d'un représentant des salariés est également incompatible avec l'exercice des fonctions de permanent syndical, au sens du second alinéa de l'article 15 de la présente loi. En cas d'élection au conseil d'administration ou de surveillance d'un salarié exerçant des fonctions de permanent syndical, il

est mis fin à de telles fonctions et l'intéressé réintègre son emploi.

**Article 24**
Le mandat des représentants des salariés au conseil d'administration ou de surveillance prend fin de plein droit lorsque ces représentants ne remplissent plus les conditions d'éligibilité prévues à l'article 15. Le président du conseil d'administration ou le directoire pourvoit dans ce cas au remplacement des représentants des salariés dans les conditions définies à l'article 16.

**Article 25**
Tout représentant des salariés peut être révoqué pour faute grave dans l'exercice de son mandat d'administrateur ou de membre du conseil de surveillance par décision du président du tribunal de grande instance rendue en la forme des référés à la demande de la majorité des membres du conseil dont il est membre.

**Article 26**
Le chef d'entreprise est tenu de laisser aux représentants des salariés le temps nécessaire à l'exercice de leur mandat.
Ce temps, qui ne peut, pour chaque représentant, être inférieur à quinze heures par mois ni supérieur à la moitié de la durée légale de travail, est déterminé en tenant compte de l'importance de l'entreprise, de ses effectifs et de son rôle économique. Ce temps est, de plein droit, considéré comme temps de travail et payé à l'échéance normale. En cas de contestation par l'employeur de l'usage fait du temps ainsi alloué, il lui appartient de saisir le conseil de prud'hommes.
Les statuts de l'entreprise doivent fixer les dispositions relatives au crédit d'heures des représentants des salariés.
Le temps passé par les membres du conseil d'administration ou de surveillance aux séances n'est pas déduit du crédit d'heures prévu aux alinéas précédents.

**Article 27**
Le conseil d'administration ou de surveillance arrête un programme de formation à la gestion des entreprises destiné aux représentants des salariés nouvellement élus. Le temps passé à cette formation n'est pas imputé sur le crédit d'heures alloué à l'article 26. Son coût est à la charge de l'entreprise dans laquelle ils sont membres du conseil d'administration ou de surveillance et n'est pas pris en compte dans le calcul des sommes consacrées à la formation continue prévues au titre V du livre IX du code du travail.

**Article 28**
Il est interdit à l'employeur de prendre en considération le fait qu'un salarié siège dans un conseil d'administration ou de surveillance ou le comportement de celui-ci dans l'exercice de son mandat, lorsque les décisions qu'il prend sont susceptibles d'affecter le déroulement de la carrière de ce salarié.
Toute modification substantielle du contrat de travail d'un représentant des salariés est soumise pour avis au conseil d'administration ou de surveillance.

**Article 29** (abrogé)

**Article 30** (abrogé)

Titre III : Droits nouveaux des salariés (non détaillé car sans rapport avec les mandats d'administrateurs salariés)
Chapitre Ier : Conseil d'atelier ou de bureau
Chapitre II : Droits syndicaux
Chapitre III : Comité d'entreprise

Titre IV : Dispositions diverses

**Article 36**
Dans les entreprises mentionnées à l'article 1er, il peut être institué une commission consultative dans chaque établissement de plus de 200 salariés. Cette commission est composée :
- de représentants de la commune, du conseiller général du canton et des parlementaires

intéressés ;
- de représentants du comité d'établissement ou du comité d'entreprise.
Elle est présidée par le chef d'établissement assisté de collaborateurs choisis par lui.
Elle se réunit, au moins une fois par an, sur convocation du chef d'établissement. Il est établi un ordre du jour qui est arrêté après consultation des deux autres catégories de membres. Cet ordre du jour porte sur les conséquences de l'implantation de l'établissement sur l'environnement et la vie locale ainsi que sur l'harmonisation des actions culturelles et sociales.

**Article 37**
Les entreprises soumises aux dispositions de la présente loi restent soumises aux dispositions législatives, conventionnelles ou statutaires qui leur sont applicables en tant qu'elles ne sont pas contraires à la présente loi.
Ces entreprises favorisent la liberté d'expression des salariés, notamment par la liberté d'affichage. Les modalités d'exercice de ces droits sont arrêtées par le conseil d'administration ou de surveillance de ces sociétés.
Les dispositions de l'article 5 de la loi n° 70-11 du 2 janvier 1970, de l'article 5 de la loi n° 73-9 du 4 janvier 1973 et de l'article 11 de la loi n° 73-8 du 4 janvier 1973 sont abrogées ;
Par dérogation aux dispositions de l'article 14 de la présente loi, un décret en Conseil d'Etat déterminera les modalités de participation des salariés des Houillères de bassin à l'élection des représentants des salariés au conseil d'administration des Charbonnages de France.
Un décret en Conseil d'Etat précisera les modalités suivant lesquelles il sera procédé à l'élection des représentants des salariés aux conseils d'administration d'Electricité de France et de Gaz de France en tenant compte de l'existence des services communs à ces deux établissements tels que prévus par la loi n° 46-628 du 4 avril 1946 portant nationalisation de l'électricité et du gaz.
En ce qui concerne le Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives, les dispositions de l'article 7 de la présente loi s'appliquent sous réserve des attributions du comité de l'énergie atomique et du comité mixte compétent pour les programmes d'armement nucléaire, définies par décret en Conseil d'Etat.
Après le 3° de l'article 22 de la loi n° 75-633 du 15 juillet 1975 relative à l'élimination et à la récupération des déchets, il est ajouté un alinéa ainsi rédigé : (dispositions modificatrices).
La dernière phrase de l'article L. 225-1 du code de commerce n'est pas applicable aux sociétés dont l'Etat détient la majorité du capital social.

**Article 38**
Lorsqu'une société entrant dans le champ d'application de la présente loi émet des actions à dividendes prioritaires ou des certificats d'investissement conformément aux articles L. 228-12 à L. 228-14 et aux articles L. 228-30 à L. 228-34 du code de commerce, ces titres sont réputés ne pas affecter la composition du capital social pour l'application des articles 1er, 2 et 3.

**Article 39**
Les dispositions du titre II de la présente loi sont d'ordre public. Le conseil d'administration ou de surveillance des entreprises visées à l'article 1er en fixe la date d'application. Celle-ci ne peut être postérieure au 30 juin 1984, sauf dans les entreprises mentionnées aux 4 et 5 de l'article 1er dont l'effectif est inférieur à 1.000, pour lesquelles cette limite est fixée au 30 juin 1985.
Les conseils d'administration mis en place en application des articles 7, 22 et 35 de la loi de nationalisation n° 82-155 du 11 février 1982 restent en fonctions jusqu'à la date de la première réunion des conseils prévus dans la présente loi.
Les statuts des entreprises régies par la présente loi doivent, dans les mêmes délais, être mis en conformité avec ces dispositions.
Les dispositions du chapitre II du titre II de la présente loi sont applicables à l'établissement public industriel et commercial "Société nationale des chemins de fer français" au terme du premier mandat de cinq ans des membres du conseil d'administration de l'établissement public en fonction à la date d'entrée en vigueur de la présente loi.

**Article 40**
Lorsqu'une entreprise entre, pour quelque cause que ce soit, dans le champ d'application de la présente loi, tel qu'il est défini à l'article 1er du titre Ier, et lorsqu'une entreprise vient à dépasser en moyenne pendant vingt-quatre mois consécutifs les seuils définis au premier alinéa de l'article 4 ou au troisième alinéa de l'article 6, les dispositions de la présente loi relatives à la composition des conseils d'administration ou de surveillance sont applicables dans un délai de trois mois.

Toutefois, le conseil d'administration ou le conseil de surveillance d'un établissement public ou d'une société relevant du 1° ou du 3° de l'article 1er qui est nouvellement créé peut valablement siéger avant l'élection des représentants des salariés.
Dans un délai maximum de deux ans à compter de la première réunion du conseil ainsi constitué, il doit être procédé à l'élection des représentants des salariés appelés à compléter ce conseil. Par dérogation aux dispositions de l'article 15, l'ancienneté nécessaire pour être éligible est alors réduite à six mois.

**Article 40-1**
Sous réserve de l'application des dispositions de l'article 40, une élection est organisée pour procéder à une nouvelle désignation des représentants des salariés au conseil d'administration ou de surveillance d'une entreprise régie par les dispositions du titre II lorsque les effectifs de cette entreprise augmentent de plus de 33 p. 100 du fait d'une opération ne revêtant pas un caractère manifestement provisoire et entraînant, par application de l'article L. 122-12 du code du travail, le transfert des contrats de travail de salariés employés par une autre entreprise relevant également du titre II de la présente loi.
L'élection des nouveaux représentants des salariés a lieu dans les six mois suivant la date à laquelle est réalisée cette opération.
Ces représentants n'exercent leurs fonctions que pour la durée restant à courir jusqu'au renouvellement de la totalité du conseil.
Les dispositions du présent article ne sont pas applicables lorsque l'opération est réalisée dans les douze mois précédant le renouvellement de la totalité du conseil.

**Article 40-2**
Sous réserve de l'application des dispositions des articles 40 et 40-1, lorsqu'intervient une modification dans la répartition du capital social d'une entreprise régie par les dispositions du titre II, son conseil d'administration ou de surveillance est mis en conformité avec les dispositions de la présente loi relatives à la composition des conseils d'administration ou de surveillance dans un délai de trois mois. Les nouveaux membres du conseil qui sont ainsi désignés n'exercent leurs fonctions que pour la durée restant à courir jusqu'au renouvellement de la totalité du conseil.
Si la modification dans la répartition du capital social entraîne une augmentation ou une réduction du nombre des représentants des salariés, il y a lieu de procéder à une nouvelle élection de ces représentants, sauf si la modification intervient dans les douze mois précédant le renouvellement de la totalité du conseil.
Si la modification dans la répartition du capital social ne rend pas nécessaire une augmentation ou une réduction du nombre des représentants des salariés, le nombre des membres du conseil ne peut être modifié qu'à l'occasion du prochain renouvellement dudit conseil dans son ensemble.

**Article 41**
Les négociations en vue de la conclusion des accords prévus aux articles L. 412-23 et L. 462-3 du code du travail doivent être engagées dans un délai de six mois à compter de l'entrée en vigueur de la présente loi. Elles doivent être engagées dans le même délai lorsque, par la suite, une entreprise vient à entrer dans le champ d'application de la loi.
Lorsque l'employeur prend l'initiative de la négociation, il en informe toutes les organisations syndicales de salariés représentatives dans l'entreprise.
Toute organisation syndicale représentative dans l'entreprise peut demander à l'employeur que soient engagées les négociations prévues au premier alinéa du présent article. Dans les quinze jours qui suivent la demande formulée par cette organisation syndicale, l'employeur doit en informer les autres organisations syndicales et convoquer les parties à la négociation. L'employeur qui contrevient à cette obligation est passible des peines prévues à l'article L. 471-2 du code du travail.

**Article 42**
Pour apprécier les effectifs des salariés pris en compte au sens de la présente loi, il est fait application de l'article L. 431-2 du code du travail.
La présente loi est applicable aux salariés employés sur le territoire français même s'ils sont détachés à l'étranger à titre temporaire.

**Article 43**
Dans tous les cas où une entreprise sort du champ d'application de la présente loi, les accords mentionnés à l'article 41 demeurent en vigueur, sous réserve des dispositions des trois premiers alinéas de l'article L. 132-8 du code du travail.

**Article 44**
Lorsque le nombre de salariés d'une entreprise visée à la présente loi devient inférieur aux seuils prévus à l'article 1er pendant vingt-quatre mois consécutifs, les dispositions du titre II cessent de s'appliquer à l'issue de cette période.
Lorsque le nombre de salariés employés en moyenne au cours des vingt-quatre derniers mois dans une entreprise visée à la présente loi devient inférieur aux seuils prévus aux articles 4, 6 et 16, la représentation des salariés au conseil d'administration ou de surveillance est maintenue jusqu'au terme du mandat de cinq ans en cours.

**Article 45**
Il est fait état de l'application des dispositions du chapitre Ier du titre III de la présente loi, art. 31 et 32 : dans le rapport mentionné à l'article 10 de la loi n° 82-689 du 4 août 1982 relative aux libertés des travailleurs dans l'entreprise.
Le Gouvernement adressera au Parlement tous les deux ans un rapport relatif à l'application du titre Ier de la présente loi. Le premier rapport sera adressé au plus tard le 31 décembre 1984.

Annexes

Annexe à l'article 1er de la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983.
**Article Annexe I**
Société anonyme Natexis ou toute société qu'elle contrôle au sens de l'article 355-1 de la loi n° 66-537 du 24 juillet 1966 sur les sociétés commerciales ;
Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur ;
Caisse des dépôts-développement ;
Société nationale Elf-Aquitaine.

Annexe à l'article 4 de la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983.
**Article Annexe II**
Caisse nationale de crédit agricole ;
Société Air France ;
Groupe Air France S.A. ;
Air Inter ;
Port autonome de Dunkerque ;
Port autonome du Havre ;
Port autonome de Rouen ;
Port autonome de Nantes-Saint-Nazaire ;
Port autonome de Bordeaux ;
Port autonome de Marseille ;
Port autonome de la Guadeloupe ;
Port autonome de Paris ;
Port autonome de Strasbourg ;
Etablissement et sociétés mentionnés au titre III de la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication ;
Semmaris (Société d'économie mixte d'aménagement et de gestion du marché d'intérêt national de la région parisienne) ;
Etablissement public de la Réunion des musées nationaux et du Grand Palais des Champs-Elysées ;
Mines de potasse d'Alsace ;
Les grands ports maritimes créés en application de l'article L. 101-1 du code des ports maritimes.

**Article Annexe III**
Agence nationale pour les chèques-vacances ;
Banque de France ;
Caisse centrale de coopération économique ;

Comédie-Française ;
Economat des armées ;
Entreprise de recherche et d'activité pétrolières ;
Etablissements publics d'aménagement définis à l'article L. 321-14 du code de l'urbanisme ;
Etablissement public de Paris-Saclay ;
Institut d'émission d'outre-mer ;
Institut d'émission des départements d'outre-mer ;
Institution de gestion sociale des armées ;
Matra et ses filiales ;
Théâtre national de Chaillot ;
Théâtre national de l'Odéon ;
Théâtre national de l'Est parisien ;
Théâtre national de Strasbourg ;
Les sociétés d'économie mixte concessionnaires d'ouvrages routiers à péage, lorsque plus de la moitié de leur capital est détenu, directement ou indirectement, par l'Etat ou un de ses établissements publics ;
Sociétés concessionnaires des grands aéroports régionaux créées en application de l'article 7 de la loi n° 2005-357 du 20 avril 2005 relative aux aéroports ;
Société du Grand Paris.
L'Agence de l'innovation industrielle.
Les établissements publics fonciers définis à l'article L. 321-1 du code de l'urbanisme.
L'Agence foncière et technique de la région parisienne.

**Article 8-1 de la loi n° 86-912 du 6 août 1986 relative aux modalités des privatisations**

Les statuts de toute société dont le transfert au secteur privé a été décidé en application de l'article 2 de la loi de privatisation n° 93-923 du 19 juillet 1993 sont modifiés par une assemblée générale extraordinaire tenue avant ce transfert pour stipuler que le conseil d'administration ou le conseil de surveillance, selon le cas, comprend :

- deux membres représentant les salariés et un membre représentant les salariés actionnaires, s'il compte moins de quinze membres ;
- trois membres représentant les salariés et un membre représentant les salariés actionnaires, s'il compte quinze membres ou plus.

Les salariés représentant les salariés au conseil d'administration ou au conseil de surveillance, selon le cas, sont désignés dans les conditions prévues par les articles L. 225-27 à L. 225-34 ou les articles L. 225-79 et L. 225-80, selon le cas, du code de commerce.
Le salarié représentant les salariés actionnaires au conseil d'administration ou au conseil de surveillance, selon le cas, est désigné, dès la première assemblée générale ordinaire suivant le transfert, dans les conditions prévues par l'article L. 225-23 et le troisième alinéa de l'article L. 225-25 ou par l'article L. 225-71 et le troisième alinéa de l'article L. 225-72, selon le cas, ainsi que par le quatrième alinéa de l'article L. 225-106 du code de commerce.

Les statuts de toute société dont le transfert au secteur privé a été décidé en application de l'article 4 de la loi n° 86-793 du 2 juillet 1986 autorisant le Gouvernement à prendre diverses mesures d'ordre économique et social et qui ont prévu que le conseil d'administration ou le conseil de surveillance, selon le cas, comprend au moins deux membres représentant les salariés ou les salariés actionnaires ne peuvent être modifiés de telle sorte que ce nombre puisse être inférieur à :

- un, si le conseil d'administration ou le conseil de surveillance compte moins de quinze membres ;
- deux, si le conseil d'administration ou le conseil de surveillance compte quinze membres ou plus.

**Dispositions du Code de commerce**
(les dispositions introduites par l'article 9 de la loi n° 2013-504 relative à la sécurisation de l'emploi apparaissent en italique)

Dispositions relatives au conseil d'administration des sociétés anonymes

**Article L225-27**
Il peut être stipulé dans les statuts que le conseil d'administration comprend, outre les administrateurs dont le nombre et le mode de désignation sont prévus aux articles L.225-17 et L.225-18, des administrateurs élus soit par le personnel de la société, soit par le personnel de la société et celui de ses filiales directes ou indirectes dont le siège social est fixé sur le territoire français. Le nombre de ces administrateurs ne peut être supérieur à quatre ou, dans les sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé, cinq, ni excéder le tiers du nombre des autres administrateurs. Lorsque le nombre des administrateurs élus par les salariés est égal ou supérieur à deux, les ingénieurs, cadres et assimilés ont un siège au moins.
Les administrateurs élus par les salariés ne sont pas pris en compte pour la détermination du nombre minimal et du nombre maximal d'administrateurs prévus à l'article L.225-17.

***Article L225-27-1***
*I. — Dans les sociétés qui emploient, à la clôture de deux exercices consécutifs, au moins cinq mille salariés permanents dans la société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français, ou au moins dix mille salariés permanents dans la société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français et à l'étranger, et qui ont pour obligation de mettre en place un comité d'entreprise en application de l'article L. 2322-1 du code du travail, il est stipulé dans les statuts que le conseil d'administration comprend, outre les administrateurs dont le nombre et le mode de désignation sont prévus aux articles L. 225-17 et L. 225-18 du présent code, des administrateurs représentant les salariés.*
*Une société n'est pas soumise à l'obligation prévue au premier alinéa du présent I dès lors qu'elle est la filiale, directe ou indirecte, d'une société elle-même soumise à cette obligation.*

*II. — Le nombre des administrateurs représentant les salariés est au moins égal à deux dans les sociétés dont le nombre d'administrateurs mentionnés aux articles L. 225-17 et L. 225-18 est supérieur à douze et au moins à un s'il est égal ou inférieur à douze.*
*Les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour la détermination du nombre minimal et du nombre maximal d'administrateurs prévus à l'article L. 225-17, ni pour l'application du premier alinéa de l'article L. 225-18-1.*

*III. — Dans les six mois suivant la clôture du second des deux exercices mentionnés au I, après avis, selon le cas, du comité de groupe, du comité central d'entreprise ou du comité d'entreprise, l'assemblée générale extraordinaire procède à la modification des statuts pour déterminer les conditions dans lesquelles sont désignés les administrateurs représentant les salariés, selon l'une des modalités suivantes :*
*1° L'organisation d'une élection auprès des salariés de la société et de ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français dans les conditions fixées à l'article L. 225-28 ;*
*2° La désignation, selon le cas, par le comité de groupe prévu à l'article L. 2331-1 du code du travail, le comité central d'entreprise ou le comité d'entreprise de la société mentionnée au I du présent article ;*
*3° La désignation par l'organisation syndicale ayant obtenu le plus de suffrages au premier tour des élections mentionnées aux articles L. 2122-1 et L. 2122-4 du même code dans la société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français lorsqu'un seul administrateur est à désigner, ou par chacune des deux organisations syndicales ayant obtenu le plus de suffrages au premier tour de ces élections lorsque deux administrateurs sont à désigner ;*
*4° Lorsqu'au moins deux administrateurs sont à désigner, la désignation de l'un des administrateurs selon l'une des modalités fixées aux 1° à 3° et de l'autre par le comité d'entreprise européen, s'il existe, ou, pour les sociétés européennes au sens de l'article L. 2351-1 du code du travail, par l'organe de représentation des salariés mentionné à l'article L. 2352-16 du même code ou, à défaut, par le comité de la société européenne mentionné à l'article L. 2353-1 dudit code.*

*L'élection ou la désignation des administrateurs représentant les salariés intervient dans les six mois suivant la modification des statuts prévue au premier alinéa du présent III.*

*IV. — Si l'assemblée générale extraordinaire ne s'est pas réunie dans le délai prévu au premier alinéa du III, tout salarié peut demander au président du tribunal statuant en référé d'enjoindre sous astreinte au conseil d'administration de convoquer une assemblée générale extraordinaire et de soumettre à celle-ci les projets de résolution tendant à modifier les statuts dans le sens prévu au même III.*
*A défaut de modification des statuts à l'issue du délai prévu au premier alinéa dudit III, les administrateurs représentant les salariés sont désignés par la voie de l'élection mentionnée au 1° du III dans les six mois suivant l'expiration du même délai. Tout salarié peut demander au président du tribunal statuant en référé d'enjoindre sous astreinte à la société d'organiser l'élection.*

*V. — Les sociétés répondant aux critères fixés au I du présent article et dont le conseil d'administration comprend un ou plusieurs membres désignés en application de l'article L. 225-27 du présent code, de l'article 5 de la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public ou de l'article 8-1 de la loi n° 86-912 du 6 août 1986 relative aux modalités des privatisations, ainsi que leurs filiales directes ou indirectes, ne sont pas soumises à l'obligation prévue aux I à III du présent article dès lors que le nombre de ces administrateurs est au moins égal au nombre prévu au II.*
*Lorsque le nombre de ces administrateurs est inférieur au nombre prévu au II, les I à IV sont applicables à l'expiration du mandat en cours des administrateurs représentant les salariés.*

**Article L225-28**
Les administrateurs élus par les salariés *ou désignés en application de l'article L. 225-27-1* doivent être titulaires d'un contrat de travail avec la société ou l'une de ses filiales directes ou indirectes dont le siège social est fixé sur le territoire français antérieur de deux années au moins à leur nomination et correspondant à un emploi effectif. *Par dérogation, le second administrateur désigné en application du 4° du III de l'article L. 225-27-1 doit être titulaire d'un contrat de travail avec la société ou l'une de ses filiales directes ou indirectes antérieur de deux années au moins à sa nomination et correspondant à un emploi effectif.* Toutefois, la condition d'ancienneté n'est pas requise lorsqu'au jour de la nomination la société est constituée depuis moins de deux ans.
Tous les salariés de la société et le cas échéant de ses filiales directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français dont le contrat de travail est antérieur de trois mois à la date de l'élection sont électeurs. Le vote est secret.
Lorsqu'un siège au moins est réservé aux ingénieurs, cadres et assimilés *en application de l'article L. 225-27*, les salariés sont divisés en deux collèges votant séparément. Le premier collège comprend les ingénieurs, cadres et assimilés, le second les autres salariés. Les statuts fixent la répartition des sièges par collège en fonction de la structure du personnel.
*Lorsqu'il est fait application du même article L. 225-27,* les candidats ou listes de candidats peuvent être présentés soit par une ou plusieurs organisations syndicales représentatives au sens de l'article L.423-2 du Code du travail [actuel L2122-1], soit par le vingtième des électeurs ou, si le nombre de ceux-ci est supérieur à deux mille, par cent d'entre eux. *Lorsqu'il est fait application de l'article L. 225-27-1 du présent code, les candidats ou listes de candidats sont présentés par une ou plusieurs organisations syndicales représentatives au sens de l'article L. 2122-1 du code du travail.*
Lorsqu'il y a un seul siège à pourvoir pour l'ensemble du corps électoral, l'élection a lieu au scrutin majoritaire à deux tours. Lorsqu'il y a un seul siège à pourvoir dans un collège électoral, l'élection a lieu au scrutin majoritaire à deux tours dans ce collège. Chaque candidature doit comporter, outre le nom du candidat, celui de son remplaçant éventuel. *Le candidat et son remplaçant sont de sexe différent.* Est déclaré élu le candidat ayant obtenu au premier tour la majorité absolue des suffrages exprimés, au second tour la majorité relative.
Dans les autres cas, l'élection a lieu au scrutin de liste à la représentation proportionnelle au plus fort reste et sans panachage. Chaque liste doit comporter un nombre de candidats double de celui des sièges à pourvoir.
En cas d'égalité des voix, les candidats dont le contrat de travail est le plus ancien sont déclarés élus.
Les autres modalités du scrutin sont fixées par les statuts.
Les contestations relatives à l'électorat, à l'éligibilité et à la régularité des opérations électorales

sont portées devant le juge d'instance qui statue en dernier ressort dans les conditions prévues par le premier alinéa de l'article L.433-11 du Code du travail [actuel L2324-3].

**Article L225-29**
La durée du mandat d'administrateur élu par les salariés *ou désigné en application de l'article L. 225-27-1* est déterminée par les statuts, sans pouvoir excéder six ans. Le mandat est renouvelable, sauf stipulation contraire des statuts.
Toute nomination intervenue en violation des articles L.225-27, *L. 225-27-1*, L.225-28 et du présent article est nulle. Cette nullité n'entraîne pas celle des délibérations auxquelles a pris part l'administrateur irrégulièrement nommé.

**Article L225-30**
Le mandat d'administrateur élu par les salariés *ou désigné en application de l'article L. 225-27-1* est incompatible avec tout mandat de délégué syndical, de membre du comité d'entreprise, *de membre du comité de groupe,* de délégué du personnel ou de membre du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail de la société. *Il est également incompatible avec tout mandat de membre d'un comité d'entreprise européen, s'il existe, ou, pour les sociétés européennes au sens de l'article L. 2351-1 du code du travail, de membre de l'organe de représentation des salariés mentionné à l'article L. 2352-16 du même code ou de membre d'un comité de la société européenne mentionné à l'article L. 2353-1 dudit code.* L'administrateur qui, lors de son élection *ou de sa désignation en application de l'article L. 225-27-1 du présent code*, est titulaire d'un ou de plusieurs de ces mandats doit s'en démettre dans les huit jours. A défaut, il est réputé démissionnaire de son mandat d'administrateur.

***Article L225-30-1***
*Les administrateurs élus par les salariés ou désignés en application de l'article L. 225-27-1 disposent du temps nécessaire pour exercer utilement leur mandat, dans les conditions définies par décret en Conseil d'Etat.*

***Article L225-30-2***
*Les administrateurs élus par les salariés ou désignés en application de l'article L. 225-27-1 bénéficient à leur demande d'une formation adaptée à l'exercice de leur mandat, à la charge de la société, dans des conditions définies par décret en Conseil d'Etat. Ce temps de formation n'est pas imputable sur le crédit d'heures prévu à l'article L. 225-30-1.*

**Article L225-31**
Les administrateurs élus par les salariés *ou désignés en application de l'article L. 225-27-1* ne perdent pas le bénéfice de leur contrat de travail. Leur rémunération en tant que salariés ne peut être réduite du fait de l'exercice de leur mandat.

**Article L225-32**
La rupture du contrat de travail met fin au mandat de l'administrateur élu par les salariés *ou désignés en application de l'article L. 225-27-1*.
Les administrateurs élus par les salariés *ou désignés en application de l'article L. 225-27-1* ne peuvent être révoqués que pour faute dans l'exercice de leur mandat, par décision du président du tribunal de grande instance, rendue en la forme des référés, à la demande de la majorité des membres du conseil d'administration. La décision est exécutoire par provision.

**Article L225-33** (Abrogé par la loi 2013-504 relative à la sécurisation de l'emploi)
~~Sauf en cas de résiliation à l'initiative du salarié, la rupture du contrat de travail d'un administrateur élu par les salariés ne peut être prononcée que par le bureau de jugement du conseil des prud'hommes statuant en la forme des référés. La décision est exécutoire par provision.~~

**Article L225-34**
I. - En cas de vacance, par décès, démission, révocation, rupture du contrat de travail ou pour toute autre cause que ce soit, d'un siège d'administrateur élu par les salariés *ou désignés en application de l'article L. 225-27-1*, le siège vacant est pourvu de la manière suivante :
1° Lorsque l'élection a eu lieu au scrutin majoritaire à deux tours, par le remplaçant ;
2° Lorsque l'élection a eu lieu au scrutin de liste, par le candidat figurant sur la même liste

immédiatement après le dernier candidat élu.
*3° Lorsque la désignation a eu lieu selon l'une des modalités prévues aux 2° à 4° du III de l'article L. 225-27-1, par un salarié désigné dans les mêmes conditions.*
II. - Le mandat de l'administrateur ainsi désigné prend fin à l'arrivée du terme normal du mandat des autres administrateurs élus par les salariés *ou désignés en application de l'article L. 225-27-1*.

Dispositions relatives au conseil de surveillance des sociétés anonymes

**Article L225-79**
Il peut être stipulé dans les statuts que le conseil de surveillance comprend, outre les membres dont le nombre et le mode de désignation sont prévus aux articles L.225-69 et L.225-75, des membres élus soit par le personnel de la société, soit par le personnel de la société et celui de ses filiales directes ou indirectes dont le siège social est fixé sur le territoire français.
Le nombre des membres du conseil de surveillance élus par les salariés ne peut être supérieur à quatre ni excéder le tiers du nombre des autres membres. Lorsque le nombre des membres élus par les salariés est égal ou supérieur à deux, les ingénieurs, cadres et assimilés ont un siège au moins.
Les membres du conseil de surveillance élus par les salariés ne sont pas pris en compte pour la détermination du nombre minimal et du nombre maximal de membres prévus à l'article L.225-69.

***Article L225-79-2***
*I. — Dans les sociétés qui emploient, à la clôture de deux exercices consécutifs, au moins cinq mille salariés permanents dans la société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français, ou au moins dix mille salariés permanents dans la société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français et à l'étranger, et qui ont pour obligation de mettre en place un comité d'entreprise en application de l'article L. 2322-1 du code du travail, il est stipulé dans les statuts que le conseil de surveillance comprend, outre les membres dont le nombre et le mode de désignation sont prévus aux articles L. 225-69 et L. 225-75 du présent code, des membres représentant les salariés.*
*Une société n'est pas soumise à l'obligation prévue au premier alinéa du présent I dès lors qu'elle est la filiale, directe ou indirecte, d'une société elle-même soumise à cette obligation.*

*II. — Le nombre des membres du conseil de surveillance représentant les salariés est au moins égal à deux dans les sociétés dont le nombre de membres désignés selon les modalités mentionnées à l'article L. 225-75 est supérieur à douze et au moins à un s'il est égal ou inférieur à douze.*
*Les membres du conseil de surveillance représentant les salariés ne sont pris en compte ni pour la détermination du nombre minimal et du nombre maximal des membres du conseil de surveillance prévus à l'article L. 225-69, ni pour l'application du premier alinéa de l'article L. 225-69-1.*

*III. — Dans les six mois suivant la clôture du second des deux exercices mentionnés au I, après avis, selon le cas, du comité de groupe, du comité central d'entreprise ou du comité d'entreprise, l'assemblée générale extraordinaire procède à la modification des statuts pour déterminer les conditions dans lesquelles sont désignés les membres du conseil de surveillance représentant les salariés, selon l'une des modalités suivantes :*
*1° L'organisation d'une élection auprès des salariés de la société et de ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français dans les conditions fixées à l'article L. 225-28 ;*
*2° La désignation, selon le cas, par le comité de groupe prévu à l'article L. 2331-1 du code du travail, le comité central d'entreprise ou le comité d'entreprise de la société mentionnée au I du présent article ;*
*3° La désignation par l'organisation syndicale ayant obtenu le plus de suffrages au premier tour des élections mentionnées aux articles L. 2122-1 et L. 2122-4 du code du travail dans la société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français lorsqu'un seul membre est à désigner, ou par chacune des deux organisations syndicales ayant obtenu le plus de suffrages au premier tour de ces élections lorsque deux membres sont à désigner ;*
*4° Lorsqu'au moins deux membres sont à désigner, la désignation de l'un des membres selon l'une des modalités fixées aux 1° à 3° et de l'autre par le comité d'entreprise européen, s'il existe,*

*ou, pour les sociétés européennes au sens de l'article L. 2351-1 du code du travail, par l'organe de représentation des salariés mentionné à l'article L. 2352-16 du même code ou, à défaut, par le comité de la société européenne mentionné à l'article L. 2353-1 dudit code.*
*L'élection ou la désignation des membres du conseil de surveillance représentant les salariés intervient dans les six mois suivant la modification des statuts prévue au premier alinéa du présent III.*

*IV. — Si l'assemblée générale extraordinaire ne s'est pas réunie dans le délai prévu au premier alinéa du III, tout salarié peut demander au président du tribunal statuant en référé d'enjoindre sous astreinte au directoire de convoquer une assemblée générale extraordinaire et de soumettre à celle-ci les projets de résolutions tendant à modifier les statuts dans le sens prévu au même III.*
*A défaut de modification des statuts à l'issue du délai prévu au premier alinéa dudit III, les membres du conseil de surveillance représentant les salariés sont désignés par la voie de l'élection mentionnée au 1° du III dans les six mois suivant l'expiration du même délai. Tout salarié peut demander au président du tribunal statuant en référé d'enjoindre sous astreinte à la société d'organiser l'élection.*

*V. — Les sociétés répondant aux critères fixés au I du présent article et dont le conseil de surveillance comprend un ou plusieurs membres désignés en application de l'article L. 225-79 du présent code, de l'article 5 de la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public ou de l'article 8-1 de la loi n° 86-912 du 6 août 1986 relative aux modalités des privatisations, ainsi que leurs filiales directes ou indirectes, ne sont pas soumises à l'obligation prévue aux I à III du présent article dès lors que le nombre de ces administrateurs est au moins égal au nombre prévu au II.*
*Lorsque le nombre de ces membres est inférieur au nombre prévu au II, les I à IV sont applicables à l'expiration du mandat en cours des membres du conseil de surveillance représentant les salariés*

**Article L225-80**
Les conditions relatives à l'éligibilité, à l'électorat, à la composition des collèges, aux modalités du scrutin, aux contestations, à la durée et aux conditions d'exercice du mandat, à la révocation, à la protection du contrat de travail et au remplacement des membres du conseil de surveillance élus par les salariés *ou désignés en application de l'article L. 225-79-2* sont fixées selon les règles définies aux articles L.225-28 à L.225-34.

*Dispositions relatives au conseil de surveillance des sociétés en commandite par actions*

***Article L226-5-1***
*Dans les sociétés répondant aux critères fixés au I de l'article L. 225-79-2, les salariés sont représentés au sein du conseil de surveillance dans les conditions prévues aux articles L. 225-79-2 et L. 225-80.*
*La modification des statuts nécessaire pour déterminer les conditions dans lesquelles sont désignés les membres du conseil de surveillance représentant les salariés est adoptée selon les règles définies au présent chapitre. Si l'assemblée des commanditaires ou des commandités ne s'est pas réunie dans le délai prévu au premier alinéa du III de l'article L. 225-79-2, tout salarié peut demander au président du tribunal statuant en référé d'enjoindre sous astreinte au gérant ou à l'un des gérants de convoquer une assemblée des commanditaires ou des commandités et de soumettre à celle-ci les projets de résolution tendant à modifier les statuts dans le sens prévu au même III.*

**Dispositions du Code de travail**
(les dispositions introduites par l'article 9 de la loi n° 2013-504 relative à la sécurisation de l'emploi apparaissent en italique)

**Article L2411-1**
Bénéficie de la protection contre le licenciement prévue par le présent chapitre, y compris lors d'une procédure de sauvegarde, de redressement ou de liquidation judiciaire, le salarié investi de l'un des mandats suivants :

[…]
12° Représentant des salariés au conseil d'administration ou de surveillance des entreprises du secteur public, *des sociétés anonymes et des sociétés en commandite par actions* ;
[…]

**Article L2411-17**
Le licenciement d'un représentant des salariés au conseil d'administration ou de surveillance des entreprises du secteur public, *des sociétés anonymes et des sociétés en commandite par actions* ne peut intervenir qu'après autorisation de l'inspecteur du travail.
Cette autorisation est également requise pour :
1° L'ancien représentant des salariés pendant les six premiers mois suivant la cessation de son mandat ;
2° Le candidat et l'ancien candidat à l'élection comme représentant des salariés pendant les trois mois suivant le dépôt des candidatures.

**Article L2421-5**
Le licenciement d'un représentant des salariés au conseil d'administration ou de surveillance d'une entreprise du secteur public, *d'une société anonyme ou d'une société en commandite par actions*, envisagé par l'employeur, est soumis pour avis au conseil d'administration ou de surveillance dont il est membre.
La demande d'autorisation de licenciement est adressée à l'inspecteur du travail dont dépend l'établissement dans lequel est employé le salarié.
En cas de faute grave, l'employeur peut prononcer la mise à pied immédiate de l'intéressé dans l'attente de la décision définitive. Dans ce cas, le conseil d'administration ou de surveillance est convoqué sans délai et donne son avis sur le projet de licenciement de l'intéressé.
Si le licenciement est refusé par l'inspecteur du travail ou l'autorité qui en tient lieu, la mise à pied est annulée et ses effets sont supprimés de plein droit.

**Article L2435-1**
Le fait de licencier un représentant des salariés au conseil d'administration ou de surveillance *d'une entreprise du secteur public, d'une société anonyme ou d'une société en commandite par actions*, en méconnaissance des dispositions relatives à la procédure d'autorisation administrative prévues par le présent livre, est puni d'un emprisonnement d'un an et d'une amende de 3 750 euros.
La récidive est punie d'un emprisonnement de deux ans et d'une amende de 6 000 euros.

**Article L3341-2**
Les administrateurs ou les membres du conseil de surveillance représentant les salariés actionnaires ou élus par les salariés bénéficient, dans les conditions et les limites prévues à l'article L. 3142-13, d'un stage de formation économique, financière et juridique d'une durée maximale de cinq jours dispensé par un organisme figurant sur une liste arrêtée par l'autorité administrative dans des conditions prévues par voie réglementaire

**Article L3341-3**
Le temps consacré à la formation économique, financière et juridique est pris sur le temps de travail et est rémunéré comme tel. Il est imputé sur la durée du congé de formation économique, sociale et syndicale prévu aux articles L. 3142-7 et suivants.
Les dépenses correspondantes des entreprises sont déductibles du montant de la participation des employeurs au financement de la formation professionnelle continue prévu à l'article L. 6331-1

# Annexe 2. Entretiens relatifs aux monographies d'entreprise

## Liste des entretiens

La liste ci-dessous reprend les entretiens conduits dans chacune des deux entreprises, CommunicA et EnergiA. Sont présentés : la fonction des personnes rencontrées ; pour les administrateurs, leur ancienneté au conseil au moment de l'entretien ; pour les administrateurs salariés et les responsables syndicaux, leur appartenance syndicale ; la date, le lieu et la durée de l'entretien.

Tous les entretiens ont été enregistrés puis intégralement retranscrits par nos soins.

| Profil de l'interviewé | Date | Lieu | Durée |
|---|---|---|---|
| **Entreprise CommunicA** (45 entretiens) | | | |
| *Administrateurs salariés*<br>Sur 12 personnes contactées, 12 ont accepté de nous recevoir | | | |
| Administratrice salariée CGT1<br>5 ans d'ancienneté | 28 avril<br>et 6 mai 2004 | Fédération syndicale (Montreuil)<br>Union départementale (Montpellier) | 2h53 |
| Administrateur salarié CGT2<br>5 ans d'ancienneté | 28 avril<br>et 19 mai 2004 | Fédération syndicale (Montreuil)<br>Bureau professionnel (Angers) | 2h18 |
| Administrateur salarié CGT3<br>5 ans d'ancienneté | 18 mai 2004 | Fédération syndicale (Montreuil) | 2h16 |
| Administratrice salariée CGT4<br>6 mois d'ancienneté | 23 janv. 2006 | Bureau professionnel (Limoges) | 2h11 |
| Administratrice salariée CGT5<br>6 mois d'ancienneté | 24 janv. 2006 | Fédération syndicale (Montreuil) | 2h24 |
| Administrateur salarié CGT6<br>6 mois d'ancienneté | 16 février 2006 | Fédération syndicale (Montreuil) | 2h15 |
| Administrateur salarié SUD1<br>5 ans d'ancienneté | 24 mai 2004 | Bureau professionnel (Ivry sur Seine) | 2h14 |
| Administratrice salariée SUD2<br>10 ans d'ancienneté | 7 juin 2004 | Fédération syndicale (Paris) | 2h25 |
| Administratrice salariée SUD3<br>6 mois d'ancienneté | 4 mai 2006 | Fédération syndicale (Paris) | 2h02 |
| Administrateur salarié FO1<br>5 ans d'ancienneté | 9 juin 2004 | Bureau professionnel (Toul) | 1h37 |
| Administrateur salarié FO2<br>6 mois d'ancienneté | 26 juin 2006 | Bureau professionnel (Paris) | 1h22 |
| Administratrice salariée CFDT<br>5 ans d'ancienneté | 5 mai 2004 | Bureau Professionnel (Limoges) | 2h03 |

| Profil de l'interviewé | Date | Lieu | Durée |
|---|---|---|---|
| *Anciens administrateurs salariés*<br>Sur 11 personnes contactées, 11 ont accepté de nous recevoir | | | |
| Ex-administrateur salarié CGT1<br>5 ans d'ancienneté | 14 mars 2005 | Union départementale (Lille) | 1h52 |
| Ex-administrateur salarié CGT2<br>5 ans d'ancienneté | 15 mars 2005 | Café public (Narbonne) | 3h31 |
| Ex-administratrice salariée CGT3<br>5 ans d'ancienneté | 21 mars 2005 | Domicile (Bourg en Bresse) | 1h47 |
| Ex-administratrice salariée CGT4<br>5 ans d'ancienneté | 23 mars 2005 | Bureau professionnel (Lyon) | 1h50 |
| Ex-administrateur salarié CGT5<br>5 ans d'ancienneté | 30 juin 2005 | Bureau professionnel (Mâcon) | 2h18 |
| Ex-administrateur salarié CGT6<br>5 ans d'ancienneté | 13 oct. 2005 | Domicile (Carpentras) | 1h58 |
| Ex-administratrice salariée FO1<br>5 ans d'ancienneté | 7 juillet 2005 | Union départementale (Toulouse) | 1h41 |
| Ex-administrateur salarié FO2<br>13 ans d'ancienneté | 17 oct. 2005 | Union départementale (Nancy) | 2h02 |
| Ex-administratrice salariée FO3<br>5 ans d'ancienneté | 21 nov. 2005 | Bureau professionnel (Paris) | 1h19 |
| Ex-administrateur salarié CFDT1<br>11 ans d'ancienneté | 2 et 11 mars 2005 | Bureau Professionnel (Poitiers) | 3h40 |
| Ex-administratrice salariée CFDT2<br>5 ans d'ancienneté | 14 avril 2005 | Café public (Marseille) | 2h08 |
| *Responsables syndicaux pour l'entreprise*<br>Sur 8 personnes contactées 8 ont accepté de nous recevoir | | | |
| Responsable syndical pour l'entreprise CGT | 14 mai 2004 | Fédération syndicale (Montreuil) | 2h03 |
| Ex-responsable syndical pour l'entreprise CGT | 22 fév. 2005 | Fédération syndicale (Montreuil) | 49 min. |
| Responsable syndical pour l'entreprise FO | 25 mai 2005 | Fédération syndicale (Paris) | 1h01 |
| Ex-responsable syndical pour l'entreprise CFDT | 8 juin 2005 | Fédération syndicale (Paris) | 1h12 |
| Responsable syndical pour l'entreprise CFDT | 9 juin 2005 | Fédération syndicale (Paris) | 1h19 |
| Responsable syndical pour l'entreprise et responsable fédéral SUD | 5 oct. 2005 | Fédération syndicale (Paris) | 1h23 |
| Responsables syndicaux pour l'entreprise CFTC | 12 oct. 2005 | Local syndical (Paris) | 1h43 |
| Responsable syndical pour l'entreprise CFE-CGC | 21 oct. 2005 | Fédération syndicale (Paris) | 56 min. |

| Profil de l'interviewé | Date | Lieu | Durée |
|---|---|---|---|
| *Responsables fédéraux*<br>Sur 6 personnes contactées 5 ont accepté de nous recevoir<br>(en comptant le responsable syndical et fédéral SUD) | | | |
| Responsable fédéral FO | 7 oct. 2005 | Fédération syndicale (Paris) | 1h34 |
| Responsable fédéral CFE-CGC | 27 oct. 2005 | Fédération syndicale (Paris) | 45 min. |
| Responsable fédéral CFTC | 13 janv. 2006 | Fédération syndicale (Paris) | 1h44 |
| Responsable fédéral CGT | 14 sept 2006 | Fédération syndicale (Montreuil) | 54 min. |
| *Membres de la direction*<br>Sur 8 personnes contactées, 6 ont accepté de nous recevoir | | | |
| Secrétaire du conseil d'administration | 30 juin 2004 | Bureau professionnel (Paris) | 1h05 |
| Ex-secrétaire du conseil d'administration1 | 4 janv. 2006 | Bureau professionnel (Paris) | 1h09 |
| Ex-secrétaire du conseil d'administration2 | 5 janv. 2006 | Bureau professionnel (Paris) | 1h22 |
| Ex-secrétaire du conseil d'administration3 | 30 janv. 2006 | Bureau professionnel (Paris) | 58 min. |
| Ex-secrétaire du conseil d'administration4 | 8 fév. 2006 | Bureau professionnel (Lille) | 1h13 |
| Ex-secrétaire du conseil d'administration5 | 4 sept. 2006 | Bureau professionnel (Paris) | 48 min. |
| *Autres administrateurs*<br>Sur 13 personnes contactées, 4 ont accepté de nous recevoir | | | |
| Autre administrateur1 représentant l'Etat<br>4 ans d'ancienneté | 21 janv. 2006 | Bureau professionnel (Paris) | 47 min. |
| Autre Administrateur2 représentant l'Etat<br>7 ans d'ancienneté | 10 avril 2006 | Bureau professionnel (Paris) | 1h06 |
| Autre Administrateur3, personnalité qualifiée<br>15 ans d'ancienneté | 23 juin 2006 | Bureau municipal (Val de Reuil) | 1h30 |
| Autre Administrateur4, personnalité qualifiée<br>7 ans d'ancienneté | 8 août 2006 | Bureau Professionnel (Paris) | 55 min. |

| Profil de l'interviewé | Date | Lieu | Durée |
|---|---|---|---|
| **Entreprise EnergiA** (13 entretiens) | | | |
| *Administrateurs salariés*<br>Sur 3 personnes contactées, 3 ont acceptée de nous recevoir | | | |
| Administrateur salarié CGT<br>4 ans et demi d'ancienneté | 29 nov. 2006<br>5 déc. 2006 | Bureau professionnel (Normandie)<br>Fédération syndicale (Montreuil) | 2h25 |
| Administrateur salarié CFE-CGC<br>4 ans et demi d'ancienneté | 28 nov. 2006<br>4 janv. 2007 | Bureau syndical (Paris) | 4h26 |
| Administrateur salarié CFDT<br>4 ans et demi d'ancienneté | 5 déc. 2006<br>9 mars 2007 | Bureau syndical (Paris)<br>Bureau professionnel (Drôme) | 3h30 |
| *Responsables syndicaux*<br>Sur 6 personnes contactées, 6 ont accepté de nous recevoir | | | |
| Coordinateur syndical de groupe, CGT | 19 janv. 2007 | Siège social de l'entreprise (Paris) | 1h30 |
| Coordinateur syndical de groupe, CFE-CGC | 22 janv. 2007 | Bureau Professionnel (Montigny le Bretonneux) | 55 min. |
| Coordinateur syndical de groupe, CFDT | 6 fév. 2007 | Siège social de l'entreprise (Paris) | 1h13 |
| Coordinateur syndical de groupe, UNSA | 26 fév. 2007 | Siège social de l'entreprise (Paris) | 57 min. |
| Coordinateur syndical de groupe, CFTC | 8 mars 2007 | Siège social de l'entreprise (Paris) | 58 min. |
| Coordinateur syndical de groupe, FO | 4 avril 2007 | Siège social de l'entreprise (Paris) | 1h10 |
| *Membres de la direction*<br>Sur 4 personnes contactées, 4 ont accepté de nous recevoir | | | |
| Secrétaire du conseil de surveillance | 23 janv. 2007 | Bureau professionnel (Paris) | 55 min. |
| Membre de la direction des ressources humaines1 | 21 nov. 2006 | Bureau professionnel (Paris) | 1h25 |
| Membre de la direction des ressources humaines2 | 16 janv. 2007 | Bureau professionnel (Paris) | 1h02 |
| Membre de la direction des ressources humaines3 | 22 fév. 2007 | Bureau professionnel (Paris) | 42 min. |

Certains des entretiens conduits auprès d'actuels ou d'anciens administrateurs salariés se sont tenus en deux temps étant donné le volume de discours de la part des interviewés, supérieur à la durée initialement annoncée par l'enquêteur (d'une heure et demi). Nous sommes ainsi assez proche des durées enregistrées par Bertin-Mourot et Lapôtre (2003 : 50) qui soulignaient justement la différence entre une durée moyenne d'entretien avec les administrateurs salariés se situant aux alentours de 2h30, et celle plus courte (« généralement un peu plus d'une heure ») résultant des entretiens conduits auprès des administrateurs « classiques ».

## Guides d'entretien

Nous reproduisons ci-dessous les guides d'entretien que nous avons conçus et mobilisés au cours des rencontres avec les différents acteurs des entreprises CommunicA et EnergiA que sont : les actuels et anciens administrateurs salariés ; les responsables syndicaux pour l'entreprise et responsables fédéraux (à CommunicA) ainsi que les coordinateurs syndicaux de groupe (à EnergiA) ; les membres de la direction (les actuels et anciens secrétaires du conseil d'administration/de surveillance mais aussi les membres de la direction des ressources humaines à EnergiA) ; les autres membres du conseil d'administration de CommunicA (les autres membres du conseil de surveillance d'EnergiA n'ayant pas été sollicités dans ce cadre).

**Guide d'entretien « (anciens) administrateurs salariés »**

NB : Lorsque l'entretien a été conduit avec une personne ayant occupé un mandat d'administrateur salarié par le passé, la formulation des questions a été adaptée (passage des temps à l'imparfait, au passé composé).

Consigne
« Dans le cadre de ma thèse, je conduis une recherche en sociologie sur les administrateurs salariés. C'est pourquoi je souhaite m'entretenir aujourd'hui avec vous. Notre entretien durera une heure trente environ et sera enregistré. Je vous garantis l'anonymat de vos propos »

1. Trajectoire de l'administrateur salarié
Quelles raisons vous ont motivé à devenir militant syndical ? Y a-t-il un lien avec un militantisme politique de votre part ?

Vos proches (parents, frère, sœur, conjoint) ont-ils un parcours similaire au vôtre ? Occupent-ils des fonctions semblables ?

Quel a été votre parcours :
- Professionnel : votre formation initiale ? Les fonctions que vous avez occupées ? Les stages ou formations que vous avez éventuellement suivies ?
- Syndical : les fonctions de représentation que vous avez occupées, dans les instances représentatives du personnel [IRP] ou votre organisation syndicale ? Quels en ont été les moments forts ?

2. La prise de mandat
Comment vous ou votre organisation syndicale [OS] avez décidé de vous proposer sur la liste des candidats aux élections du conseil d'administration [CA] / conseil de surveillance [CS] ?

Que représente pour vous ce mandat par rapport au reste de votre parcours syndical (Logique de carrière ?) ?

Quel(s) enjeu(x) représente l'élection au CA/CS pour votre OS ? Quelle importance votre OS attache-t-elle à cette fonction d'administrateur salarié ?

Est-ce que vous connaissiez la fonction d'administrateur avant d'en devenir un ?

D'après vous, quelles doivent être les compétences et qualifications d'un administrateur salarié ?
- Connaissances théoriques (économie, finance, comptabilité, droit des sociétés…) ;
- Expériences syndicales préalables (résolution de conflit, négociation avec la direction, formulation de revendications/propositions…) ;
- Qualités personnelles (qualité relationnelle, capacité d'analyse/de synthèse, sens de l'organisation, qualité rédactionnelle, d'orateur…) ?

Avez-vous reçu une formation à la prise de poste : par la direction, par le syndicat ? Laquelle ?

Avez-vous le sentiment de devoir être formé ? Sur quel(s) domaine(s) et pourquoi ?

Vous référez-vous à d'autres personnes sur des problèmes spécifiques (un membre du syndicat, de la direction…) ?

3. Activité de travail et rôle de l'administrateur salarié

Pouvez-vous me décrire votre travail ? En quoi consiste votre activité d'administrateur salarié ?

- Moyens à disposition (bureau, secrétariat, crédit d'heures, accès aux documents et au terrain) ? par le syndicat, par la direction ?
- Est-ce que votre activité est conforme à ce qui est dit dans les textes ?
- Quelles différences y a-t-il entre ce que vous imaginiez de la fonction et ce que vous faîtes réellement ?

En quoi votre activité d'administrateur salarié est différente de vos anciennes fonctions syndicales/de représentation du personnel ? Quels sont les éventuels points communs ?

Quelle importance attachez-vous à cette fonction d'administrateur salarié ? Qu'est-ce qui vous plaît le plus / le moins ?

En quoi votre rôle d'administrateur salarié est différent de ce que vous connaissez des autres entreprises publiques (ou privatisées) ou siègent des administrateurs salariés ?

Quelle obligation de réserve pour les informations transmises par la direction (qui et comment est définie la confidentialité des informations du CA/CS) ?

4. Prise de position sur les dossiers du CA/CS

En tant qu'administrateur salarié, comment prenez-vous position sur un dossier ?

- Individuellement
- Collectivement avec les autres administrateurs salariés parrainés par votre OS
- Collectivement avec le syndicat / la fédération
- Collectivement avec les autres administrateurs salariés (parrainés par une autre OS)
- Collectivement avec les administrateurs « autres » (non élus du personnel)

Ce mode de prise de décision varie-t-il en fonction des dossiers (des thèmes abordés) ?

Votre implication dans les processus de décision au CA/CS dépend-elle aussi de la volonté du PDG ? Des autres administrateurs ? De votre OS ?

Imaginons le cas suivant :
Un vote sur une restructuration d'une partie de l'entreprise. Il y a conflit d'intérêt entre ceux des salariés (risque de perte d'emplois) et ceux de l'entreprise (maintenir la rentabilité). Comment vous positionnez-vous ? Comment arbitrez-vous entre les intérêts des salariés et ceux de l'entreprise ?

Imaginons cet autre cas :
Un appel à la grève est lancé par votre syndicat le même jour que la réunion du CA/CS ou de la réunion préparatoire. Où vous rendez-vous ? Comment arbitrez-vous entre votre engagement syndical qui vous incite à militer et votre mandat au CA/CS ?

Imaginons ce dernier cas :
En désaccord avec un dossier présenté au CA/CS, vous quittez la séance avant son terme. Comment justifiez-vous votre absence lors du votre des dossiers suivants ?

5. Relations avec les autres administrateurs salariés

Connaissiez-vous les autres administrateurs salariés avant votre prise de fonction ? Comment les qualifieriez-vous (collègue, contradicteur, camarade, …) ?

Comment s'organise le travail entre les administrateurs salariés ?

- Préparation des réunions
- Répartition des tâches (en particulier entre administrateurs salariés d'un même syndicat)
- De quelle manière les règles de travail entre vous ont été élaborées ? Par qui ? (des usages,

un leader, des règles formalisées)
- Est-ce que la discussion entre administrateurs salariés peut faire évoluer / modifier son point de vue ?

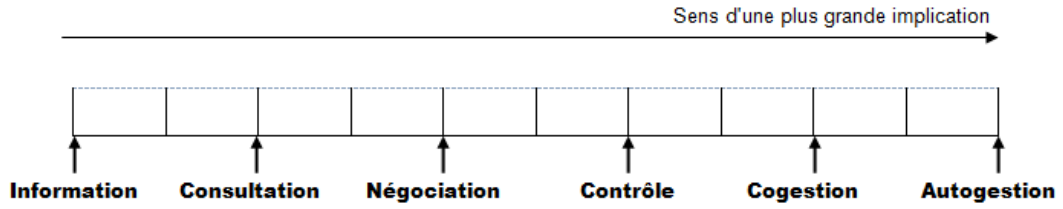
6. Relations avec les autres administrateurs
Connaissiez-vous les autres membres du CA/CS avant votre prise de poste ?

Quels contacts avez-vous avec eux ? A quelle(s) occasion(s) (téléphone, restaurant, réunion, visite de sites, …) ?

Les voyez-vous en dehors du CA/CS ? Par quel canal ?

Est-ce que le fait de siéger ensemble au CA/CS vous a ouvert des contacts par ailleurs ? Avez-vous noué des contacts professionnels ou personnels avec d'autres membres du CA/CS ?

7. Influence ou pouvoir au CA/CS
Aux vues de ce que vous m'avez décrit de votre fonction réelle et informelle, ou situez-vous votre modalité d'action sur un axe allant d'une moindre capacité d'intervention à l'autogestion ? Quelle serait la modalité idéale à vos yeux ? Expliquez vos choix.




Etant données les définitions suivantes :
- Information : simple information des salariés sur une décision unilatérale de l'employeur, son contenu, éventuellement ses motifs ou sa portée
- Consultation : l'employeur conserve sa liberté de décision mais sollicite l'avis des salariés ou de leurs représentants, avis qu'il pourra, éventuellement prendre en compte
- Négociation : recherche d'un accord entre direction et salarié sur une décision à prendre
- Contrôle : pouvoir des salariés ou de leurs représentants reposant sur le droit de veto. Dans cette situation, les représentants des salariés rejettent toute responsabilité dans les décisions prises par la direction
- Cogestion : les salariés ou leurs représentants acceptent de partager avec l'employeur la responsabilité des décisions. Ils participent non seulement à la prise de décisions mais aussi à leur élaboration.
- Autogestion : système dans lequel le pouvoir de décision appartient aux travailleurs et à eux seuls

Comment votre activité s'articule-t-elle avec celle des autres IRP ?
Connaissez-vous les autres élus du personnel ? Si oui, quelles relations entretenez-vous avec eux (en particulier avec le représentant du CE assistant aux séances du CA/CS s'il est issu de la même OS) ?
Dessinez un organigramme où vous situez le CA/CS par rapport aux autres IRP et instances de dialogue social. Expliquez vos choix.

Comment l'activité du CA/CS s'articule-t-elle avec les autres instances/entités décisionnelles ?
Dessinez un organigramme où vous situez le CA/CS par rapport aux autres instances de décisions stratégiques dans l'entreprise (directions de l'entreprise, actionnaire). Expliquez vos choix.

8. L'introduction des administrateurs salariés
D'après vous, qu'est-ce qui a motivé la volonté du législateur d'introduire des représentants de salariés au CA/CS ?

Quelle a été la position défendue par votre OS lors de la mise en place des administrateurs salariés dans votre entreprise ?

D'après vous, qu'est-ce qui a changé dans l'entreprise depuis que les administrateurs salariés ont été institués (les apports, les inconvénients, les limites du rôle) ?

9. En conclusion
Depuis que vous siégez au CA/CS, est-ce que votre image/représentation du rôle de l'administrateur salarié a changé ? En quoi ? Pourquoi ?

Est-ce que ce mandat d'administrateur salarié, a modifié :
- Votre conception du syndicalisme ? De votre rôle de syndicaliste ?
- Votre façon de comprendre la gestion de l'entreprise, la logique qui sous-tend les décisions de gestion des dirigeants ?

Quel reclassement envisagez-vous au terme de votre mandat ? (Pour les anciens administrateurs salariés : quel reclassement a effectivement eu lieu ?)

Si vous pouviez faire évoluer la fonction d'administrateur, vers quoi la dirigeriez-vous ?

Conclusion
« Voyez-vous un point ou sujet que nous n'avons pas évoqué et qu'il serait important d'aborder ? Avez-vous des questions ?
Dans la mesure où la thèse s'inscrit dans un travail de long terme, je pourrais être amenée à vous recontacter si vous le permettez.
Je vous remercie du temps que vous avez consacré à cet entretien. »

**Guide d'entretien « responsable syndical / coordinateur syndical » et « responsable fédéral »**

Consigne
« Dans le cadre de ma thèse, je conduis une recherche en sociologie sur les administrateurs salariés. C'est pourquoi je souhaite m'entretenir aujourd'hui avec vous. Notre entretien durera environ une heure et sera enregistré. Je vous garantis l'anonymat de vos propos »

1. L'introduction des administrateurs salariés
Comment a été accueillie la mise en place des mandats d'administrateurs salariés (c'est-à-dire l'obligation de représentants élus au CA/CA) ?

Quelle a été la position défendue par votre organisation [pour un responsable fédéral : quelle est la position de la fédération] sur le principe de la participation de représentants des travailleurs aux décisions stratégiques ?

Pour un responsable fédéral : Cette position a-t-elle évolué au fil du temps (de De gaulle au gouvernement d'entreprise en passant par la loi DSP) ?

2. Relation avec les administrateurs salariés
Quels contacts avez-vous avec les administrateurs salariés (fréquence, occasions) ?

Quelles lignes directrices la fédération [pour un responsable fédéral : la confédération] vous donnent-t-elles par rapport à « l'encadrement » des administrateurs salariés ? Dans les directives à leur donner ?

A quelles occasions ou sur quels thèmes invitez-vous les administrateurs salariés à participer aux réunions des instances du syndicat [pour un responsable fédéral : des instances de la fédération] (bureau, commission exécutive) ?

Pour un responsable fédéral : Existe-t-il un réseau ou groupe actif rassemblant tous les administrateurs salariés rattachés à la fédération ?

3. Conception du mandat par le syndicat/la fédération
Comment sont choisis les candidats à l'élection ? Comment se déroule le processus de recrutement des candidats ? Suivant quels critères de sélection ?

Comment votre organisation/fédération conçoit-elle l'action syndicale au CA/CS ?

D'après vous, qu'est-ce qui fait que l'on est un bon administrateur salarié ? Quelles sont les compétences et qualification à avoir ?

4. Spécificité du mandat d'administrateur salarié
Quelle importance revêt le mandat d'administrateur salarié comparé aux autres mandats de représentation du personnel (IRP) ? Comment s'inscrit-il dans le schéma d'ensemble des IRP nationales ?

Quelles sont les différences / points communs entre ce mandat d'administrateur salarié et les autres mandats de représentation du personnel

Comment définissez-vous les administrateurs salariés : des syndicalistes, des gestionnaires… ?

5. Enjeux du mandat pour le syndicat/la fédération
Qu'est-ce que votre organisation/fédération attend de ses administrateurs salariés ? Que gagne-t-elle à être représentée au CA/CS ?

Quels sont les avantages pour un syndicat/une fédération à compter des représentants en CA/CS (transmission d'info qu'il n'aurait pas autrement ; accès à des personnalités inaccessibles autrement tels que le DG) ?

Quelle est la stratégie / le positionnement du syndicat/de la fédération par rapport à sa participation au CA/CS ?

6. Impact sur le dialogue social
Est-ce que les administrateurs salariés jouent un rôle, d'une façon ou d'une autre, dans la conduite (contenu, forme…) du dialogue social dans l'entreprise (au sein des autres IRP) ?

L'introduction des administrateurs salariés a-t-elle modifié le dialogue social dans l'entreprise [pour un responsable fédéral : dans les entreprises] ?

Est-ce que la création des mandats d'administrateurs salariés a changé (dans la forme, sur le fond) le positionnement du syndicat/de la fédération dans le dialogue social ?

7. Pour conclure
Comment souhaiteriez-vous voir évoluer la fonction d'administrateur salarié ?

Conclusion
« Voyez-vous un point ou sujet que nous n'avons pas évoqué et qu'il serait important d'aborder ? Avez-vous des questions ?
Dans la mesure où la thèse s'inscrit dans un travail de long terme, je pourrais être amenée à vous recontacter si vous le permettez.
Je vous remercie du temps que vous avez consacré à cet entretien. »

**Guide d'entretien « membres de la direction »**

Consigne
« Dans le cadre de ma thèse, je conduis une recherche en sociologie sur les administrateurs salariés. C'est pourquoi je souhaite m'entretenir aujourd'hui avec vous. Notre entretien durera environ une heure et sera enregistré. Je vous garantis l'anonymat de vos propos »

1. La représentation des salariés au conseil d'administration/de surveillance
Quelle est l'origine de l'introduction d'administrateurs salariés au conseil (contrainte légale, initiative de la direction, de l'actionnaire) ?

Quel enjeu représente la présence des administrateurs salariés pour la direction de l'entreprise ?

Quels sont les avantages et inconvénients d'avoir des représentants du personnel élus au CA/CS aux yeux de la direction ?

Pensez-vous que la présence de ces administrateurs particuliers modifie quelque chose au CA/CS (notamment sur la teneur des débats) ?

Qu'est-ce que la direction attend des administrateurs salariés (des informations méconnues, un positionnement officiel des organisations syndicales sur les sujets du CA/CS, des contre-propositions aux projets présentés) ?

Comment les membres de la direction perçoivent-ils les administrateurs salariés ?

2. Les relations avec les administrateurs salariés
Quels contacts (nature et fréquence) avez-vous avec les administrateurs salariés, que ce soit au cours des séances du CA/CS ou en dehors ?

Vous est-il arrivé de les solliciter en dehors des séances ? Si oui, à quel sujet ?

A l'inverse, les administrateurs salariés vous ont-ils spontanément sollicité Si oui, à quel sujet ?

Avez-vous des contacts avec les OS de parrainage au sujet des administrateurs salariés ?

Comment entendez-vous et recevez-vous les déclarations des administrateurs salariés (qu'elles soient en rapport avec un sujet à l'ordre du jour ou pas) ? Dans quelle mesure en tenez-vous compte ?

3. Les relations avec les membres du CA/CS
Comment les autres membres du CA/CS les perçoivent-ils ? Quelle attention portent-ils à leur déclaration ? Les considèrent-ils comme des interlocuteurs pertinents pour parler de la gestion et de la stratégie de l'entreprise ?

Les questions ou déclarations des administrateurs salariés ont-elle pu faire changer une partie ou tout d'un projet présenté au CA/CS ?

Voyez-vous une spécificité des administrateurs salariés (dans leurs comportements, leurs attitudes, leurs centres d'intérêts) par rapport aux autres membres du CA/CS ?

4. Les administrateurs salariés et le dialogue social
Voyez-vous une spécificité des administrateurs salariés (dans leurs comportements, leurs attitudes, leurs centres d'intérêts) par rapport à d'autres syndicalistes que vous pouvez être amené à côtoyer ?

A votre avis, les administrateurs salariés jouent-ils un rôle dans le reste du dialogue social de l'entreprise ? Si oui, lequel ?

Les différences entre OS pèsent-elles au CA/CS ? Comment les percevez-vous ?

5. La confidentialité
Quelle est la définition de la confidentialité au CA/CS ?

Par quels moyens la direction de l'entreprise protège-t-elle cette confidentialité (par exemple, transmission des documents au dernier moment) ?

Vous est-il arrivé d'intervenir au sujet de la confidentialité auprès des administrateurs salariés (de leurs comptes-rendus publics) ?

6. En conclusion
Selon vous, quelles sont les qualités pour être un bon administrateur salarié ?

Comment définiriez-vous ces acteurs du CA/CS (des syndicalistes, des gestionnaires…) ?

Quelle serait, d'après vous la forme idéale de la représentation du personnel au CA/CS ?

Conclusion
« Voyez-vous un point ou sujet que nous n'avons pas évoqué et qu'il serait important d'aborder ? Avez-vous des questions ?
Dans la mesure où la thèse s'inscrit dans un travail de long terme, je pourrais être amenée à vous recontacter si vous le permettez.
Je vous remercie du temps que vous avez consacré à cet entretien. »

**Guide d'entretien « autres administrateurs »**

Consigne
« Dans le cadre de ma thèse, je conduis une recherche en sociologie sur les administrateurs salariés. C'est pourquoi je souhaite m'entretenir aujourd'hui avec vous. Notre entretien durera environ une heure et sera enregistré. Je vous garantis l'anonymat de vos propos »

1. La représentation des salariés au conseil d'administration
Comment qualifiez-vous la représentation du personnel au CA ? Est-elle légitime, utile, est-ce un « mal nécessaire » ?

Sur quels types de sujets vous attendez-vous à ce que les administrateurs salariés se positionnent ? S'abstiennent ?

Sur quels types de dossiers souhaiteriez-vous qu'ils se positionnent ? S'abstiennent ?

Quels sont les avantages et inconvénients d'avoir des représentants du personnel élus au CA aux yeux de la direction ?

Pensez-vous que la présence de ces administrateurs particuliers modifie quelque chose au CA (notamment sur la teneur des débats) ?

Selon vous, quel rôle jouent les administrateurs salariés ? Quel serait le rôle que vous attendriez qu'ils tiennent ?

Les différences entre OS pèsent-elles au CA ? Comment les percevez-vous ?

2. Les relations avec les administrateurs salariés
Connaissez-vous les administrateurs salariés ? Pouvez-vous me les présenter (leur nom et leur OS de parrainage) ?

Quels contacts (nature et fréquence) avez-vous avec les administrateurs salariés, que ce soit au cours des séances du CA ou en dehors ?

Vous est-il arrivé de les solliciter en dehors des séances ? Si oui, à quel sujet ?

A l'inverse, les administrateurs salariés vous ont-ils spontanément sollicité ? Si oui, à quel sujet ?

3. Le "pouvoir" des administrateurs salariés
Comment entendez-vous et recevez-vous les déclarations des administrateurs salariés (qu'elles soient en rapport avec un sujet à l'ordre du jour ou pas) ? Dans quelle mesure en tenez-vous compte ?

Les questions ou déclarations des administrateurs salariés ont-elles pu vous faire changer d'avis sur un projet, ou vous amener à le considérer autrement ?

Selon vous, quelle influence ont les administrateurs salariés sur les décisions qui se prennent au CA ?

4. La confidentialité au conseil d'administration

Qui ou comment définit-on ce qui relève de la confidentialité dans les informations du CA ?

Que répondez-vous à ceux qui estiment que les CA sont des chambres d'enregistrement (les décisions se prendraient avant, dans des conseils informels et restreints) ?

5. En conclusion
Selon vous, quelles sont les qualités pour être un bon administrateur salarié ?

Comment définiriez-vous ces acteurs du CA (des syndicalistes, des gestionnaires…) ?

Estimez-vous que les représentants des salariés soient des acteurs pertinents pour parler de la gestion et de la stratégie de l'entreprise ?

Quelle serait, d'après vous la forme idéale de la représentation du personnel au CA ?

Conclusion
« Voyez-vous un point ou sujet que nous n'avons pas évoqué et qu'il serait important d'aborder ? Avez-vous des questions ?
Dans la mesure où la thèse s'inscrit dans un travail de long terme, je pourrais être amenée à vous recontacter si vous le permettez.
Je vous remercie du temps que vous avez consacré à cet entretien. »

# Annexe 3. Questionnaire

## Logique de construction du questionnaire

Pour élaborer notre questionnaire nous avons suivi une logique de construction somme toute classique puisque distinguant deux grands ensembles que sont les variables indépendantes, permettant d'approcher les « déterminants sociaux » pour de Singly (2008) et pouvant offrir une clé d'explication aux pratiques et représentations des répondants qui constituent le second ensemble de variables cette fois indépendantes.

Le tableau ci-dessous résume les variables que nous avons souhaitées inclure et leur transcription en indicateurs en précisant la ou les questions correspondantes dans le questionnaire.

| Variables | Indicateurs | Questions |
|---|---|---|
| **Variables indépendantes** (sur 26 questions) | | |
| *Caractéristiques du répondant* | | |
| Genre | | Q43 |
| Age | Age actuel | Q44 |
| Niveau de qualification | Dernier diplôme obtenu | Q45 |
| Expérience professionnelle dans l'entreprise | Année de recrutement | Q1 |
| | PCS à l'embauche | Q2 |
| | PCS actuelle | Q46 |
| Syndicalisation | Appartenance syndicale actuelle | Q3 |
| | Appartenance syndicale antérieure | Q5, Q6 |
| | Ancienneté syndicale | Q4 |
| | Raison de la syndicalisation | Q7 |
| Expérience syndicale dans l'entreprise | Mandats occupés dans des IRP | Q8 |
| | Mandats occupés dans la structure syndicale | Q9 |
| | Statut de permanent et durée | Q11, Q12 |
| Engagements hors de l'entreprise | Autres mandats occupés en dehors de l'entreprise | Q10 |
| Expérience en tant qu'administrateur salarié | Ancienneté au conseil d'administration ou de surveillance | Q13 |
| Temps alloué au mandat | Nature et temps de détachement | Q15 |
| | Répartition du temps de travail | Q16 |
| Formation au mandat | Type et nature des fournisseurs de formation | Q17 |
| *Caractéristiques de l'entreprise du répondant* | | |
| Secteur d'activité | | Q47 |
| Effectif | | Q48 |
| Structure de l'entreprise | Maison mère / filiale / entreprise unique | Q ajoutée a posteriori |

| Variables | Indicateurs | Questions |
|---|---|---|
| Cadre juridique | Statut juridique de l'entreprise | Q49 |
| | Nature privée ou publique du capital | Q ajoutée a posteriori |
| Structure de gouvernance | Nature du conseil (CA ou CS) | Q50 |
| **Variables dépendantes** (sur 25 questions) | | |
| *Environnement relationnel* | | |
| Relations avec l'organisation syndicale | Origine de la candidature | Q14 |
| | Mode de prise de décision | Q18 |
| | Niveau de consensus sur les prises de décision | Q21 |
| | Fréquence des sollicitations de l'organisation syndicale | Q27, Q28 |
| | Evaluation de l'importance du conseil pour l'organisation syndicale | Q33 |
| | Conséquence de la tenue du mandat sur la conception du syndicalisme | Q37 |
| | Evaluation de l'investissement attendu de la part de l'organisation syndicale | Q39, Q40 |
| Relations avec les autres administrateurs salariés | Mode de prise de décision | Q18 |
| | Déclarations communes | Q24 |
| Relations avec la direction de l'entreprise | Origine de la candidature | Q14 |
| | Mode de prise de décision | Q18 |
| | Fréquence des contacts hors conseil | Q26 |
| | Conséquence de la tenue du mandat sur la représentation de la manière dont est gérée l'entreprise | Q38 |
| Relations avec les autres administrateurs | Mode de prise de décision | Q18 |
| | Fréquence des contacts hors conseil | Q25 |
| Reconnaissance du mandat | Par les salariés | Q29 |
| | Par les militants | Q30 |
| | Par la direction | Q31 |
| | Par les autres administrateurs | Q32 |
| *Rôle perçu et attendu* | | |
| Représentation du rôle de l'administrateur salarié | Préférence dans les activités de l'administrateur salarié | Q23 |
| | Définition de la confidentialité des informations | Q22 |
| | Auto-évaluation du rôle | Q34 |
| Influence sur les décisions du conseil | Niveau d'implication réelle dans la prise de décision | Q35 |
| | Niveau d'implication attendu dans la prise de décision | Q36 |
| Compétences idéalisées | Connaissances jugées indispensables | Q19 |
| | Qualités personnelles jugées indispensables | Q20 |

| Variables | Indicateurs | Questions |
|---|---|---|
| *Carrière syndicale* | | |
| Place du mandat dans la carrière syndicale | Reconversion envisagée après mandat | Q41 |

Deux questions ont été ajoutées a posteriori, autrement dit une fois que les répondants nous avaient adressé leur réponse : une question portant sur la structure de l'entreprise du répondant (selon que l'entreprise est une maison mère, une filiale d'un groupe d'entreprises ou une entreprise indépendante) ainsi qu'une question relative à la nature (publique ou privée) du capital de celle-ci. Parce que la méthode de collecte des réponses (principalement par email) nous a permis l'identification temporaire des répondants, nous avons pu nous-mêmes renseigner cette information pour chacun des 148 questionnaires exploités dans l'analyse.

Par ailleurs, et toujours à l'aide de l'identification temporaire des répondants (partant, de leur entreprise), nous avons pu recodé les réponses « autres » à la question du secteur d'activité (Q47) sur la base de la nomenclature NAF Rev. 1 de 2003 (premier niveau).

Enfin, le questionnaire comporte une dernière question n'apparaissant pas dans le tableau ci-dessus (Q42) puisque se voulant volontairement non directive en demandant aux répondants ce qu'ils changeraient à la fonction d'administrateur salarié telle qu'elle existe aujourd'hui.

## Le questionnaire

Nous reproduisons ci-dessous le questionnaire tel qu'il a été adressé à 404 administrateurs salariés au printemps 2006.

# Les administrateurs salariés en France

Le questionnaire auquel nous vous proposons de répondre alimente une thèse de sociologie. Il s'agit plus particulièrement de mieux comprendre le rôle des représentants du personnel élus au conseil d'administration ou de surveillance des entreprises publiques et privées françaises.

Ce questionnaire s'adresse donc uniquement aux administrateurs salariés élus du personnel, et non aux représentants des actionnaires salariés ou aux représentants du personnel assistant aux séances du conseil d'administration ou de surveillance sans voix délibérative.

Pour une facilité de lecture du questionnaire, nous parlerons de "conseil" en général, entendu qu'il puisse s'agir soit du conseil d'administration soit du conseil de surveillance pour lequel vous êtes mandaté.

Une fois le questionnaire rempli vous pouvez l'adresser par email ou par courrier à :

**Aline Conchon, Doctorante en Sociologie des Relations Professionnelles**
**18 rue Gaultier 92 400 Courbevoie**
**aline_conchon@hotmail.com**

Nous vous garantissons l'anonymat de vos réponses et vous remercions par avance de bien vouloir prendre le temps de participer à cette recherche.

## Votre parcours :

**1. Année de recrutement dans votre entreprise actuelle ?**

**2. Dans quelle catégorie professionnelle avez-vous été recruté ?**

☐ ouvrier ☐ employé ☐ technicien
☐ agent de maîtrise ☐ cadre

**3. A quel syndicat êtes-vous adhérent ?**

☐ CFDT ☐ CFE-CGC ☐ CFTC ☐ CGT
☐ CGT-FO ☐ SUD ☐UNSA ☐ aucun
☐ autre, précisez : .....

Si *vous n'êtes pas syndiqué, passez directement à la question 8*

**4. Année d'adhésion au syndicat :**

**5. Avez-vous été adhérent à un autre syndicat auparavant ?**

☐ oui ☐ non

**6. Si oui, lequel ?**

**7. Pour quelle raison principale avez-vous adhéré à un syndicat?** *Une seule réponse possible*

☐ par conviction (politique, religieuse, sociale…)
☐ après avoir vécu des injustices dans le travail
☐ pour suivre l'exemple d'un proche (parent, ami, collègue…)
☐ autre, précisez : .....

**8. Quels mandats représentatifs avez-vous pris en charge au sein de votre entreprise ?** *Vous pouvez cocher plusieurs cases.*

☐ délégué du personnel
☐ délégué syndical
☐ élu du comité d'entreprise / du comité central d'entreprise / du comité d'entreprise européen
☐ élu au CHSCT
☐ élu CCP/CAP
☐ membre du comité de groupe
☐ membre d'un CTP
☐ aucun
☐ autre, précisez : .....

**9. Quels mandats avez-vous pris en charge au sein du syndicat de votre entreprise ?** *Vous pouvez cocher plusieurs cases.*

☐ membre du bureau
☐ membre de la commission exécutive
☐ secrétaire local
☐ secrétaire départemental
☐ secrétaire régional
☐ secrétaire général du syndicat
☐ trésorier
☐ autre mandat au niveau fédéral
☐ autre mandat au niveau confédéral
☐ aucun
☐ autre, précisez : .....

**10. Quels autres mandats prenez-vous ou avez-vous pris en charge en dehors de votre entreprise ?** *Vous pouvez cocher plusieurs cases.*

☐ conseiller prud'homal
☐ membre du conseil d'administration d'un organisme paritaire (OPCA, caisse de sécurité sociale, de retraite…)
☐ représentant du syndicat au conseil économique et social national ou régional
☐ mandat politique (conseiller municipal, maire, membre du conseil général…)
☐ responsable d'association (trésorier, président)
☐ aucun
☐ autre, précisez : .....

**11. Au cours de votre carrière syndicale, avez-vous été permanent ?**

☐ oui ☐ non

**12. Si oui, veuillez indiquer à quelle(s) période(s) :**

## Votre mandat d'administrateur salarié :

**13. Date de votre première élection au conseil ?**

**14. Qui a été à l'initiative de votre candidature au conseil ?**
☐ vous-même
☐ les responsables de votre syndicat
☐ un ou plusieurs membres de la direction de l'entreprise
☐ autre, précisez : .....

**15. Pour ce mandat, êtes-vous :**
☐ détaché à temps plein
☐ détaché à mi-temps
☐ détaché sur un crédit d'heures mensuelles
☐ non détaché
☐ autre, précisez : .....

**16. Dans une semaine moyenne, quel pourcentage de votre temps de travail consacrez-vous aux activités suivantes ?**
• activité professionnelle pour mon entreprise .....%
• mandat au conseil d'administration/de surveillance .....%
• militantisme pour mon syndicat (en dehors du mandat d'administrateur salarié) .....%
**100 %**

**17. Comment avez-vous été formé pour ce mandat ?**
*Vous pouvez cocher plusieurs cases.*
☐ formation syndicale
☐ formation par l'entreprise
☐ apprentissage avec les anciens élus du conseil
☐ apprentissage avec des homologues dans d'autres entreprises
☐ apprentissage avec des responsables du syndicat
☐ apprentissage sur le tas
☐ pas de formation
☐ autre, précisez : .....

**18. Comment décidez-vous de votre position sur les dossiers traités au conseil ?** *Vous pouvez cocher plusieurs cases.*
☐ seul
☐ avec les responsables de votre syndicat sur certains dossiers
☐ avec les responsables de votre syndicat sur tous les dossiers
☐ avec les autres administrateurs salariés parrainés par votre syndicat
☐ avec les administrateurs salariés des autres syndicats
☐ avec les autres membres du conseil (non administrateurs salariés)
☐ avec les militants syndicaux sur le terrain
☐ avec les membres de la direction de l'entreprise
☐ autre, précisez : .....

**19. Pour vous, quelles sont les deux connaissances indispensables pour être un bon administrateur salarié ?**
☐ connaissances théoriques en gestion d'entreprise
☐ connaissances de l'environnement économique de l'entreprise
☐ connaissance de l'organisation de l'entreprise
☐ connaissance des métiers de l'entreprise
☐ autre, précisez : .....

**20. Pour vous, quelles sont les deux qualités personnelles indispensables pour être un bon administrateur salarié ?**
☐ capacité à formuler des propositions
☐ capacité à prendre la parole en public
☐ qualité de rédaction
☐ organisation, méthode
☐ capacité d'analyse et de synthèse
☐ qualité d'écoute
☐ capacité à créer et mobiliser un réseau relationnel
☐ autre, précisez : .....

**21. Vous arrive-t-il d'être en désaccord avec votre syndicat sur les positions à prendre concernant :**

| | jamais | rarement | souvent | fréquemment | très fréquemment |
|---|---|---|---|---|---|
| • les comptes, le budget | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | |
| • les opérations financières (achat ou vente de filiales, prise de participation…) | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | |
| • la présentation du bilan social | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | |
| • les passations de marchés | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | |
| • les projets de développement stratégiques (contrats de plan dans le secteur public) | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | |
| • les projets de réorganisation des structures de l'entreprise | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | |

**22. Au conseil, qu'est-ce qui est, selon vous, confidentiel et non diffusable ?** *Vous pouvez cocher plusieurs cases*
☐ tous les documents
☐ uniquement les documents estampillés "confidentiel"
☐ les dossiers relatifs aux passations de marchés
☐ les dossiers relatifs aux comptes et aux finances
☐ les dossiers relatifs aux projets stratégiques de la direction
☐ les avis émis par tous les administrateurs
☐ les avis émis par les administrateurs non salariés
☐ les avis émis par les autres administrateurs salariés
☐ aucun document
☐ autre, précisez : .....

**23. Classez ces activités de l'administrateur salarié par ordre de préférence.** *De celle qui vous plaît le plus à celle qui vous plaît le moins*
A. faire des déclarations en séance
B. assister aux séances
C. se documenter pour analyser les dossiers du conseil
D. débattre avec le syndicat des positions à prendre
E. rédiger un compte-rendu des séances
F. faire des visites de site auprès du personnel et des militants
G. participer aux voyages du conseil
H. être en contact avec les membres de la direction et du conseil
I. étudier des dossiers techniques (comptes, marchés...)

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | |

***Le plus*** ***Le moins***

## Votre environnement relationnel :

| | jamais | rarement | souvent | très fréquemment |
|---|---|---|---|---|
| 24. Faîtes-vous des déclarations communes avec les administrateurs salariés d'autres syndicats ? | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 25. Voyez-vous les administrateurs non salariés en dehors des séances pour des raisons liées à votre mandat ? | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 26. Rencontrez-vous les membres de la direction en dehors des séances, pour des raisons liées à votre mandat ? | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 27. Votre syndicat vous sollicite-t-il pour débattre en interne de sujets concernant la gestion ou la stratégie de l'entreprise ? | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 28. Les autres représentants du personnel dans l'entreprise, membres de votre syndicat, vous sollicitent-t-ils pour comprendre la gestion de l'entreprise ? | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

**Que pensez-vous des propositions suivantes ?**

| | pas du tout d'accord | plutôt pas d'accord | plutôt d'accord | tout à fait d'accord |
|---|---|---|---|---|
| 29. les salariés de mon entreprise connaissent bien la fonction d'administrateur salarié. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 30. les militants de mon syndicat connaissent bien la fonction d'administrateur salarié. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 31. la direction de l'entreprise me considère comme un interlocuteur compétent pour participer à la gestion de l'entreprise. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 32. les membres du conseil me considèrent comme un interlocuteur compétent pour participer à la gestion de l'entreprise. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

**33. Quelles sont les instances de dialogue que votre syndicat considère comme les mieux à même de défendre ses convictions et revendications ?** *Classer de l'instance la plus importante aux yeux du syndicat à la moins importante*

A. le comité d'entreprise
B. le comité central d'entreprise
C. le comité d'entreprise européen
D. le comité de groupe
E. le conseil d'administration ou de surveillance
F. le CHSCT
G. les CCP/CAP
H. Les CTP
I. autre, précisez : .....

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | |

***Le plus*** ***Le moins***

## Votre conception du rôle de l'administrateur salarié

**34. Classez du plus au moins important ce que vous estimez être votre rôle en tant qu'administrateur salarié :**

A. informer les membres du conseil de la réalité du terrain
B. porter les revendications du syndicat au conseil
C. porter une vision à long terme de la stratégie de l'entreprise
D. informer les salariés sur la stratégie de l'entreprise
E. être source d'informations et de données pour le syndicat
F. représenter d'autres parties (clients, fournisseurs...)
G. informer les membres de la direction des positions du syndicat
H. autre, précisez : .....

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | |

***Le plus*** ***Le moins***

**35. Au conseil de votre entreprise, dans la plupart des cas, estimez-vous :** *Une seule réponse possible*

☐ être informé des décisions
☐ être consulté, sans obligation pour le conseil de tenir compte de vos avis
☐ débattre des décisions avec le conseil, jusqu'à arriver à une position commune
☐ contrôler la gestion avec le pouvoir de bloquer les décisions
☐ cogérer l'entreprise en participant à l'élaboration des décisions
☐autre, précisez : .....

**36. Dans un conseil "idéal" à vos yeux, vous souhaiteriez :**

*Une seule réponse possible*

☐ être informé des décisions
☐ être consulté, sans obligation pour le conseil de tenir compte de vos avis
☐ débattre des décisions avec le conseil, jusqu'à arriver à une position commune
☐ contrôler la gestion, avec le pouvoir de bloquer les décisions
☐ cogérer l'entreprise, en participant à l'élaboration des décisions
☐ autre, précisez : .....

**Selon vous,**

37. être représentant du personnel au conseil a changé ma conception du syndicalisme. ☐ ☐ ☐ ☐

38. être représentant du personnel au conseil a modifié mon point de vue sur la gestion de l'entreprise ☐ ☐ ☐ ☐

39. le syndicat doit jouer un rôle plus important dans la définition de la stratégie de l'entreprise ☐ ☐ ☐ ☐

40. le syndicat ne doit pas se préoccuper de la gestion économique de l'entreprise mais uniquement de la gestion sociale (conditions de travail, salaire…) ☐ ☐ ☐ ☐

**41. Qu'envisagez-vous au terme de votre mandat au conseil ?**
*Vous pouvez cocher plusieurs cases*

☐ vous représenter aux élections du conseil
☐ réintégrer votre activité professionnelle à temps plein
☐ porter votre candidature à un autre mandat de représentation du personnel (CE, CHSCT…)
☐ porter votre candidature à un mandat interne à votre syndicat (secrétaire régional, général, national…)
☐ postuler pour une mobilité interne ou externe
☐ partir en retraite
☐ autre, précisez : .....

**42. Si vous en aviez la possibilité, que changeriez-vous à la fonction d'administrateur salarié telle qu'elle existe aujourd'hui ?**

## Vous :

**43. Vous êtes :**
☐ un homme ☐ une femme

**44. Votre âge :**

**45. Dernier diplôme obtenu en formation initiale :**
☐ Certificat d'étude ☐ BEPC ☐ CAP ou BEP
☐ Bac ou Bac Pro ☐ Bac+2 ☐ Bac+3 à Bac+5
☐ >Bac+5

**46. Votre catégorie professionnelle actuelle :**
☐ ouvrier ☐ employé ☐ technicien
☐ agent de maîtrise ☐ cadre

## Votre entreprise :

**47. Principal secteur d'activité de votre entreprise :**
☐ agriculture, chasse, pêche
☐ industries extractives
☐ industrie manufacturière
☐ production et distribution d'électricité, de gaz et d'eau
☐ construction
☐ commerce, hôtellerie
☐ transports et communication
☐ immobilier, activités financières
☐ services aux entrepris es
☐ services sociaux, santé et action sociale
☐ autre, précisez : .....

**48. Effectif de votre entreprise :**
☐ <11 ☐ 11-49 ☐ 50-199 ☐ 200-499 ☐ 500-999
☐ 1000-1999 ☐ 2000-9999 ☐ > 10 000

**49. Statut juridique de votre entreprise :**
☐ SA à conseil d'administration
☐ SA à conseil de surveillance
☐ SARL
☐ Société d'économie mixte
☐ Société par actions simplifiées
☐ EPIC et assimilés
☐ Etablissement public à caractère administratif
☐ Etablissement public à caractère scientifique et technologique
☐ autre, précisez : .....

**50. Type de direction de votre entreprise :**
☐ Conseil d'administration et PDG
☐ Conseil d'administration, Président, et Directeur Général
☐ Conseil de surveillance et directoire

# Annexe 4. Entretiens auprès des responsables confédéraux

## Liste des entretiens

La liste ci-dessous reprend les entretiens conduits avec des responsables confédéraux ou représentant national (dans le cas de l'Union syndicale Solidaires) de 6 organisations syndicales. Pour chaque entretien nous indiquons la date, le lieu et la durée de la rencontre.

Tous les entretiens ont été enregistrés puis intégralement retranscrits par nos soins.

| Profil de l'interviewé | Date | Lieu | Durée |
|---|---|---|---|
| *Responsables confédéraux*<br>Sur 6 personnes contactées, 6 ont accepté de nous recevoir | | | |
| Responsable confédéral CGT | 15 fév. 2006 | Confédération (Montreuil) | 47 min. |
| Responsable confédérale, FO | 18 oct. 2005 | Confédération (Paris) | 1h29 |
| Responsable confédéral, CFE-CGC | 17 nov. 2005 | Bureau syndical (Paris) | 1h15 |
| Responsable confédéral CFDT | 17 août 2006 | Confédération (Paris) | 59 min. |
| Responsable nationale Union syndicale Solidaires | 25 août 2006 | Bureau syndical (Paris) | 49 min. |
| Responsable confédéral CFTC | 1er fév. 2007 | Bureau syndical (Paris) | 47 min. |

## Guide d'entretien

Nous reproduisons ci-dessous le guide d'entretien que nous avons conçu et mobilisé au cours des rencontres avec les responsables confédéraux ou représentante nationale.

**Guide d'entretien « responsable confédéral »**

Consigne
« Dans le cadre de ma thèse, je conduis une recherche en sociologie sur les administrateurs salariés. C'est pourquoi je souhaite m'entretenir aujourd'hui avec vous. Notre entretien durera environ une heure et sera enregistré. Je vous garantis l'anonymat de vos propos »

1. La participation aux décisions stratégiques
   Quelle est la position de la confédération sur :
   - La participation des syndicats aux décisions stratégiques des entreprises ?
   - Le partage du pouvoir de prise de décisions stratégiques ?

   Comment cette position a-t-elle évolué dans le temps ?
   A l'occasion :
   - Du projet d'association capital-travail de De Gaulle ?
   - Des projets de réforme de l'entreprise (Bloch-Lainé et Sudreau)
   - De la loi DSP
   - Des problématiques actuelles d'actionnariat salarié
   - Des différents rapports sur le gouvernement d'entreprise (Vienot, Bouton, Barbier de la Serre, Douste-Blazy…)

Quelles sont les revendications de la confédération à ce sujet ?

Parmi les différents niveaux de participation, lequel est souhaité / souhaitable pour la confédération ?

- Information : simple information des salariés sur une décision unilatérale de l'employeur, son contenu, éventuellement ses motifs ou sa portée
- Consultation : l'employeur conserve sa liberté de décision mais sollicite l'avis des salariés ou de leurs représentants, avis qu'il pourra, éventuellement prendre en compte
- Négociation : recherche d'un accord entre direction et salarié sur une décision à prendre
- Contrôle : pouvoir des salariés ou de leurs représentants reposant sur le droit de veto. Dans cette situation, les représentants des salariés rejettent toute responsabilité dans les décisions prises par la direction
- Cogestion : les salariés ou leurs représentants acceptent de partager avec l'employeur la responsabilité des décisions. Ils participent non seulement à la prise de décisions mais aussi à leur élaboration.
- Autogestion : système dans lequel le pouvoir de décision appartient aux travailleurs et à seuls

Quels seraient les conditions de possibilité d'une cogestion / codétermination des décisions stratégiques en France pour la confédération ?

2. <u>Les administrateurs salariés</u>

Dans le cas précis des administrateurs salariés, quelle est la position de la confédération (pour ou contre) ?

Comment la confédération conçoit-elle l'action syndicale au CA/CS ? Qu'attend-elle de ses administrateurs salariés (porter des revendications, formuler des contre-propositions…) ?

Cette conception et ces attentes sont-elles relayées vers les fédérations ?

Quels sont les avantages / risques pour la confédération d'avoir des administrateurs salariés ?

Quelle importance la confédération attache-t-elle à ce mandat par rapport à celui de représentation du personnel dans les autres IRP ?
Hiérarchiser l'importance des IRP pour la confédération :

- Conseil d'administration
- Comité de groupe
- Comité d'entreprise européen
- Comité d'entreprise
- CHSCT
- DP
- DS

Que pensez-vous des initiatives actuelles visant à normaliser la fonction d'administrateur salarié (par exemple le « vade-mecum de l'administrateur salarié » de l'Institut Français des Administrateurs) ?

3. <u>Les relations administrateurs salariés / confédération</u>

Existe-t-il, dans la confédération, un réseau ou groupe actif d'administrateurs salariés ? Si oui, qu'est-ce qui a motivé cette initiative ?

Existe-t-il des formations dédiées aux administrateurs salariés ?

Quelle forme prend l'implication des administrateurs salariés au niveau confédéral (participation à des réunions, organisation de conférences ou de formations…) ?

Est-ce que la confédération donne une ligne directrice aux fédérations dans « l'encadrement » des administrateurs salariés ?

4. En conclusion

Si vous pouviez faire évoluer la fonction d'administrateur salarié, quelle forme prendrait-elle :

- Au CA/CS ?
- Au sein de l'organisation syndicale confédérale ?

Conclusion

« Voyez-vous un point ou sujet que nous n'avons pas évoqué et qu'il serait important d'aborder ? Avez-vous des questions ?

Dans la mesure où la thèse s'inscrit dans un travail de long terme, je pourrais être amenée à vous recontacter si vous le permettez.

Je vous remercie du temps que vous avez consacré à cet entretien. »

# Annexe 5. Evaluation de la représentativité des répondants

La question de la généralisation des résultats est centrale lors de l'utilisation de méthodes d'enquête quantitative telle que le questionnaire. La question reste : dans quelle mesure les résultats observés sur un échantillon de la population (les répondants au questionnaire) sont-ils transférables à la population de référence ? S'ils le sont, dans quelles limites ?

La question des limites de la généralisation se posera au fil de l'analyse des réponses (dans les deuxième et troisième parties de la thèse) lorsque les particularités d'un sous-groupe par rapport à d'autres se feront jour, permettant alors de mieux contextualiser les résultats. En revanche, il est d'ores et déjà possible de questionner le potentiel de généralisation en analysant la représentativité de la population de répondants, autrement dit, en estimant le degré de similitude de cette population d'avec la population de référence. Pour ce faire, nous proposons de comparer les caractéristiques de ces deux populations, sur la base des variables déjà connues dans la population de référence[1013] et de voir dans quelles mesures ces variables se retrouveraient en même proportion dans la population de répondants.

Lors de notre recensement des administrateurs salariés en France, nous avons recueillis des données détaillées relatives aux personnes (appartenance syndicale et genre) et à leur entreprise (statut juridique, nature de l'entité juridique, nature du capital, taille en termes d'effectif, secteur d'activité et structure de gouvernance) qui nous permettent une comparaison avec les données propres à la population de répondants.

## Mesure de la représentativité sur la base des caractéristiques des personnes

Le tableau suivant présente la répartition des variables « appartenance syndicale » et « genre » dans chacune des deux populations de référence (491 personnes) et de répondants (148 personnes).

[1013] La population de référence considérée ici est celle des administrateurs salariés recensés au moment de l'envoi des questionnaires en janvier 2006 (soit 491 personnes siégeant dans 144 entreprises). Par conséquent, les caractéristiques de cette population de référence divergent de celles présentées au chapitre 4 qui, lui, fait état des résultats de l'actualisation de notre recensement en novembre 2007.

| | Population de référence | | Population de répondants | |
|---|---|---|---|---|
| | En valeur absolue | En % | En valeur absolue | En % |
| **Appartenance syndicale** | | | | |
| CFDT | 91 | 31% | 44 | 30% |
| CGT | 83 | 28% | 39 | 27% |
| CFE-CGC | 62 | 21% | 30 | 21% |
| FO | 27 | 9% | 13 | 9% |
| UNSA | 11 | 4% | 6 | 4% |
| SUD | 6 | 2% | 2 | 1% |
| CFTC | 5 | 2% | 0 | 0% |
| Non syndiqués | 8 | 3% | 8 | 6% |
| Autres syndicats* | 3 | 1% | 3 | 2% |
| **TOTAL** | **296**** | **100%** | **145** | **100%** |
| **Genre** | | | | |
| Homme | 379 | 78% | 123 | 83% |
| Femme | 105 | 22% | 25 | 17% |
| **TOTAL** | **484**** | **100%** | **148** | **100%** |

*Organisations syndicales organisées autour de catégories professionnelles ou entreprises spécifiques et non affiliées à une confédération nationale
**Le total correspond au nombre de personnes pour lesquels nous avons un renseignement quant à la caractéristique étudiée.
**Sources :** recensement des administrateurs salariés en janvier 2006, réponses au questionnaire.

S'agissant de l'appartenance syndicale, la répartition des personnes dans les deux populations en fonction de leur organisation syndicale d'adhésion est globalement similaire, les écarts entre les deux populations ne dépassant jamais 10 points de pourcentage. En revanche, la comparaison des proportions liées à la répartition en fonction du sexe atteste d'une légère surreprésentation des hommes parmi les répondants (83 % contre 78 % dans la population de référence) sans que cet écart ne soit significatif (puisqu'une nouvelle fois inférieur à 10 points de pourcentage).

## Mesure de la représentativité sur la base des caractéristiques des entreprises

Le tableau suivant présente la répartition de différentes variables relatives aux entreprises au sein desquelles siègent les administrateurs salariés dans chacune des deux populations, de référence (144 entreprises) et de répondants (82 entreprises[1014]).

[1014] Plusieurs répondants peuvent siéger au conseil d'une même entreprise.

| | Population de référence | | Population de répondants | |
|---|---|---|---|---|
| | En valeur absolue | En % | En valeur absolue | En % |
| **Statut juridique** | | | | |
| Société anonyme | 90 | 63% | 51 | 62% |
| EPIC | 46 | 32% | 27 | 33% |
| Société par actions simplifiées | 4 | 3% | 2 | 2% |
| Société d'économie mixte | 4 | 3% | 2 | 2% |
| **TOTAL** | **144** | **100%** | **82** | **100%** |
| **Nature de l'entité juridique** | | | | |
| Maison mère | 79 | 55% | 45 | 55% |
| filiale | 65 | 45% | 37 | 45% |
| **TOTAL** | **144** | **100%** | **82** | **100%** |
| **Nature du capital** | | | | |
| Capital public* | 85 | 59% | 52 | 63% |
| Capital privé | 59 | 41% | 30 | 37% |
| **TOTAL** | **144** | **100%** | **82** | **100%** |
| **Taille (effectif)** | | | | |
| ] <499] | 31 | 22% | 12 | 15% |
| [500-1 999[ | 52 | 36% | 31 | 38% |
| [2 000-9 999[ | 33 | 23% | 17 | 21% |
| [ >10 000[ | 28 | 19% | 22 | 27% |
| **TOTAL** | **144** | **100%** | **82** | **100%** |
| **Secteur d'activité (NAF rév. 1, 2003, premier niveau des sections)** | | | | |
| Agriculture, chasse, pêche (sections A et B) | 1 | 1% | 1 | 1% |
| Industries extractives (C) | 2 | 1% | 1 | 1% |
| Industries manufacturières (D) | 29 | 20% | 22 | 27% |
| Production et distribution d'énergie et d'eau (E) | 5 | 3% | 4 | 5% |
| Construction (F) | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Commerce, hôtellerie (G et H) | 1 | 1% | 0 | 0% |
| Transports et communication (I) | 20 | 14% | 13 | 16% |
| Activités financières (J) | 37 | 26% | 17 | 21% |
| Immobilier et Services aux entreprises (K) | 21 | 15% | 11 | 13% |
| Administration publique (L) | 7 | 5% | 3 | 4% |
| Education (M) | 2 | 1% | 0 | 0% |
| Santé et action sociale (N) | 1 | 1% | 1 | 1% |
| Services collectifs, sociaux et personnels (O) | 18 | 13% | 9 | 11% |
| **TOTAL** | **144** | **100%** | **82** | **100%** |
| **Structure de gouvernance** | | | | |
| CA et PDG | 66 | 46% | 37 | 45% |
| CA, président et DG | 64 | 44% | 37 | 45% |
| CS | 14 | 10% | 8 | 10% |
| **TOTAL** | **144** | **100%** | **82** | **100%** |

*Détenu, directement ou indirectement, à plus de 50 % par l'Etat

**Sources :** recensement des administrateurs salariés en janvier 2006, réponses au questionnaire.

Les deux populations présentent des répartitions semblables voire identiques pour ce qui concerne les variables « statut juridique », « nature de l'entité juridique » et « structure de gouvernance ».

Concernant la nature du capital, la population de répondants présente une légère surreprésentation des entreprises dont le capital est détenu, directement ou indirectement, à plus de 50 % par l'Etat (63 % contre 59 % dans la population de référence). Sont également légèrement surreprésentées dans la population de répondants les grandes entreprises de plus de 10 000 salariés (27 % contre 19 % dans la population de référence) au détriment des petites entreprises de moins de 500 salariés (15 % dans la population de répondants contre 22 % dans la population de référence). Mais une fois encore, les écarts ne dépassant pas la barre des 10 points de pourcentage, les deux populations peuvent être considérées comme comparable sur ces deux variables.

Au regard de la répartition en fonction des secteurs d'activité, les deux populations se démarquent quant à la représentation des entreprises relevant des industries manufacturières et celles relevant des activités financières. Les entreprises des industries manufacturières sont effet légèrement surreprésentées dans la population de répondants (27 % contre 20 % dans la population de référence) au détriment d'une sous-représentation des entreprises exerçant des activités financières (21 % dans la population de répondants contre 26 % dans la population de référence).

En conclusion, parce que les écarts observés dans les deux populations ne dépassent que rarement les 7 points, nous estimons que la population de répondants est représentative de la population de référence sur la base des variables étudiées ici.

# Annexe 6. Analyse de contenu des réponses à la question ouverte n° 48 du questionnaire

Cette annexe a pour objet de présenter les résultats synthétiques de l'analyse de contenu que nous avons conduite sur la question n° 48 du questionnaire interrogeant les répondants sur les points du mandat qui leur apparaissent critiques (au travers de l'intitulé suivant : « Si vous en aviez la possibilité, que changeriez-vous à la fonction d'administrateur salarié telle qu'elle existe aujourd'hui ? »).

98 répondants (soit 66 %) ont formulé une réponse. 4 observations ont toutefois été écartées car étant trop généralistes (par exemple « mieux la définir ») pour pouvoir faire l'objet d'un traitement analytique (« mieux la définir » par rapport à quoi ? dans quelle perspective ?). L'analyse de contenu que nous avons opérée est une analyse thématique renvoyant à un total de 136 citations pour 94 observations. La question étant ouverte, un même répondant a pu aborder plusieurs sous-thèmes (d'où un total des fréquences supérieur à 100 %). En revanche, aucun répondant n'a cité deux fois le même sous-thème.

| Thème | Sous-thème | Nbre de citations | Fréquence rapportée au nbre de répondants (n=94) |
|---|---|---|---|
| **Influence et pouvoir dans le processus de décision** | | **52** | **55%** |
| | Au-delà de la consultation, pour un véritable pouvoir sur les décisions | 21 | 22% |
| | Augmenter le nombre d'administrateurs salariés (e.g. présence à parité) | 9 | 9,5% |
| | Introduire la capacité de bloquer les décisions (e.g. droit de veto) | 8 | 8,5% |
| | Capacité d'intervention en amont (e.g. réunions informelles avec l'actionnaire) | 8 | 8,5% |
| | Au-delà d'un conseil « chambre d'enregistrement » | 6 | 6% |
| **Conditions d'exercice du mandat** | | **32** | **34%** |
| | Plus d'heures de détachement sur le mandat | 13 | 14% |
| | Une formation plus accessible et de meilleure qualité | 8 | 8,5% |
| | Plus de moyens matériels et financiers (e.g. jetons de présence, possibilité de déplacement sur sites) | 7 | 7% |
| | Possibilité de cumul avec d'autres mandats de représentation du personnel | 2 | 2% |
| | Prévoir et garantir l'après-mandat | 1 | 1% |
| | Bénéficier du statut de salarié protégé | 1 | 1% |
| **L'information des administrateurs salariés** | | **16** | **17%** |
| | Une meilleure information (plus accessible, plus détaillées et à l'avance) | 9 | 9,5% |
| | Possibilité de recours à un expert | 3 | 3% |
| | Présence dans les comités et réunions préparatoires | 2 | 2% |

| Thème | Sous-thème | Nbre de citations | Fréquence rapportée au nbre de répondants (n=94) |
|---|---|---|---|
| | Possibilité de contact avec la direction pour approfondissement | 2 | 2% |
| **Compte-rendu de mandat** | | **13** | **14%** |
| | Une meilleure communication au personnel (e.g. prise en charge financière de la « Lettre des administrateurs salariés » | 6 | 6% |
| | Transparence de l'activité du CA/CS (e.g. rendre les PV publics) | 4 | 4% |
| | Appréciation libre du devoir de confidentialité | 3 | 3% |
| **Représentation de l'administrateur salarié** | | **10** | **11%** |
| | Qu'il soit considéré comme un administrateur à part entière et non un « sous-administrateur » partisan | 8 | 8,5% |
| | Reconnu en tant qu'administrateur « indépendant » | 2 | 2% |
| **Aucun changement** | | **6** | **6%** |
| | Satisfaction de la situation actuelle (égalité de droits et de devoirs) | 4 | 4% |
| | Indifférence car espace non pertinent pour l'action syndicale | 2 | 2% |
| **Relation avec l'organisation syndicale** | | **4** | **4%** |
| | Une dissociation et indépendance plus nette d'avec l'organisation syndicale | 2 | 2% |
| | Des relations plus serrées pour éviter l'isolement | 2 | 2% |
| **Extension des mandats d'administrateurs salariés à toutes les entreprises** | | **3** | **3%** |

Lecture du tableau : Le thème « Influence et pouvoir dans le processus de décision » est cité 52 fois, soit par 55 % des répondants. Le sous-thème « Au-delà de la consultation, pour un véritable pouvoir sur les décisions » est cité 21 fois, soit par 22 % des répondants.
**Sources :** analyse de l'auteur sur la base des réponses à la question n° 48 du questionnaire.

# Annexe 7. Présentation du « panel » d'entreprises

Nous présentons dans cette annexe les règles ayant présidé à la constitution du panel (1.). Bien que la recherche de sa représentativité n'ait pas constitué le principe directeur de notre sélection, nous avons toutefois souhaité constituer un panel d'entreprises suffisamment diversifiées (en termes de statut juridique, d'actionnariat, de secteur d'activité). Nous soumettons alors l'échantillon au test de représentativité (2.) de manière à en souligner les particularités et, partant, les limites. Nous fournirons en dernier lieu quelques commentaires d'usage dans les approches longitudinales et portant sur les possibles variations des caractéristiques des entreprises du panel sur la période 2003-2011 (3.).

## Principes de constitution du panel

Si les informations relatives à la composition, qui plus est nominative, des conseils d'administration [CA] ou de surveillance [CS] des entreprises publiques et privées ne sont pas toutes rendues publiques notamment par les petites entreprises et filiales de grands groupes (cf. chapitre 4), les informations détaillées portant sur le fonctionnement des conseils sont encore plus difficiles d'accès. La loi de sécurité financière de 2003[1015] est venue partiellement changer la donne en obligeant les sociétés anonymes (et plus précisément le président du conseil) à rendre compte dans un rapport à l'assemblée générale des actionnaires des « conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil », rapport généralement repris, si ce n'est en totalité du moins en partie, dans le rapport annuel public de ces entreprises. D'application générale, cette obligation s'est toutefois vue limitée aux seules entreprises cotées par la loi Breton de 2005[1016]. Le champ et la diffusion de ce rapport « sur le gouvernement d'entreprise » (selon l'intitulé généralement utilisé par les entreprises) ont par la suite été précisés par la loi n° 2008-649[1017] puisqu'il ne s'agit plus seulement pour les entreprises cotées de rendre compte du fonctionnement de leur conseil mais aussi de leur composition[1018] et de faire approuver ce rapport par le conseil avant de le rendre obligatoirement public[1019].

Du côté des entreprises publiques, il faut se tourner vers l'Agence des participations de l'Etat [APE] créée en 2004 pour « incarner et exercer la fonction d'actionnaire » de l'Etat (selon les termes de sa communication institutionnelle) et à qui incombe l'obligation d'établir annuellement le « rapport relatif à l'Etat actionnaire » visé par l'article 142 de la loi NRE[1020]. Cet article stipule que le rapport sur l'Etat actionnaire doit comprendre, pour chaque entreprise entrant dans le périmètre de compétence de l'APE, les informations relatives à la situation économique et financière, aux opérations de privatisations, à la stratégie commerciale et industrielle et à la politique de l'emploi des entreprises publiques. Alors qu'il n'est fait aucune obligation de rendre également compte de la composition et du

[1015] Loi n° 2003-706 du 1er août 2003.
[1016] Loi n° 2005-842 du 26 juillet 2005 pour la confiance et la modernisation de l'économie.
[1017] Loi portant diverses dispositions d'adaptation du droit des sociétés au droit communautaire.
[1018] A ce titre la loi Copé-Zimmermann de 2011 (loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011) ajoutera l'obligation de rendre compte de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du conseil.
[1019] L'ensemble de ces obligations a été codifié aux articles L225-37 (pour le CA) et L225-68 (pour le CS) du Code de commerce.
[1020] Loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques. Jusqu'à la création de l'APE en 2004, le rapport annuel sur l'Etat actionnaire relevait de la compétence d'autres services du ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.

fonctionnement des CA ou CS de ces entreprises, le rapport de l'APE inclut des éléments en ce sens, suivant la tendance prévalant dans le secteur privé à plus de transparence en matière de gouvernement d'entreprise.

L'accès aux données relatives à la composition et au fonctionnement du CA ou CS est ainsi plus aisé pour les entreprises cotées d'une part, et les entreprises entrant dans le périmètre de l'APE d'autre part. C'est donc sur cette population d'entreprises que nous nous sommes concentrés pour constituer notre échantillon.

Du côté des entreprises cotées, nous avons sélectionné les quatre entreprises du CAC40 comptant des administrateurs salariés au sein de leur conseil et se situant hors du périmètre de l'APE. Il s'agit en l'occurrence de BNP Paribas, de la Société Générale, du Crédit Agricole et de Renault (bien que cette dernière entreprise soit finalement rentrée dans le périmètre de compétence de l'APE depuis 2009). Ce choix, en plus de la facilité d'accès aux données, permet également une diversification de l'échantillon en intégrant des entreprises privées aux côtés des entreprises publiques.

Du côté des entreprises publiques cette fois, nous nous sommes donc basée sur celles entrant dans le périmètre de compétence de l'APE. Or, ce périmètre est évolutif. Si le nombre d'entreprises couvertes est le même de 2004, année de création de l'APE à 2013, date de la dernière consolidation du périmètre (avec 56 à 57 entreprises[1021]), les entreprises incluses ne sont pas toutes les mêmes. Parce que nous avons opté pour une approche longitudinale du recueil de données, nous n'avons ciblé que les entreprises ayant été constamment couvertes par le rapport annuel de l'APE sur la période 2003-2011[1022]. Nous avons ainsi exclu les entreprises sorties du périmètre de l'APE depuis 2004[1023] et celles rentrées entre temps[1024]. En outre, nous avons logiquement exclu, étant donné notre objet de recherche, les entreprises sans administrateurs salariés[1025]. En effet, entrent dans le périmètre de compétence de l'APE non seulement les entreprises publiques (dont l'Etat détient, directement ou indirectement, plus de 50 % du capital), mais aussi les entreprises dont l'Etat est certes actionnaire mais minoritaire et qui ne sont alors pas soumises à la loi DSP. Nous avons ensuite dû opérer une dernière sélection en conséquence de la faible qualité des rapports annuels de l'APE.

[1021] La liste nominative des entreprises relevant du périmètre de l'APE avait été une première fois précisée en annexe du décret constitutif de l'APE puis actualisée par divers décrets conduisant à une dernière consolidation en octobre 2013 (voir le texte du décret n° 2004-963 du 9 septembre 2004 tel qu'actuellement en vigueur).

[1022] Pour ce faire, nous avons eu recours aux « rapports sur l'Etat actionnaire » de 2004 à 2012. En effet, il existe un décalage entre le titre du rapport annuel de l'APE (par exemple « rapport sur l'Etat actionnaire 2004 ») et la période couverte par le rapport qui correspond à l'année précédente (l'exercice 2003 pour le rapport annuel de l'APE 2004). Or, ce sont bien les exercices (années comptables) que nous avons pris en compte et qui commencent dès lors à 2003 et se termine en 2011. En l'occurrence, et à l'heure où nous écrivons (été 2014), la dernière publication en date est celle du « rapport sur l'Etat actionnaire 2013 » couvrant l'exercice 2012 que nous n'avons pas mobilisé. En effet, et pour une raison qui nous est inconnue, son contenu s'est appauvri au regard des informations relatives au fonctionnement des conseils des entreprises couvertes en comparaison des années précédentes.

[1023] Snecma, Air France, Dagris ainsi que les entreprises publiques qui ont été par la suite intégrées à d'autres maisons mères (RFO devenue filiale de France Télévisions et RFI de France Médias Monde) et ont alors disparu en tant que telles du rapport annuel de l'APE qui ne fait aucun cas des filiales. Sont également sorties du périmètre les entreprises ayant cessé leur activité telles l'Entreprise minière et chimique (EMC). Parce que sa cession est programmée depuis plusieurs années et que le fonctionnement de son CA revêt certainement un caractère singulier dans ce contexte, nous avons également écarté les Charbonnages de France.

[1024] Les sociétés des aéroports de Bordeaux-Merignac, de Lyon, de Toulouse-Blagnac, le Laboratoire français du fractionnement et des biotechnologies, la Monnaie de Paris, France Médias Monde et le Fonds stratégique d'investissement en particulier.

[1025] Tel est le cas par exemple des sociétés d'autoroute et la Société française du tunnel routier de Fréjus.

Certainement liée au fait que la publication des informations relatives au gouvernement d'entreprises n'est pas visée par les dispositions légales encadrant la rédaction du rapport, la qualité de ces données n'est guère satisfaisante dans une perspective longitudinale. Ainsi, pour une même entreprise, les données ne sont pas rapportées pour toutes les variables (taux de présence au conseil, nombre de réunion du conseil, nombre de réunion des comités du conseil, etc.) d'une année sur l'autre. Par ailleurs, les données relatives au gouvernement d'entreprise ne sont pas rapportées pour toutes les entreprises entrant dans le périmètre de l'APE. Il nous a donc fallu combler ces vides par la consultation des documents annuels de ces entreprises[1026]. Se dévoile ici une particularité des entreprises publiques[1027] par rapport principalement aux entreprises cotées, qui est la pauvreté des informations contenues dans leur rapport annuel (quand il existe et est publiquement accessible) au regard du fonctionnement de leur conseil[1028]. Nous avons alors été conduits à exclure de notre échantillon les entreprises du périmètre de l'APE dont le rapport annuel n'est pas accessible au public ou insuffisamment détaillé au regard des données portant sur le fonctionnement du conseil et de ces comités[1029].

Le résultat final de cette sélection parmi les entreprises du périmètre de l'APE compte 11 entreprises : la RATP, la SNCF, Aéroports de Paris, Réseau ferré de France, Areva, EDF, GDF Suez, Thales, France Télécom (devenu Orange), La Poste et la Française des jeux. Auxquelles se rajoutent donc les 4 entreprises privées et cotées que sont BNP Paribas, la Société Générale, le Crédit Agricole et Renault.

## Caractéristiques des entreprises du panel

Si les critères de constitution de l'échantillon des entreprises formant notre panel ne reposaient pas sur un souci de recherche de représentativité, il nous paraît toutefois important de soumettre l'échantillon au test de représentativité pour en souligner les particularités et ouvrir ainsi à une lecture critique des données que nous en tirerons.

Le tableau suivant a pour objet de présenter synthétiquement les résultats de ce test de représentativité en comparant les entreprises de notre population de référence issue de notre recensement fin 2007 avec les entreprises du panel sur la base de variables clés.

---

[1026] La consultation de ces rapports annuels nous a en effet permis de combler la très grande majorité des données manquantes. Dans les rares cas où les données n'ont pu être renseignées (par exemple le nombre de réunion d'un comité du conseil pendant une certaine année), nous avons choisi la méthode d'imputation selon laquelle la ou les données manquantes ont été remplacées par la valeur moyenne de la variable pour l'entreprise.

[1027] Et tout particulièrement des EPIC et des entreprises où l'Etat est l'actionnaire unique.

[1028] Ce constat n'est toutefois pas valable pour les entreprises publiques dont l'activité fait l'objet d'une ouverture à la concurrence (généralement en application des directives européennes) puisqu'elles choisissent généralement de suivre volontairement les obligations de publication des informations propres au secteur privé, anticipant ainsi leur entrée à terme dans le secteur privé. On peut citer ici les exemples de La Poste et de la Française des jeux qui publient annuellement un rapport riche d'informations sur le fonctionnement de leur conseil dans la lignée des rapports sur le gouvernement d'entreprise obligatoires pour les entreprises cotées, sans n'y être aucunement contraintes par la loi. EDF faisait de même en 2003 alors que l'entreprise était encore sous statut d'EPIC et non visée par les obligations de publications introduites par la loi de sécurité financière.

[1029] Les entreprises suivantes ont ainsi été exclues du fait notamment de l'absence d'informations relatives à l'existence et/ou la composition de comités spécialisés du conseil ou du fait de l'absence d'historique dans leur rapport annuel (ne rendant public que le rapport relatif au dernier exercice) : les ports autonomes devenus Grands ports, la Semmaris, Air France (si les rapports annuels de la maison mère Air France-KLM sont publics, tel n'est plus le cas pour la société anonyme Air France), DCNS, Giat Industrie, SNPE, Arte France, France Télévisions et Radio France.

| | Population de référence | | Entreprises du panel | |
|---|---|---|---|---|
| | En valeur absolue | En % | En valeur absolue | En % |
| **Statut juridique** | | | | |
| Société anonyme | 94 | 59% | 11 | 73% |
| EPIC | 54 | 34% | 3 | 20% |
| Société par actions simplifiées | 6 | 4% | 0 | 0% |
| Société d'économie mixte | 6 | 3% | 1 | 7% |
| **TOTAL** | **160** | **100%** | **15** | **100%** |
| **Nature de l'entité juridique** | | | | |
| Maison mère | 87 | 54% | 15[1030] | 100% |
| filiale | 73 | 46% | 0 | 0% |
| **TOTAL** | **160** | **100%** | **15** | **100%** |
| **Nature du capital** | | | | |
| Capital public* | 97 | 61% | 8 | 53% |
| Capital privé | 63 | 39% | 7 | 47% |
| **TOTAL** | **160** | **100%** | **15** | **100%** |
| **Taille (effectif)** | | | | |
| ] <499] | 36 | 23% | 0 | 0% |
| [500-1 999[ | 61 | 38% | 2 | 13% |
| [2 000-9 999[ | 34 | 21% | 0 | 0% |
| [ >10 000[ | 29 | 18% | 13 | 87% |
| **TOTAL** | **160** | **100%** | **15** | **100%** |
| **Secteur d'activité (NAF rév. 1, 2003, premier niveau des sections)** | | | | |
| Agriculture, chasse, pêche (sections A et B) | 1 | 1% | 0 | 0% |
| Industries extractives (C) | 1 | 1% | 0 | 0% |
| Industries manufacturières (D) | 35 | 22% | 3 | 20% |
| Production et distribution d'énergie et d'eau (E) | 5 | 3% | 2 | 13% |
| Construction (F) | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Commerce, hôtellerie (G et H) | 2 | 1% | 0 | 0% |
| Transports et communication (I) | 21 | 13% | 6 | 40% |
| Activités financières (J) | 39 | 24% | 3 | 20% |
| Immobilier et Services aux entreprises (K) | 24 | 15% | 0 | 0% |
| Administration publique (L) | 7 | 4% | 0 | 0% |
| Education (M) | 3 | 2% | 0 | 0% |
| Santé et action sociale (N) | 2 | 1% | 0 | 0% |
| Services collectifs, sociaux et personnels (O) | 20 | 13% | 1 | 7% |
| **TOTAL** | **160** | **100%** | **15** | **100%** |
| **Structure de gouvernance** | | | | |
| CA et PDG | 69 | 43% | 12 | 80% |
| CA, président et DG | 72 | 45% | 2 | 13% |
| CS | 19 | 12% | 1 | 7% |
| **TOTAL** | **160** | **100%** | **15** | **100%** |

[1030] La situation de l'entreprise Areva est atypique à cet égard puisque Areva est à la fois la maison mère du groupe Areva et une filiale du Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives. Du fait de l'importance (en effectif et en chiffre d'affaires) du groupe Areva, nous la classons ici dans la catégorie des maisons mères.

| | Population de référence | | Entreprises du panel | |
|---|---|---|---|---|
| | En valeur absolue | En % | En valeur absolue | En % |
| **Proportion d'administrateurs salariés** | | | | |
| Entreprise avec 1/3 d'administrateurs salariés au conseil | 40 | 25% | 7 | 47% |
| Entreprise avec moins d'1/3 d'administrateurs salariés | 120 | 75% | 8 | 53% |
| | | **100%** | | **100%** |
| Dont entreprises avec 2 administrateurs salariés | 61 | 50,8% | 4 | 50% |
| Dont entreprises avec 3 administrateurs salariés | 25 | 20,8% | 4 | 50% |
| **TOTAL** | **160** | **100%** | **15** | **100%** |

*Détenu, directement ou indirectement, à plus de 50 % par l'Etat
**Sources :** données de notre recensement à novembre 2007, rapports annuels des entreprises du panel pour l'exercice 2011.

Sans grande surprise, eu égard aux critères de sélection du panel, celui-ci n'apparaît pas représentatif tant il privilégie les grandes, voire très grandes, entreprises pour lesquelles l'accès aux données est le plus aisé.

Ainsi, le panel est constitué exclusivement de maisons mères (alors que la population de référence est constituée à moitié de maisons mères et de filiales), résultat imputable une nouvelle fois à l'accès aux données, les rapports annuels de l'APE (pour ne citer qu'eux) ne faisant aucun cas des filiales des maisons mères dont l'Etat est actionnaire. Corrélativement, les entreprises du panel sont en grande majorité de très grandes entreprises de plus de 10 000 salariés (87 % des entreprises du panel contre 18 % des entreprises de la population de référence). Seules deux d'entre elles comptent moins de 2 000 salariés. C'est également cette variable « taille de l'entreprise », qui explique la surreprésentation dans le panel des entreprises dont le conseil compte 1/3 d'administrateurs salariés (étant données les exceptions à la règle du tiers prévalant pour les plus petites entreprises, particulièrement de moins de 1 000 et 200 salariés). A l'inverse de la population de référence, tous les secteurs d'activité ne sont pas représentés ce qui tient majoritairement à la petite taille du panel (15 entreprises, contre 160 dans la population de référence). Néanmoins, et bien qu'en proportions différentes, le panel fait la part belle aux secteurs d'activités les plus représentés dans la population de référence : activités financières (24 % des entreprises de la population de référence contre 20 % des entreprises du panel), industries manufacturières (22 % contre 20 %), transports et communication (13 % contre 40 %) et services collectifs, sociaux et personnels (13 % contre 7 %). Deux autres écarts sont à relever : l'absence du secteur de l'immobilier et des services aux entreprises dans le panel (contre 15 % d'entreprise de la population de référence appartenant à ce secteur d'activité) et la surreprésentation du secteur de la production et distribution d'énergie et d'eau dans le panel avec la présence d'EDF et GDF Suez. Quant aux structures de gouvernance, si le ratio entre CA et CS est somme toute comparable, il n'en va pas de même pour le ratio CA avec président et directeur général et CA avec PDG. L'écart observable entre les deux populations tient d'une part à la petite taille du panel et d'autre part au fait que les données sont asynchrones puisqu'une tendance récente s'affirme à la fusion ou re-fusion des deux fonctions[1031].

[1031] Alors que 55 % des entreprises du CAC40 à structure moniste dissociaient ces fonctions en 2008, elles ne sont plus que 21 % à le faire en 2011 (AFEP et MEDEF, 2009, 2012).

Au global donc, notre échantillon de 15 entreprises ne peut pas être considéré comme représentatif de la population de référence. Il ne partage finalement avec elle (et dans des proportions toutefois différentes) que deux grandes caractéristiques que sont la distribution des statuts juridiques des entreprises, avec un partage semblable entre sociétés anonymes et EPIC, et la distribution en fonction de la nature du capital avec un peu plus d'une moitié d'entreprises publiques.

**Commentaires sur la constance des caractéristiques des entreprises du panel**

Si nous parlons de panel c'est bien pour souligner le fait que les données recueillies pour les entreprises de l'échantillon sont de nature longitudinales puisque couvrant les années 2003 à 2011. Cependant, le terme panel ne doit pas induire en erreur et laisser à penser que les caractéristiques des entreprises de l'échantillon sont restées constantes tout au long de ces 9 années.

Certaines des caractéristiques présentées dans le tableau précédent n'ont fait l'objet d'aucune variation. C'est le cas du secteur d'activité, de la nature de l'entité juridique (qu'il s'agisse d'une maison mère ou d'une filiale) et de la taille de l'entreprise en termes d'effectif. Sur ce dernier point, il serait toutefois aberrant d'occulter les variations d'effectifs d'une année sur l'autre à l'instar du groupe Areva qui, en se séparant de sa filiale Areva T&D en 2010, a perdu plusieurs dizaines de milliers de salariés. Mais les variations d'effectifs n'ont jamais conduit une entreprise de l'échantillon à changer de classe d'effectifs, sachant que la classe supérieure se situe à plus de 10 000 salariés et que les effectifs de la majorité des entreprises de notre échantillon se comptent en plusieurs dizaines voire centaines de milliers de salariés.

En revanche, des variations sont à constater de 2003 à 2011 sur les 4 autres caractéristiques que sont le statut juridique, la nature du capital, la structure de gouvernance et la proportion d'administrateurs salariés.

Concernant le statut juridique, 4 entreprises du panel ont connu un changement, passant du statut d'EPIC à celui de société anonyme : EDF (en août 2004), Gaz de France (en août 2004 avant de fusionner avez Suez en juillet 2008), Aéroports de Paris (en juillet 2005) et La Poste (en mars 2010).

Au regard de la nature du capital, deux entreprises du panel ont connu une transformation de leur actionnariat les conduisant à un transfert au secteur privé : France Télécom (en septembre 2004) et Gaz de France suite à la fusion avec Suez (en juillet 2008).

Concernant cette fois la structure de gouvernance, aucune variation ne s'est opérée dans le sens d'un CA devenant CS et vice-versa. En revanche, quatre entreprises à CA ont connu des changements liés à la dissociation/fusion des fonctions de président du conseil et directeur général : Aéroports de Paris (les fonctions sont fusionnées depuis juillet 2005), Renault (les fonctions de président et de directeur général ont été dissociées d'avril 2005 à mai 2009 puis re-fusionnées par la suite), France Télécom-Orange (les fonctions ont été dissociées pendant 1 an de mai 2010 à mai 2011 et re-fusionnées par la suite), la Société Générale (les fonctions ont également été dissociées pendant 1 an de mai 2008 à mai 2009 avant d'être fusionnées à nouveau). Dans trois des quatre cas mentionnés, la dissociation des fonctions a donc été temporaire, le temps d'assurer une passation de pouvoirs entre ancien et nouveau président-directeur général. La Poste présente un cas particulier à ce sujet. En mars 2010 l'entreprise adopte le statut de société anonyme, changement qui s'accompagne d'une nouvelle

dénomination de son président devenant président-directeur général. Auparavant, l'entreprise était en effet gérée par le président assisté d'un directeur général. Néanmoins, cette dissociation des fonctions ne correspond pas à celle généralement entendue et telle qu'envisagée dans les dispositions du Code de commerce. En effet, le président de la Poste avait, jusqu'en 2010 donc et selon les statuts de l'entreprise alors en vigueur[1032], « tous pouvoirs pour assurer la bonne marche de La Poste et pour agir en son nom en toutes circonstances » et « met[tait] en œuvre la politique définie par le conseil d'administration et assur[ait] l'exécution de ses délibérations ». Par ailleurs, il avait capacité de la représenter en justice et dans tous les actes de la vie civile (art. 12 du décret portant statut de La Poste). Or, ces attributions sont celles qui incombent, selon le Code du commerce, soit au directeur général lorsqu'il y a dissociation des fonctions, soit au président-directeur général. Dans la mesure où le directeur général de La Poste n'avait pour mission que d'exécuter les délibérations du conseil « conformément aux directives et sous l'autorité du président » (art. 14 des statuts), on ne peut à proprement parler de dissociation des fonctions dans le cas de La Poste avant 2010. Par conséquent, la nouvelle appellation de PDG ne vient que consacrer et confirmer une pratique antérieure et elle ne constitue pas, en cela, un changement dans la structure de gouvernance.

[1032] Décret n° 90-1111 du 12 décembre 1990 portant statut de La Poste

# Annexe 8. Liste des sigles et abréviations

| | |
|---|---|
| AdSa | Administrateur salarié |
| AFEP | Association française des entreprises privées |
| AFG | Association française de la gestion financière |
| AMF | Autorité des marchés financiers |
| AN | Assemblée nationale |
| ANI | Accord national interprofessionnel |
| APE | Agence des participations de l'Etat |
| Art. | Article |
| BIT | Bureau international du travail |
| C. com. | Code de commerce |
| C. trav. | Code du travail |
| CA | Conseil d'administration |
| CAC 40 | Cotation assistée en continu des quarante valeurs mobilières les plus actives du premier marché |
| CAP | Commission administrative paritaire |
| CCEES-CGT | Centre confédéral d'études économiques et sociales de la CGT |
| CCE | Comité central d'entreprise |
| CCP | Commission consultative paritaire |
| CDS | Comité de dialogue social |
| CDU | *Christlich Demokratische Union Deutschlands* (Union chrétienne-démocrate d'Allemagne) |
| CE | Comité d'entreprise |
| CEE | Communauté économique européenne |
| CERES | Centre d'études, de recherches et d'éducation socialistes |
| CES | Comité d'échange sur la stratégie |
| CES / CESE | Conseil économique et social / Conseil économique, social et environnemental |
| CFDT | Confédération française démocratique du travail |
| CFE-CGC | Confédération française de l'encadrement – Confédération générale des cadres |
| CFPC | Centre français du patronat chrétien |
| CFTC | Confédération française des travailleurs chrétiens |
| CGE | Comité de groupe européen |
| CGPME | Confédération générale du patronat des petites et moyennes entreprises |
| CGT | Confédération générale du travail |
| CHSCT | Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail |
| CIFRE | Convention industrielle de formation par la recherche |
| CJP puis CJD | Centre des jeunes patrons, puis Centre des jeunes dirigeants |
| CJUE | Cour de justice de l'Union européenne |
| CNAM | Conservatoire national des arts et métiers |
| CNPF | Conseil national du patronat français |
| CNR | Conseil national de la Résistance |
| Comex | Comité exécutif |
| CRMSI | Centre de recherche sur les mutations des sociétés industrielles |
| CS | Conseil de surveillance |
| CTP | Comité technique paritaire |
| DEA | Diplôme d'études approfondies |
| DG | Directeur général |
| DGB | *Deutsche Gewerkschaftsbund* |
| DRH | Direction/direction des ressources humaines |

| | |
|---|---|
| DS | Délégué syndical |
| DSC | Délégué syndical central |
| [loi] DSP | [loi de] Démocratisation du secteur public |
| EELV | Europe Ecologie Les Verts |
| EPA | Etablissement public à caractère administratif |
| EPIC | Etablissement public à caractère industriel et commercial |
| EPRD | Etat prévisionnel des recettes et des dépenses |
| EPST | Etablissement public à caractère scientifique et technologique |
| ETP | Equivalent temps plein |
| EVA | *Economic value added* |
| FGMM | Fédération générale de la métallurgie et des mines (CFDT) |
| (CGT-)FO | (Confédération générale du travail-) Force ouvrière |
| GPEC | Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences |
| IDC | *Intelligence-Design-Choice* |
| IDE | *Industrial Democracy in Europe* |
| IFA | Institut français des administrateurs |
| IFGE | Institut français de gouvernement des entreprises |
| INSEE | Institut national de la statistique et des études économiques |
| IRES | Institut de recherches économiques et sociales |
| IRP | Institution représentative du personnel |
| JO | Journal officiel |
| MEDEF | Mouvement des entreprises de France |
| MRC | Mouvement républicain et citoyen |
| MRP | Mouvement républicain populaire |
| MUP | Mouvement unitaire progressiste |
| NAF [code] | Nomenclature d'activités française |
| Nbre | Nombre |
| NES | Nomenclature économique de synthèse |
| [loi] NRE | [loi relative aux] nouvelles régulations économiques |
| OCDE | Organisation de coopération et de développement économiques |
| OIT | Organisation internationale du travail |
| OPA | Offre publique d'achat |
| OS | Organisation syndicale |
| PCF | Parti communiste français |
| PDG | Président directeur général |
| PRG | Parti radical de gauche |
| PS | Parti socialiste |
| PSU | Parti socialiste unifié |
| PV | Procès-verbal |
| RPF | Rassemblement du peuple français |
| RPR | Rassemblement pour la République |
| RSE | Responsabilité sociale des entreprises |
| SA | Société anonyme |
| SAPO | Société anonyme à participation ouvrière |
| SARL | Société à responsabilité limitée |
| SAS | Société par actions simplifiée |
| SBF 120 | Société des bourses françaises, indice boursier déterminé à partir des 120 valeurs mobilières les plus actives sur le premier et le second marché |
| SCOP | Société coopérative ouvrière de production |
| SE | Société européenne |
| SFIO | Section française de l'internationale ouvrière |
| SUD | Solidaires, unitaires, démocratiques |

| | |
|---|---|
| TRS | Théorie de la régulation sociale |
| TUAC | *Trade union advisory committee* |
| UDF | Union pour la démocratie française |
| UDI | Union des démocrates et indépendants |
| UE | Union européenne |
| UMP | Union pour un mouvement populaire |
| UNSA | Union nationale des syndicats autonomes |
| VAE | Validation des acquis de l'expérience |

**Aline CONCHON**

# Les administrateurs salariés en France.

# Contribution à une sociologie de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise


## Résumé

Cette thèse prend pour objet d'étude les administrateurs salariés en France, soit les représentants du personnel élus par les travailleurs, le plus souvent sur liste syndicale, pour siéger au conseil d'administration [CA] ou de surveillance [CS] de leur entreprise avec les mêmes droits et devoirs que les autres administrateurs, y compris le droit de vote sur les décisions stratégiques. A partir d'une méthodologie croisant différentes techniques d'enquête (l'analyse documentaire, deux études monographiques, la passation d'un questionnaire et l'observation participante), nous interrogeons la régulation sociale qui se joue dans les entreprises alors dites « démocratisées ».

Parce que le sujet prête encore à confusion, nous commençons par une double mise en contexte : conceptuelle, en opérant un retour sur la définition de la « participation des salariés aux décisions » pour souligner la singularité du CA ou CS comme espace participatif ; historique, en analysant la dynamique de l'institutionnalisation saccadée des administrateurs salariés pour en éclairer sa dimension *de jure*. Nous nous intéressons ensuite à sa dimension *de facto.* Nous interrogeons en premier lieu l'effectivité de la règle et constatons d'une part que son application est directement dépendante de son ancrage dans une source de droit contraignant et, d'autre part, que la singularité de ce dispositif se reflète dans le profil des syndicalistes appelés à siéger au CA ou CS qui présentent, dans leur grande majorité, un capital militant particulièrement développé. Et ce parce que l'action de l'administrateur salarié, que nous observons en second lieu, a pour particularité de s'inscrire à la fois au sein du système de gouvernement d'entreprise et des relations professionnelles. Si sa capacité d'action dans le premier est le plus souvent limitée à la sphère de l'influence, le CA ou CS peut néanmoins constituer un espace pertinent de l'action collective à la condition d'un effort d'articulation des différentes scènes de représentation du personnel par l'organisation syndicale. Nous montrons ainsi que la participation des salariés aux décisions stratégiques ne conduit pas mécaniquement à un rééquilibrage des pouvoirs dans l'entreprise, mais qu'elle peut produire une reconfiguration des relations professionnelles pour peu que les différents acteurs en présence s'en saisissent.


Mots clefs : administrateurs salariés, conseil d'administration, conseil de surveillance, représentants du personnel, relations professionnelles, gouvernement d'entreprise, participation aux décisions, action collective

# Résumé en anglais

This thesis focuses on the study of board-level employee representatives, i.e. employee representatives elected by the workforce under trade union nomination who serve on their company's board of directors [BoD] or supervisory board [SVB] with the same rights and duties than that of other directors, including the right to vote on strategic decisions. Thanks to a methodology which combines different survey techniques (documentary analysis, two case studies, questionnaire distribution, participant observation), we question the nature of the social regulation which takes place within such so-called "democratised" companies.

As this subject continue to lead to misunderstanding, we start setting the scene against a twofold context: a conceptual one, going back to the definition of "workers' participation in decision-making" in order to underline the idiosyncrasy of the BoD or SVB as a participatory scene; an historical one, analyzing the non-linear dynamics of board-level employee representation's institutionalisation in order to shed light on its *de jure* dimension. We then turn to its *de facto* dimension. First, we question the effectiveness of this rule and we observe that, on the one hand, its application directly depends on its anchorage in a source of binding law and, on the other hand, that the uniqueness of this provision is reflected in the profile of the union members selected to serve on the board whose great majority has a particularly well-developed "activist capital". This is because, secondly, board-level employee representative's action specificity lies both in the corporate governance and the industrial relations systems. If his/her capacity of action is limited to the sphere of influence in the former, the BoD of SVB could however be deemed a relevant arena of collective action provided that the trade union engages in an effort aimed at articulating the various scenes of workers' representation. We demonstrate that workers' participation in strategic decision-making does not automatically lead to a rebalancing of power within the company, but that it can produce a reshaping of industrial relations as long as the various involved actors seize it.

Keywords: board-level employee representatives, board of directors, supervisory board, industrial relations, corporate governance, participation in decision-making, collective action