

# SECONDES ASSISES DES ADMINISTRATEURS SALARIÉS

Mardi 28 mars 2017  
14H00 -18H00





# Sommaire

**Programme..... page 4**

**Les AS et les OS**

**Synthèse des contacts avec les OS..... page 5**

**Les AS dans les conseils**

**Enquête dirigeants – Synthèse..... page 13**

**Statistiques sur les administrateurs salariés..... page 23**

# PROGRAMME

Rencontre animée par Jean-Marc Vittori (Les Échos)

14h - 14h30 : Café d'accueil

## **14h30 – 14h50 : Introduction**

Accueil par **Hubert du Mesnil**, Directeur du Collège des Bernardins

Objectifs de la rencontre – Présentation des enquêtes et du déroulement de la rencontre, par **Christophe Clerc**, avocat au cabinet Descartes Legal.

## **14h50 – 15h10 : « Vision et convictions d'un dirigeant »**

**Xavier Huillard**, Président Directeur Général de Vinci

## **15h10 – 15h55 : Table ronde 1 : Les relations de l'Administrateur Salarié avec les salariés et les Organisations Syndicales**

**Ghislaine Coinaud**, CGT- Administratrice salariée élue, groupe Orange

**Marylise Léon**, CFDT- Secrétaire nationale

**Joseph Thouvenel**, CFTC- Vice-président confédéral

**Thibault de Tersant**, Directeur Général Adjoint de Dassault Systèmes

**Yves Gonnord**, Président d'Honneur de Fleury-Michon

## **15h55 – 16h40 : Table ronde 2 : L'Administrateur Salarié au sein du Conseil**

**Gérard Mardiné**, CFE-CGC- Secrétaire national Économie et Administrateur salarié Safran

**Thierry Marty**, UNSA – Administrateur salarié SNCF Mobilités

**Antoine Santero**, FO- Administrateur salarié au conseil d'administration de Air France-KLM

**Thibault de Tersant**, Directeur Général Adjoint de Dassault Systèmes

**Yves Gonnord**, Président d'Honneur de Fleury-Michon

## **16h40 – 17h15 : Point de vue international**

**Udo Rehfeldt**, chercheur à l'IRES

## **17h15 – 17h20 : Conclusion, Jean-Marc Vittori**

## **17h20 – 18h : Échanges autour d'un pot informel**

# Les AS et les OS

## Synthèse des contacts avec les OS

Les conclusions présentées dans ce document font suite aux rencontres avec les responsables concernés à la CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT, FO, et UNSA.

### Remarques préliminaires

Toutes les organisations syndicales de salariés (OS), certaines depuis longtemps, sont favorables à la présence d'administrateurs salariés (AS) dans les Conseils, à l'exception de FO, qui critique la coresponsabilité qu'elle implique mais qui laisse à ses adhérents la possibilité d'être désignés comme AS.

Cependant, dans certaines OS, l'intérêt d'avoir des AS reste encore en question.

Toutes soulignent que la présence d'AS ne doit pas être l'occasion de réduire les rôles des institutions représentatives des personnels (IRP).

Pour donner toute sa mesure à cette évolution de la gouvernance, les OS souhaitent le développement de cette disposition : elles estiment que le nombre des AS dans les Conseils devrait évoluer pour passer à 1/3.

Le plus grand nombre des AS actuels restent liés aux entreprises publiques ou anciennes entreprises publiques. En ce sens, la situation nouvelle du fait de l'application des dispositions de l'article 9 de la loi de Sécurisation de l'Emploi du 14 juin 2013 n'est pas encore stabilisée : positions des OS, profils des nouveaux AS. En témoigne notamment la difficulté qu'ont la plupart des OS à identifier leurs futurs AS de manière précise.

### Place de l'AS au Conseil

Globalement, les entreprises concernées jouent le jeu de la réforme : à de rares exceptions près, où des entreprises sont restées réticentes, les AS ont été bien accueillis dans les Conseils et ils ont, parfois voire souvent, noué des relations constructives avec le président du Conseil et avec les administrateurs

indépendants. Il subsiste néanmoins une certaine méfiance ou des réticences, parfois fortes, d'origine culturelle, psychologique, ou historique.

En particulier, certaines sociétés dont la structure juridique permettait d'échapper à la loi de sécurisation de l'emploi de 2013 n'ont pas intégré d'AS ni au niveau de la holding ni dans leurs filiales (ou pas dans les Conseils où se prennent les décisions) ; la loi Rebsamen de 2015 intègre des changements de seuils et des précisions qui limiteront ces exceptions. Il semble, en outre qu'un certain nombre de sociétés (des ETI) envisageraient de passer en SAS pour éviter d'avoir à intégrer des AS dans les Conseils.

Dans la plupart des cas, les AS se sont vu proposer des formations, y compris par leur entreprise.

### **Rôle de l'AS**

Tous soulignent que, étant salarié, l'AS est a priori l'administrateur le plus intéressé à l'entreprise et davantage porteur du souci de l'intérêt long terme ; en outre, il apporte aux Conseils la vision et la sensibilité propres aux salariés. l'AS représente l'ensemble des salariés, il n'est ni un représentant de son syndicat ni un représentant syndical (il n'a pas de mandat syndical au sein de l'entreprise). Ayant le droit de voter, son rôle diffère fortement de celui des représentants du CE au Conseil, qui sont seulement observateurs. En ce sens la spécificité de la fonction d'AS au regard des OS est bien comprise : loin des éventuelles « postures » syndicales, il veille à ce que l'entreprise fonctionne le mieux possible, avec le souci de sa pérennité, de la qualité de sa situation économique, sociale et financière.

L'AS doit exercer son rôle d'administrateur comme tous les autres. Il doit donc être porteur d'une vision de l'entreprise et peser sur les orientations stratégiques de l'entreprise plutôt qu'être porteur de revendications. En conséquence, il doit avoir une certaine indépendance – liberté de manœuvre – par rapport au syndicat, tout en restant porteur des valeurs de son organisation (cf. ci-dessous : « Relation AS-OS »).

L'importance de l'AS n'est pas toujours pleinement reconnue par les OS, qui considèrent que le comité d'entreprise (CE) reste leur principal levier d'action. En outre plusieurs OS sont encore en réflexion sur ce qu'elles attendent ou peuvent attendre de l'AS, sur ses objectifs et ses modalités d'action.

Globalement, la « doctrine » sur les AS est donc plus ou moins avancée suivant les OS.

L'importance des AS n'est pas toujours bien reconnue par les salariés, ce dont témoignent à la fois le faible taux de participation aux élections quand il y en a ainsi qu'une connaissance lointaine de l'AS et de son action.

Il existe une tension inhérente à la position de l'AS, qui s'exprime dans plusieurs registres :

- Au cœur de sa fonction : tout en étant salarié, il est membre du Conseil et doit donc avoir une certaine indépendance ;
- Dans les relations avec les salariés : il est « représentant » des salariés, mais l'absence d'autres mandats, les exigences de confidentialité, etc. peuvent limiter ses contacts avec les salariés ; en outre, il est projeté dans un monde où il risque de perdre ses repères syndicaux et la référence aux salariés qu'il représente ;
- Dans les relations avec son OS (cf. ci-dessous).

Tous rappellent la nécessité d'avoir des CA préparés, et une information diffusée suffisamment par avance.

### **Relation AS-OS**

La relation entre les AS et leur OS est traversée par certaines tensions :

- L'AS est lié à l'OS dont il est membre et dont il reste malgré tout dépendant : outre son histoire personnelle, c'est elle qui le désigne (ou le reconduit) comme candidat. De son côté, l'OS souhaite garder un lien avec ses AS, pouvoir s'assurer que les positions qu'ils prennent restent conformes à celles qu'elle défend, voire les contrôler. Ce souhait est renforcé par le fait que l'OS souhaite se prévaloir aux élections professionnelles suivantes des positions prises ses AS.
- En même temps, l'AS reste à distance de l'OS : sa fonction, les décisions auquel il a part supposent et nourrissent une certaine indépendance par rapport à son OS (c'est d'ailleurs une condition de sa reconnaissance au sein du conseil, cf. l'enquête dirigeants).

Nota : Cette tension entre indépendance et dépendance peut générer un sentiment de malaise chez certains AS ; par ailleurs, il existe un risque que l'AS ne devienne marginalisé dans l'OS, voire qu'il soit en porte à faux par rapport aux salariés ou à son OS.

La relation de l'AS à l'OS porte sur la formation et l'accompagnement dans sa mission. Tous les syndicats organisent des réunions régulières (formation, information, échange) d'AS. Ces réunions visent à soutenir, aider, donner des moyens à l'AS pour accomplir au mieux sa mission. Elles sont aussi un moyen pour aider l'AS à garder la culture, les références et valeurs du syndicat, et à garder du recul ou préserver son indépendance alors qu'il peut être influencé par les dirigeants et administrateurs qu'il côtoie.

De manière plus précise, les relations avec l'OS ou certains de ses membres sont utiles à l'AS : elles lui permettent d'échanger sur les questions qu'il a à traiter (formation et information), d'accéder à des compétences, de bénéficier de conseils... Concrètement, l'AS a naturellement des liens privilégiés avec le DSC, et les membres de son syndicat. Les relations des AS avec les IRP restent un objet d'interrogation : Comment ajuster les relations de l'AS avec les IRP sans fragiliser son indépendance ?

### **Choix des candidats**

Les candidats sont choisis par le syndicat ou, parfois, par les fédérations. L'importance du choix de « bons » candidats est reconnue, mais il n'est pas toujours facile d'en trouver. Parmi les difficultés, on note le fait que la fonction de l'AS et l'absence de mandat syndical ne sont pas attractifs pour des membres d'OS qui ont en général un profil « militant ». En outre, l'importance du rôle de l'AS n'est pas bien connue par les salariés et sa reconnaissance reste confuse (cf. le faible taux de participation aux élections d'AS quand il y en a). Globalement, on note que les AS ont souvent une expérience syndicale confirmée.

Nota : l'augmentation du nombre des AS liée à la mise en œuvre de la loi Rebsamen demande aux OS un travail d'anticipation pour identifier et préparer/former les des futurs candidats.

### **Mode de désignation**

La plupart des syndicats sont favorables à l'élection des AS plutôt qu'à une désignation : l'un des arguments principaux porte sur la légitimité propre que l'élection donne à l'AS (CFE-CGC, UNSA, CGT). Cependant, la désignation par le CE favorise la relation OS-AS (c'est la forme préférée par FO).



## **Formation**

Elle est jugée et reconnue par toutes les OS comme importante ; la compétence de l'AS est fondamentale, elle doit encore être améliorée.

Elle est assurée par le syndicat et/ou l'entreprise. L'IFA y contribue largement mais d'autres structures peuvent prétendre assurer ces formations.

## **Représentation des salariés étrangers**

Ce point n'est pas considéré comme une priorité, ni absolument indispensable : l'AS représente, par principe, tous les salariés ; en outre, la représentation des salariés étrangers n'est pas toujours facile à mettre en œuvre, notamment en fonction des cultures des personnes concernées ; enfin, les salariés étrangers peuvent être représentés au Comité de groupe et au comité central d'entreprise (CCE).

## **Communication et confidentialité**

Ce n'est pas un problème nouveau, puisqu'il y a depuis longtemps des représentants du CE au CA, qui sont aussi tenus à la confidentialité. En outre, l'expérience montre qu'il y a très peu de problèmes, et ils ne sont pas nécessairement le fait de l'AS.

Par ailleurs, la confidentialité reste une notion relative, au sens où

- Les autres administrateurs y sont aussi tenus, et gèrent la question avec souplesse ;
- Il est nécessaire que l'AS puisse dialoguer avec des tiers, pour mobiliser des experts, ou échanger avec des personnes de confiance de l'OS, comme les Administrateurs représentant une personne morale le font avec les responsables correspondants.

Le respect de la confidentialité est surtout important pour les opérations stratégiques (fusions, acquisitions), les résultats d'activités chiffrés et les opérations en capital. Il ne doit pas empêcher les AS de jouer pleinement leur rôle (cf. « Relation AS-OS »), ou devenir si strict qu'il limite à l'excès les relations des AS avec les salariés, ou mette les AS en porte-à-faux par rapport aux salariés (cf. ci-dessous) ou à leur OS ;

La communication avec les salariés est possible, notamment, en commentant les informations qui sont rendues publiques par la direction, en donnant son

point de vue personnel, éventuellement en se situant à un niveau plus général. Une telle communication est parfois faite en bonne intelligence avec la direction.

La communication avec les salariés est souhaitable sous des formes qu'il convient de trouver : pour augmenter la conscience des salariés de l'importance du rôle des AS, il faut qu'ils puissent rendre compte de ce qu'ils font.

Globalement, les AS parviennent à trouver les justes modes de fonctionnement (des relations particulières avec certaines personnes choisies – notamment les délégués syndicaux centraux), et il n'apparaît pas nécessaire de dissiper le flou sur la manière d'observer la confidentialité (il n'y a pas de bonne solution juridique).

### **Participation aux comités**

La participation aux comités est importante, pour tous les comités : elle accroît le pouvoir des AS en leur permettant de participer aux instances où les décisions du Conseil se préparent.

Les AS devraient pouvoir participer à tous les comités. Sur ce point, les choses s'améliorent. Cependant, en pratique, cette participation est limitée par le faible nombre des AS autour de la table du conseil.

Parmi les comités, la participation des AS est surtout importante pour les comités stratégie et audit ; la participation au comité des rémunérations est jugée moins indispensable ; elle est souvent perçue comme problématique (risque de servir de caution). Les AS peuvent toutefois jouer un rôle important dans la définition des objectifs (financiers et extra-financiers) liés aux bonus des dirigeants.

Nota : l'importance de la participation au comité de nomination n'est pas mentionnée, pourtant ce comité détermine en partie la capacité du Conseil à avoir une indépendance réelle et durable, et sa capacité à jouer son rôle par rapport aux dirigeants.

### **Jetons de présence**

Il est nécessaire de mieux clarifier la position et d'éviter qu'interviennent des questions d'intérêt personnel.

Ils sont souvent versés en totalité au syndicat ou, éventuellement, aux IRP ; dans certains cas, une part est laissée à l'AS pour couvrir ses frais ; certaines fédérations envisagent de préciser les modalités de reversement dans une charte des AS.

## **Divers**

Il est jugé important que l'AS n'occupe pas cette fonction à plein temps et qu'il puisse ainsi garder une activité dans l'entreprise, en particulier pour lui permettre de garder le lien direct avec le travail et les salariés.

Les modalités du retour à un travail après un mandat d'AS restent à creuser : comment mettre à profit les compétences acquises ? En outre, ce retour reste souvent problématique pour les personnes concernées : leur mandat d'administrateur a changé leur niveau de réflexion, de ce fait les anciens AS peuvent se trouver en décalage par rapport à leurs responsables hiérarchiques.

L'extension de la présence des AS aux entreprises de plus de 1000 salariés en France suppose que les OS puissent présenter des candidats formés. Il semble que la préparation de cette évolution n'est pas toujours bien prise en compte (identification des candidats et formation), ni simple à mettre en œuvre.



# Les AS dans les conseils

## Enquête dirigeants – Synthèse

### Choix et formation des Administrateurs Salariés

L'importance du choix des administrateurs salariés a été fréquemment et fortement soulignée. Les personnes interrogées reconnaissent que les candidats Administrateurs Salariés, étant choisis en fonction de leur parcours syndical, il est compréhensible qu'ils n'aient pas nécessairement d'emblée toutes les compétences (finance, stratégie, lecture de comptes, etc.). Par ailleurs, ils soulignent que leurs qualités personnelles sont essentielles, et plus importantes que les compétences (qui sont toujours partielles et peuvent être développées par la formation et l'expérience acquise) : expérience, connaissance de l'entreprise, assurance, indépendance d'esprit, etc. conditionnent directement la capacité des Administrateurs Salariés à jouer un rôle effectif dans les conseils.

Si, dans certains cas, les personnalités choisies ont des difficultés réelles à jouer leur rôle d'administrateur, il a aussi été fait mention de nombreux cas où l'Administrateur Salarié occupait parfaitement sa fonction. Globalement, il semble que le niveau des administrateurs salariés pourrait encore être amélioré, de manière à répondre plus pleinement aux attentes des Conseils les concernant. Il importe aussi de veiller à la qualité des personnes désignées pour éviter que s'installe une image négative des Administrateurs Salariés qui compromettrait durablement leur crédibilité.

L'importance de la formation préalable des Administrateurs Salariés a été fréquemment soulignée. Il a été suggéré de donner à l'Administrateur Salarié une formation intensive avant sa prise de fonction, en interne à l'entreprise (passage dans différents services) et/ou en lien avec des formations externes (IFA, écoles de commerce,...).

Concernant le mode de désignation des Administrateurs Salariés, les grandes entreprises ont très majoritairement choisi de les faire désigner par le CE. Cette méthode de choix permet d'avoir des Administrateurs Salariés expérimentés, qui ont déjà une légitimité/représentativité auprès des salariés. Cependant, il a été plusieurs fois mentionné que l'élection pourrait donner aux

Administrateurs Salariés une légitimité accrue, qui n'émane pas seulement des syndicats, sans toutefois remettre en cause leur lien à une organisation syndicale (ce sont elles qui désignent les candidats). Néanmoins, on constate que, actuellement, les taux de participation aux élections des Administrateurs Salariés restent faibles, ce qui montre que leur rôle n'est pas encore pleinement reconnu par les salariés qu'ils représentent.

Les conclusions suivantes résultent d'une série d'entretiens avec des administrateurs d'entreprises publiques (ou anciennement publiques) ou privées, membres du Conseil d'administration ou Conseil de surveillance, qui sont (ou ont été) par ailleurs dirigeants d'entreprises ou de fonds d'investissement. Les personnes rencontrées ont des mandats d'administrateurs dans les entreprises suivantes : Air France, Alstom, Axa, BNP, Bouygues, Casino, CNP Assurances, Decaux, Fromageries Bel, Hermès, Institut Pasteur, Safran, Saint-Gobain, Schneider, Total, Valeo, Vallourec.

### **Remarques préliminaires**

Outre les administrateurs salariés, ces Conseils accueillent des représentants du Comité d'Entreprise (sans droit de vote) et, parfois, des administrateurs représentant les salariés actionnaires.

Les personnes interrogées ont souligné qu'il existe une différence notable entre : les entreprises publiques (ou anciennement publiques) et les entreprises privées. Dans les premières, le nombre des administrateurs salariés est significativement plus importants (de trois à cinq contre un à deux administrateurs salariés dans les entreprises privées) ; compte tenu de l'influence de l'État, le conseil ne fonctionne pas toujours totalement comme une instance souveraine (certaines décisions sont prises en dehors du conseil) ; enfin, les administrateurs salariés y sont davantage dans une posture « syndicale ».

La plupart des entreprises visées par la loi de 2013 ont mis en place des Administrateurs Salariés. Certaines entreprises (rares) dont le statut ou la localisation permettait de considérer qu'elles étaient en dehors du champ d'application de la loi non pas intégré d'administrateurs salariés. La mise en

application de la loi Rebsamen devrait augmenter significativement (doublement) le nombre d'entreprises intégrant des administrateurs salariés dans les conseils.

La plupart des entreprises ont intégré des administrateurs salariés fin 2014 courant 2015 ; cette évolution est donc encore très récente. Pour la plus grande part des entreprises on est encore en période d'adaptation et il subsiste de nombreux points à ajuster.

### **Remarques générales**

Les personnes interrogées considèrent que le travail des conseils s'est significativement amélioré cette dernière dizaine d'année ; cette amélioration est notamment due à la qualité des travaux préparatoires qui sont faits dans les différents comités.

Il a été indiqué que la culture financière est prédominante dans les conseils : la compétence financière étant partagée par la plupart des administrateurs (hors administrateurs salariés), les travaux du Conseil tendent à rester centré sur les questions financières (rapport d'audit, opportunités d'économie,...).

### **Accueil des Administrateurs Salariés dans les Conseils**

Globalement, les entreprises qui ont accueilli des administrateurs salariés dans leur Conseil se sont engagées positivement dans cette réforme. Les personnes interrogées considèrent que les Administrateurs Salariés ont été bien accueillis dans les Conseils (y compris par les administrateurs étrangers, qui en ont souvent l'expérience dans d'autres pays), que les Conseils ont donné aux administrateurs salariés les moyens d'assumer leurs fonctions (formation, informations, accès aux dirigeants,...). Par ailleurs, elles considèrent que la présence d'Administrateurs Salariés n'a globalement pas affecté le fonctionnement du Conseil, au sens où certains sujets seraient traités hors Conseil, ou que la franchise des échanges serait moindre. Si, dans certaines entreprises, il peut exister des rencontres informelles en amont des Conseils, sans les Administrateurs Salariés, il a aussi été indiqué que, outre leur illégalité, ce type de rencontre pose des problèmes pratiques (difficultés à rassembler les administrateurs en dehors des réunions planifiées). Suivant les structures sociétaires, il arrive aussi que les réflexions stratégiques « amont » soient

traitées au Conseil de la société de tête, où ne siègent pas d'Administrateurs Salariés, et que ceux-ci ne soient impliqués que lorsque les hypothèses commencent à se concrétiser et sont alors évoquées dans le Conseil où ils siègent.

L'intégration des administrateurs salariés dans les Conseils est d'autant meilleure qu'il existe des relations personnelles entre administrateurs ; à cet égard, la fréquence des conseils, les sessions/voyages de travail du Conseil y contribuent fortement. En outre, on observe dans certains cas une relation privilégiée entre les Administrateurs Salariés et les Administrateurs Indépendants. Plusieurs personnes interrogées ont mentionné avec regret le manque d'assurance de certains Administrateurs Salariés qui les conduisait à rester en retrait (même dans des environnements favorables, ou le P/DG les encourage à participer pleinement). Leur rôle peut être aussi limité, pour des raisons inverses, dans certains Conseils, plus rares, où le dirigeant est réticent à leur égard.

La présence Administrateurs Salariés est globalement considérée comme très positive (cf. ci-dessous « Apports des AS »). Cependant, l'ambiguïté de la position des Administrateurs Salariés a été plusieurs fois soulignée : entre celle d'administrateur et celle de représentant syndical, il y a un « conflit de vocation » qui impose de « changer de logiciel ». Il n'est pas évident de passer du registre de la contestation/négociation à celui de la contribution constructive, d'une approche plus « politique » à une approche « économique ».

Pour certaines personnes interrogées, cette tension fonde des objections profondes, d'ordre structurel, à l'accueil d'Administrateurs Salariés dans les Conseils : tout en reconnaissant l'importance du dialogue social et la nécessité de le développer, elles se demandent si l'instauration d'Administrateurs Salariés est le bon moyen, « n'est-ce pas mettre la charrue avant les bœufs ? » Cette position est toutefois minoritaire. Plus communément, les personnes interrogées redoutent que les Administrateurs Salariés privilégient l'intérêt des salariés à l'« intérêt social » de la société.

Globalement, les Administrateurs Salariés ont bien compris cette différence de registres d'action et leur accueil dans les conseils non seulement n'a pas posé



de problèmes mais il est globalement apprécié (cf. ci-dessous « Apports des Administrateurs Salariés). Notons toutefois qu'il arrive que certains Administrateurs Salariés s'abstiennent de voter, parfois, même après qu'ils eussent participé activement et positivement aux échanges ; les personnes interrogées jugent ces abstentions vote très regrettable et estiment qu'elles sapent la crédibilité des personnes concernées au sein du Conseil. Enfin, il a été souligné à plusieurs reprises que les Administrateurs Salariés qui prennent des positions militantes, ou font des propositions économiquement peu réalistes, perdent très vite toute crédibilité au sein du Conseil.

Les autres réticences exprimées (qui semble plus marquées dans les ETI et les entreprises qui n'ont pas d'Administrateurs Salariés) concernent essentiellement la confidentialité et la crainte d'avoir des administrateurs « militants » dans les conseils. Même si ces craintes subsistent, globalement, elles ne sont pas confirmées dans la pratique (cf. Ci-dessous « Communication et confidentialité »).

Les ETI, qui devront accueillir des administrateurs salariés dans le cadre de la loi Rebsamen, ne semble pas beaucoup s'y préparer.

### **Apports des Administrateurs Salariés**

Globalement, les personnes rencontrées sont favorables à la présence d'Administrateurs Salariés dans les conseils et jugent que leurs apports sont positifs (même dans certaines entreprises qui étaient fortement opposées à leur institution). Elles considèrent que les Administrateurs Salariés augmentent la diversité des points de vue au sein du Conseil et que leur présence contribue par là à la qualité de ses travaux ; l'apport des femmes a aussi été souligné (y compris comme Administrateurs Salariées). Il a été noté que les Administrateurs Salariés sont souvent en position de « challenger » les autres administrateurs et la direction ; leur présence au Conseil oblige à bien expliquer, à discuter, et à argumenter les décisions du conseil, ce qui contribue à leur qualité.

L'apport des Admirateurs Salariés est d'autant plus positifs qu'ils ont la possibilité de bien préparer les conseils : outre les documents (date d'obtention, clarté du contenu,...), l'intérêt de donner aux Administrateurs Salariés la possibilité d'échanger avec la direction où avec d'autres

administrateurs avant les conseils a été souligné. Cela aide les Administrateurs Salariés à bien saisir les questions clés et les considérations correspondantes, et permet de leur apporter les éclairages complémentaires nécessaires à une bonne compréhension.

Même si, pas plus que les autres administrateurs, ils n'ont toutes les compétences nécessaires, les Administrateurs Salariés sont jugés globalement utiles, on reconnaît la pertinence de leurs contributions, et on les respecte. Dans plusieurs cas, il a été mentionné, avec regret, que leur manque d'assurance les conduits à rester en retrait (même dans les environnements favorables ou le PDG les encourage à participer pleinement).

En particulier, les Administrateurs Salariés apportent une connaissance *d'insider* de l'entreprise qui complète, voire corrige de manière opportune, les informations émanant du management. C'est en particulier le cas sur les questions concernant la situation RH, les modalités de management, le panorama syndical, etc. De même, sur les questions de RSE, ils sont en position de représenter la société civile. Leur apport est particulièrement apprécié par les autres administrateurs pendant les revues de business, sur les questions RH, etc. ; cependant, il pourrait être plus riche si les Conseils travaillaient davantage « au fond » les questions comme la sécurité, le bilan social, formation, diversité, etc., alors que, lorsqu'elles sont seulement considérées comme des obligations, leur traitement tend à rester trop formel et encombre inutilement les Conseils. Les Administrateurs Salariés communiquent en outre au conseil des « signaux faibles » sur la situation de l'entreprise, facilitant ainsi la détection de problèmes émergents ; ce qui est jugé particulièrement précieux.

Les personnes interrogées constatent que le comportement des administrateurs salariés est significativement différent de celui qu'avaient les représentants du CE au conseil : les administrateurs salariés ont globalement bien compris le rôle et leurs responsabilités en tant qu'administrateur ; la crainte d'avoir des « militants » au conseil n'est globalement pas confirmée.

L'importance des qualités personnelles et des compétences des Administrateurs Salariés a été fréquemment et très fortement soulignée (cf. ci-dessous « Choix des Administrateurs Salariés »). Cette insistance manifeste que les personnes interrogées ont des attentes fortes à l'égard des Administrateurs

Salariés, et redoutent que certains ne soient pas à la hauteur de leurs attentes. Les qualités des Administrateurs Salariés conditionnent directement leur bonne intégration dans le Conseil et leur capacité à y jouer un rôle effectif.

La présence d'Administrateurs Salariés au Conseil est vue comme un moyen de contribuer aux relations sociales dans l'entreprise, les administrateurs salariés étant l'une des composantes reconnues du dialogue social. Par ailleurs, leur présence au Conseil contribue à améliorer l'information des salariés de l'entreprise, soit directement via les Administrateurs Salariés, soit parce qu'elle incite le P/DG à mieux rendre compte dans l'entreprise des travaux du Conseil. Il a cependant été mentionné que l'articulation des Administrateurs Salariés avec le CE et les organisations syndicales reste problématique.

Enfin, dans la mesure où les conseils cherchent le consensus plus que la majorité, les personnes interrogées relativisent l'importance du nombre des administrateurs salariés dans le conseil : le rapport est effectif, même si leur nombre reste faible.

### **Indépendance des Administrateurs salariés**

L'indépendance reste globalement une notion relative. Pour les administrateurs « indépendants », elle est fortement liée à celle du comité de nomination, qui est parfois en partie sous le contrôle du dirigeant (il arrive ainsi que certains Administrateurs Indépendants ne soient pas reconduits suite à des prises de position gênantes pour le dirigeant). En outre, ils sont liés aux actionnaires à l'égard desquels ils se considèrent comme directement responsables. Tous partagent une culture financière forte qui donne une place prédominante aux considérations financières et aux préoccupations actionnariales dans les Conseils.

Dans cette perspective, les administrateurs salariés ont un autre type d'indépendance. Étant nommés par les salariés, ils ont de fait une « indépendance » réelle par rapport aux actionnaires et au dirigeant. En ce sens, ils peuvent contribuer à ce que le Conseil puisse pleinement jouer son rôle en challengeant le dirigeant. Par ailleurs, ils sont proches des Administrateurs Indépendants, avec lesquels ils ont parfois des relations privilégiées, et qui pourrait utilement être encouragées.

La dépendance de l'Administrateur Salarié à l'égard de son organisation syndicale est réelle mais très variable. Les dirigeants tendent à penser que l'Administrateur Salarié devrait être indépendant de l'organisation syndicale (d'une part, il est censé représenter l'ensemble des salariés, d'autre part, il est censé prendre en compte l'intérêt social de l'entreprise). Souvent, ils redoutent que les Administrateurs Salariés soient dans une trop forte dépendance envers leurs organisations syndicales.

Il a été noté que les Administrateurs Salariés venant du Comité Européen ont tendance à avoir davantage d'indépendance que ceux venant du CE, qui sont plus « syndicaux », plus liés à une organisation syndicale et à la culture syndicale française. Plus globalement, les rencontres au niveau européen contribuent à faire évoluer les cultures syndicales.

### **Communication et confidentialité**

Le problème de confidentialité, très fréquemment mentionné, apparaît plutôt surévalué. D'une part, ce problème est antérieur à l'arrivée des Administrateurs Salariés dans les conseils (il y a depuis longtemps des représentants du CE au conseil), d'autre part il semble concerner davantage les entreprises publiques (où le problème semble réel et fréquent) que les entreprises privées ; en outre, il implique parfois d'autres administrateurs (non salariés).

Cependant, les informations auxquelles ont accès les Administrateurs Salariés les placent souvent en situation inconfortable vis-à-vis des salariés et des organisations syndicales (en particulier la leur). Pour pouvoir assumer pleinement leurs fonctions, les Administrateurs Salariés, comme les autres administrateurs (notamment ceux qui représentent une personne morale), ont parfois besoin de pouvoir s'appuyer sur des avis extérieurs, donc de communiquer, ce qui peut poser un problème au regard de la confidentialité.

Lorsque le conseil définit précisément sa communication, en indiquant ce qui peut être communiqué, ou ce qui ne doit pas l'être, les administrateurs, y compris les Administrateurs Salariés sont plus à l'aise au regard des questions de confidentialité.

## **Participation aux comités**

Les personnes interrogées reconnaissent que la participation au comité de rémunération, recommandé par le code AFEP-MEDEF, met souvent les Administrateurs Salariés en situation délicate. Si leur présence apporte des éléments d'évaluation différents de ceux des autres administrateurs, ils se trouvent de fait en situation de valider/cautionner des propositions avec lesquelles ils sont en désaccord. En outre, leur faible compétence sur le sujet limite leur capacité à avoir un jugement pertinent.

La participation des Administrateurs Salariés aux comités d'audit et, surtout, de stratégie sont jugées plus importantes et utiles : c'est là que se préparent les décisions les plus importantes pour les salariés.

## **Divers**

Certaines personnes s'interrogent sur l'opportunité de la différenciation des Administrateurs Salariés par collège : elle tend à renforcer les postures « militantes » au détriment d'un exercice plein du rôle d'administrateur.



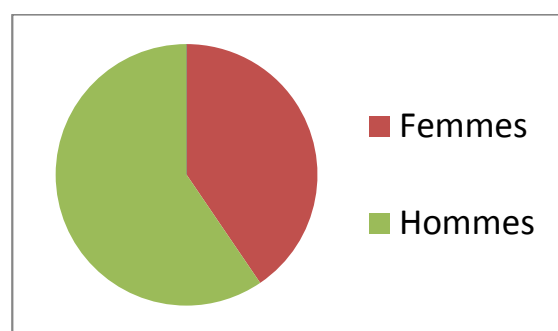
# Statistiques sur les administrateurs salariés

Source : Administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires dans les conseils des sociétés du SBF 120, Documents de référence.

L'exploitation des "documents de référence" nous donne un panel de 84 administrateurs représentants de salariés.

## Administrateurs salariés selon le sexe

Femmes	34	40%
Hommes	50	60%
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>



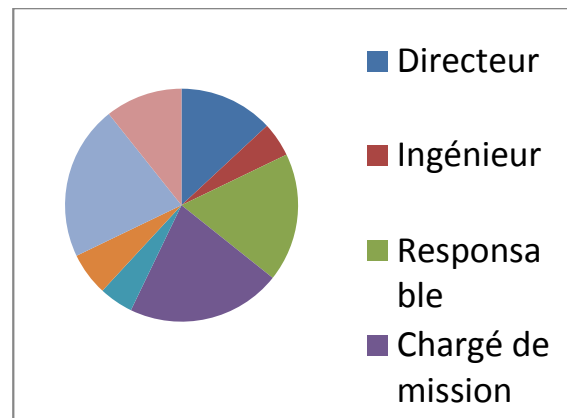
## Administrateurs salariés selon la nationalité<sup>1</sup>

Algérienne	1	1%
Allemande	2	2%
Belge	1	1%
Canadienne	1	1%
Colombienne	1	1%
Espagnole	1	1%
Française	75	89%
Grecque	2	2%
Portugaise	1	1%
Tchèque	1	1%
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

<sup>1</sup> NB: Le total est de 86 au lieu de 84 car deux personnes ont une double nationalité.

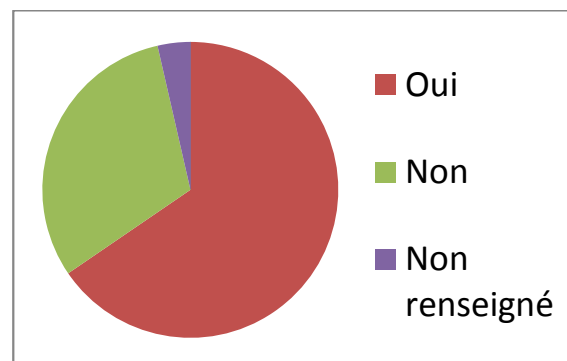
## Profil des Administrateurs salariés

Directeur	11	13%
Ingénieur	4	5%
Responsable	15	18%
Chargé de mission	18	21%
Technicien	4	5%
Assistant	5	6%
Autres	18	21%
Non renseigné	9	11%
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>



## Administrateurs salariés participant à, au moins, un comité

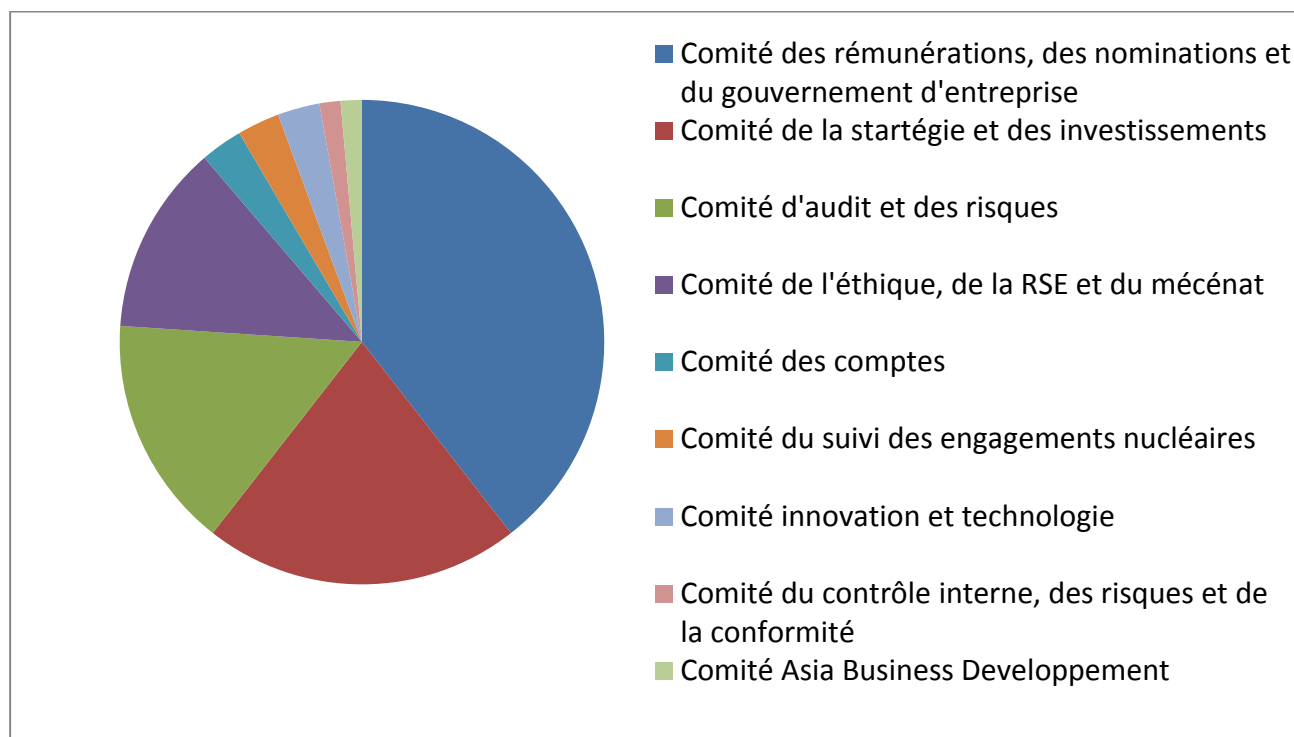
Oui	55	65%
Non	26	31%
Non renseigné	3	4%
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>





## Participation des Administrateurs salariés aux comités<sup>2</sup>

Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise	28	40%
Comité de la stratégie et des développements	15	21%
Comité d'audit et des risques	11	15%
Comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat	9	13%
Comité des comptes	2	3%
Comité du suivi des engagements nucléaires	2	3%
Comité innovation et technologie	2	3%
Comité du contrôle interne, des risques et de la conformité	1	1%
Comité Asia Business Développement	1	1%
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>100%</b>



<sup>2</sup> NB: le total est de 71 au lieu de 55 car 9 AS sont membres de 2 comités, 2 AS de 3 comités et 1 AS de 4 comités

## Mode de désignation des Administrateurs salariés

Comité de Groupe/ Entreprise/ Européen	37	44%
Salariés/Cadres	27	32%
OS ayant obtenu le plus de suffrages	11	13%
Autres ?	9	11%
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>

