



Paris, le 28 septembre 2020

Administrateurs représentant les salariés (ARLS) et « gouvernance » d'entreprise

Chères et chers camarades,

L'association Réalités du Dialogue Social (www.rds.asso.fr) a mis en place un groupe de réflexion consacré aux Administrateurs Représentants Les Salariés (ARLS), visant à rendre compte de leur vécu dans le cadre de l'exercice de leur mandat.

A cette fin, une trentaine d'entretiens, menés en 2019, ont permis aux ARLS d'évoquer leurs motivations, leur profil, les aptitudes nécessaires, les enjeux, les écueils rencontrés, leurs attentes, etc.

Le résultat de ces travaux, auxquels nous avons contribué, vient d'être diffusé, alors que le gouvernement a mis à l'ordre du jour ce sujet dans le cadre de l'agenda social qui nous a été remis dans le courant de l'été (voir circulaire confédérale n°181-2020).

Cette publication intervient aussi à quelques semaines de la première évaluation de la loi Pacte dont la place des ARLS dans la gouvernance d'entreprise constitue l'une des dispositions.

Pour rappel, la loi Pacte n°2019-486 du 22 mai 2019¹ a fixé de nouvelles règles visant à augmenter le nombre d'ARLS par conseil d'administration et à étendre le champ des entreprises éligibles à la représentation de salariés dans la gouvernance.

Force Ouvrière n'a jamais pensé que la solution aux revendications portées par les syndicats en faveur des salariés, passait par une forme de cogestion, considérant que l'on ne peut être à la fois gouvernant et gouverné, au risque de se trouver confronté à des contradictions entre les intérêts de l'entreprise, a fortiori quand elle est sous contrainte du marché, de donneurs d'ordres, d'actionnaires.

¹ Les sociétés doivent nommer 2 ARLS dans leur conseil lorsqu'il est composé de plus de 8 membres et 1 ARLS lorsqu'il est composé de 8 membres ou moins (art. L. 225-27-1 et L. 225-79-2 du Code de commerce).



Circulaire confédérale

Cependant, refusant de délaïsser à d'autres cette représentation des salariés et s'efforçant d'en tirer un bénéfice dans l'intérêt des salariés (accès à des informations sur la situation et la conduite de l'entreprise notamment), nos syndicats ont pu obtenir une représentation parmi les administrateurs salariés.

La confédération fait en sorte de les épauler, notamment quant au mandat et aux moyens qui sont les leurs. Une coordination des administrateurs salariés FO a ainsi été mise en place destinée entre autres à identifier les difficultés auxquelles ils sont confrontés et à soutenir des revendications y répondant.

Certaines des pistes de réflexion qui figurent dans le document publié par RDS (formaliser des règles de procédure, imposer la présence d'un ARLS au sein de chaque comité, autoriser la communication auprès des salariés, etc.) vont dans ce sens.

Amitiés syndicalistes.

Karen GOURNAY
Secrétaire confédérale

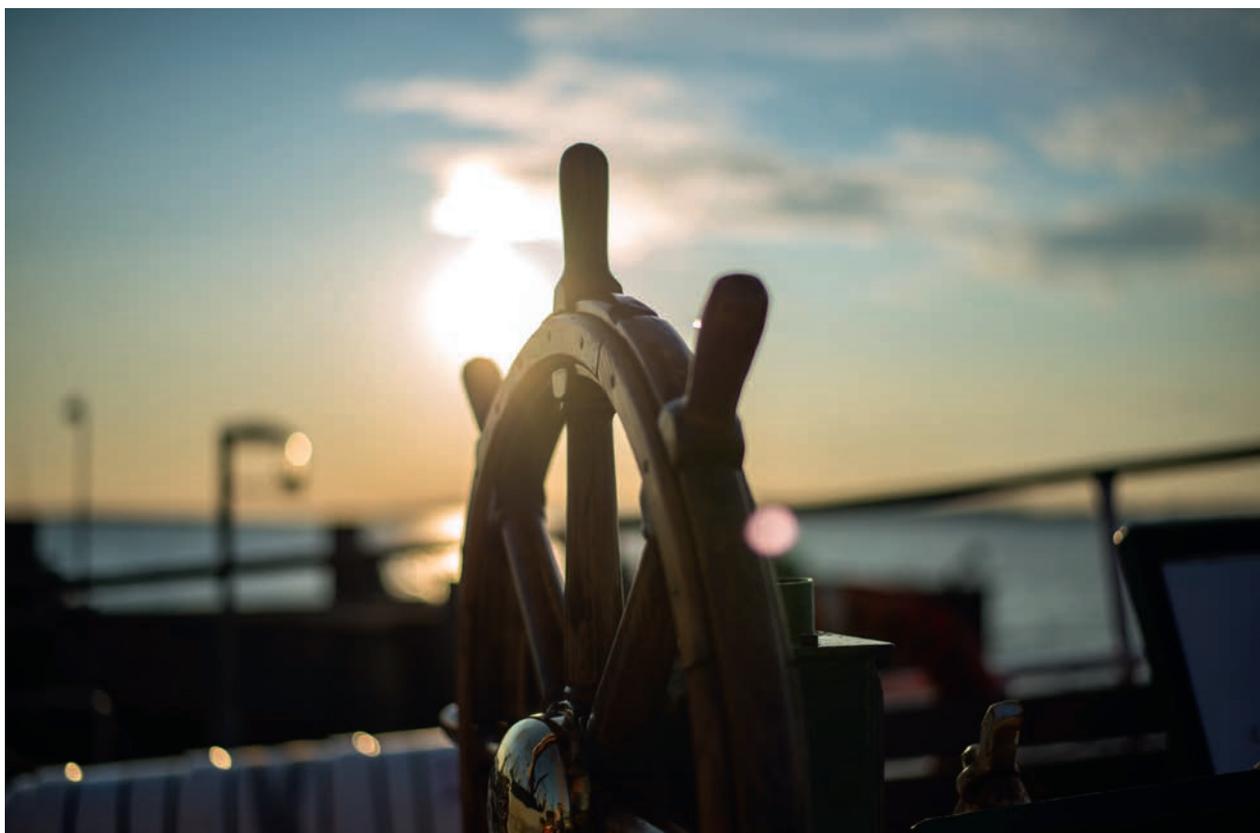
Yves VEYRIER
Secrétaire général

Annexe : Livret RDS - Le vécu des administrateurs salariés en France - Septembre 2020



Le vécu des administrateurs salariés en France

PLACE ET RÔLE DANS LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE



SEPTEMBRE 2020

Sommaire.

INTRODUCTION.....	04
NOTE MÉTHODOLOGIQUE.....	05
Les attendus.....	05
Le panel de répondants.....	05
Les comités de pilotage et opérationnel.....	07
1. ON NE DEVIENT PAS ADMINISTRATEUR SALARIÉ PAR HASARD.....	08
2. UN MANDAT PLUS CONFORTABLE SI UN TERREAU FAVORABLE EST ENTRETENU DANS LE CONSEIL.....	10
Un accueil courtois.....	10
Un apprivoisement réciproque.....	11
3. LE PARADOXE DE REPRÉSENTER LES SALARIÉS SANS ÊTRE (VÉRITABLEMENT) CONNU DES SALARIÉS.....	12
Un processus démocratique.....	12
Pour un mandat confidentiel.....	13
4. ÊTRE OU NE PAS ÊTRE UN ADMINISTRATEUR COMME UN AUTRE.....	14
Des interventions au même titre que les autres administrateurs.....	14
Mais cela se joue ailleurs.....	15
5. L'ADMINISTRATEUR SALARIÉ ET LES ÉLUS SYNDICAUX : JE T'AIME, MOI NON PLUS.....	16
Un soutien inégal de son organisation d'appartenance.....	16
Une incompréhension, dans le monde syndical, du rôle d'AS source d'indifférence ou de méfiance.....	16
Un isolement pesant.....	17
Une indépendance dans les prises de parole.....	17
	.../...

6. L'INDISPENSABLE JEU D'ALLIANCES.....	18
7. L'ADMINISTRATEUR SALARIÉ, UN LEVIER POUR LE DIALOGUE SOCIAL ?.....	20
8. ET APRÈS ? LA PARTICIPATION À LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE NE LAISSE PAS INDIFFÉRENT	21
LES ATTENTES DES ADMINISTRATEURS SALARIÉS POUR AMÉLIORER LEUR PLACE ET LEUR RÔLE DANS LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE	23
L'enjeu quantitatif.....	23
Un besoin de sensibilisation large et réel	24
Le déverrouillage de la communication à destination des salariés	25
Une meilleure articulation avec les instances de représentation des salariés	25
Un statut de l'AS à établir.....	26
Prise en compte du mandat d'AS dans les parcours professionnels et syndicaux.....	27
L'animation de Communautés d'AS à l'échelon confédéral.....	27
Au-delà de la gouvernance, un rôle à jouer dans la Raison d'être de l'entreprise	28
CONCLUSION	29
ANNEXES.....	30

Introduction.

La Loi Pacte du 11 août 2019 a fixé de nouvelles règles visant les administrateurs salariés (AS) avec une augmentation de leur nombre¹ par Conseil d'administration et une extension du périmètre des entreprises éligibles à la représentation de salariés dans la gouvernance. Tout comme dans la Loi Rebsamen, 4 ans auparavant, la présence d'AS est abordée davantage sous l'angle quantitatif que sous celui, qualitatif, de leurs missions et de leurs apports. Certes, le nombre d'AS conditionne leur pouvoir d'influence au sein du Conseil mais il est loin d'en être l'unique levier.

Il importe avant tout d'explicitier le champ d'actions des AS qui s'étend au-delà de la défense de l'intérêt des salariés et se distingue en cela des prises de positions revendicatives des autres catégories de représentation du personnel. Ils ont pour mission de préserver l'intérêt social de l'entreprise, c'est-à-dire dans toutes ses dimensions et parties prenantes. Par ailleurs, ils participent aux prises de décisions stratégiques et ne se trouvent pas en situation de les contester. Ils ont les mêmes droits et les mêmes devoirs qu'un administrateur élu par les actionnaires sans oublier la responsabilité pénale attachée à leur fonction. Prendre en compte ces caractéristiques permet de surmonter quelques incompréhensions sur leur désignation dans les Conseils, tant du côté des administrateurs que de celui des élus syndicaux.

C'est aussi la raison pour laquelle nous avons centré cette étude sur le vécu des AS dans l'exercice de leur mandat, avec ses exigences, ses sujets de satisfaction, les écueils rencontrés et les apports pour l'ensemble des parties prenantes ; ce bien sûr au service de l'intérêt social. Car, si la participation active des salariés à cette instance de décision est désormais légiférée en France, pour le plus grand nombre d'entreprises, elle doit pouvoir être effective et se réaliser dans les meilleures conditions.

Près d'une trentaine d'AS se sont prêtés au jeu de l'interview pour nous délivrer leurs motivations, leur profil et les aptitudes nécessaires pour ce mandat, les ingrédients pour rendre son exercice confortable, les enjeux auxquels ils sont confrontés (dilemme communication auprès des salariés / respect de la confidentialité, articulation avec les Instances de Représentation du Personnel, moyens à disposition et alliances...). Ils ont également exprimé leurs attentes pour améliorer leur place et leur rôle dans la gouvernance mais aussi, depuis la loi Pacte, dans l'adoption de la Raison d'être.

Rappelons aussi que les grandes mutations, qui façonnent actuellement notre société, demandent des réflexions stratégiques de plus en plus intégrées avec la prise en compte des enjeux sociaux, environnementaux, économiques : par leur connaissance de l'intérieur de leur entreprise, par leur fibre sociale, les AS ont plus que jamais affirmé le bien-fondé de leur présence dans les Conseils d'administration.

1. Les sociétés doivent nommer 2 AS dans leur conseil lorsque celui-ci est composé de plus de 8 membres et 1 AS lorsque leur conseil est composé de 8 membres ou moins. Modification en ce sens des articles L.225-27-1 et L.225-79-2 du Code de commerce.

Note méthodologique.

LES ATTENDUS

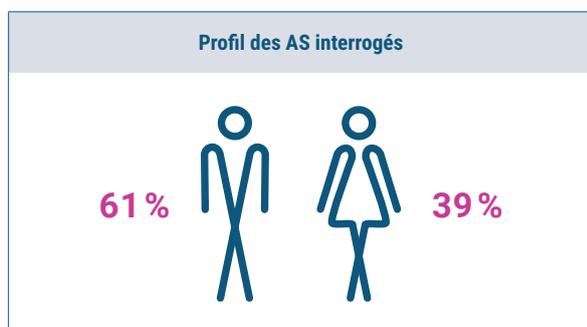
Des enquêtes quantitatives et qualitatives ont été menées à plusieurs reprises par l'association Réalités du dialogue social en partenariat avec le Collège des Bernardins depuis 2015² sur les pratiques des entreprises concernant la mise en place et le déploiement de la présence d'Administrateurs salariés (AS) dans les Conseils d'Administration (CA). Elles ont permis de détecter des tendances sur le profil des AS et les pratiques de leur entreprise respective. Pour autant, ces analyses n'ont pas abordé la question du vécu des administrateurs salariés dans l'exercice de leur mandat au sein du Conseil, vis-à-vis des autres administrateurs, de leur organisation syndicale d'appartenance, de leurs collègues élus et plus largement vis-à-vis des salariés.

C'est pourquoi, l'association a engagé, à l'été 2019, une nouvelle étude centrée sur l'expérience des AS dans la prise de leur mandat et son exercice. Elle a, pour cela, sollicité toutes les organisations syndicales de salariés pour constituer un échantillon d'AS à interroger en veillant à l'équilibrer en termes d'appartenance syndicale, de genre et de cadre législatif rendant obligatoire la présence d'AS (voir Annexe 1).

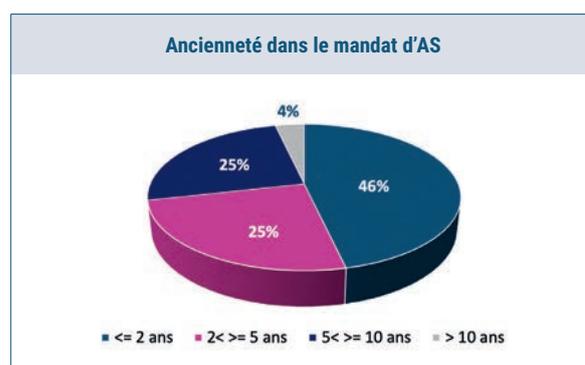
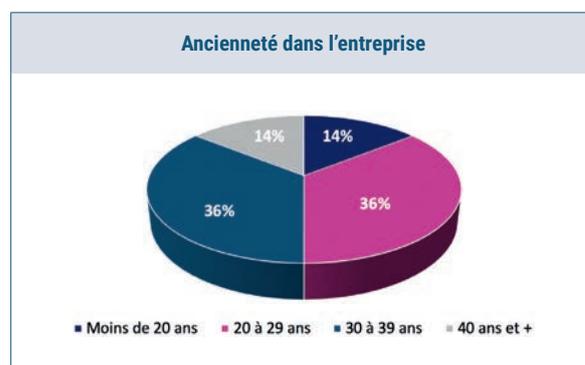
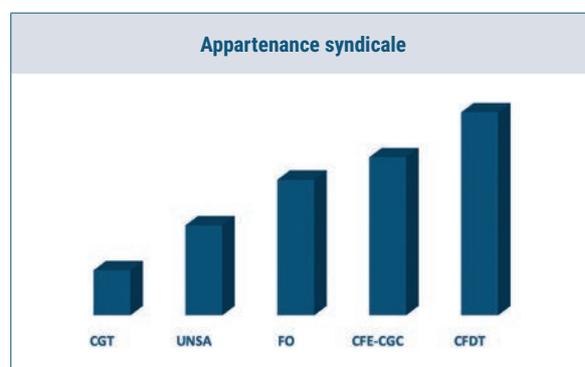
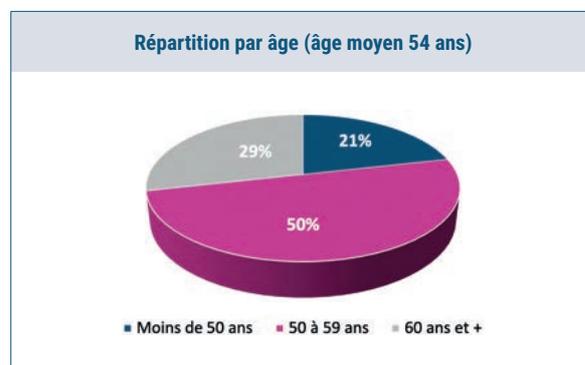
Le panel d'interviewés présenté ci-dessous reflète un taux de réponses inégal des organisations syndicales de salariés puis des quarante AS contactés ; ce qui explique les sous-représentations ou absences de certaines catégories.

LE PANEL DE RÉPONDANTS

28 administrateurs salariés ont accepté un entretien d'une heure entre juin et décembre 2019, parmi lesquels 17 hommes et 11 femmes.



2. À visionner : les premières Assises des administrateurs salariés - 2015 <https://www.collegedesbernardins.fr/recherche/les-administrateurs-salaries> et enquête : les secondes Assises des administrateurs salariés - 2017 <https://www.rds.asso.fr/pratiques/#administrateurs>

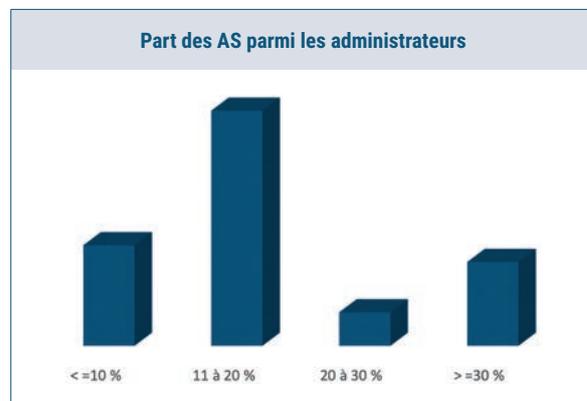
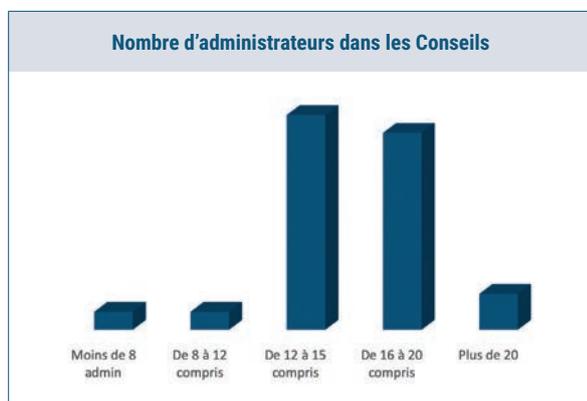


Près de la moitié des AS interrogés exercent leur premier mandat, parmi lesquels 70 % dans un Conseil qui expérimente pour la première fois une représentation des salariés puisqu'il s'agit d'entreprises nouvellement soumises à l'obligation de désignation d'AS dans le Conseil (Loi du 17 août 2015³).

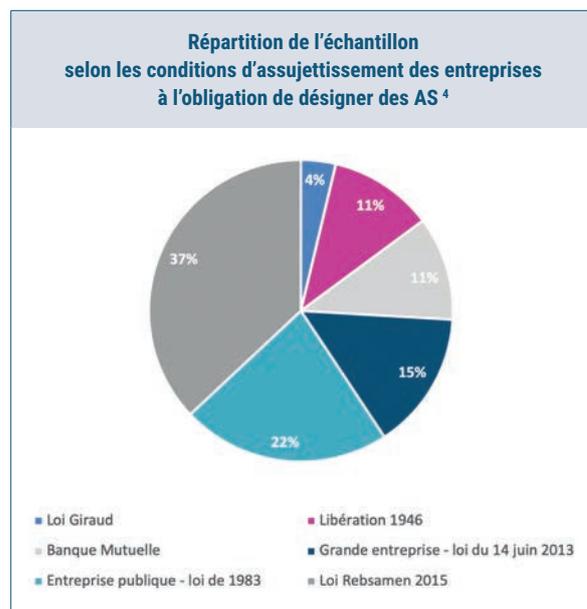


Les AS contraints de démissionner de tous leurs mandats de représentation du personnel ont intensifié ou repris leur activité professionnelle. Le crédit d'heures pour ce mandat apparaît hétérogène, du minimum légal (15 h par mois) à 30-40 h, voire à 100 % de leur temps. Pour certains, le crédit d'heures n'est pas défini.

S'agissant des Conseils dans lesquels siègent les AS interrogés, ils comptent plus de 12 administrateurs et la part des AS s'échelonne essentiellement entre 11 et 20 % du nombre total des administrateurs. Cette proportion atteint le tiers dans les entreprises publiques sous le régime de la Loi 1983.



Pour la première fois, des retours d'expériences sont collectés dans des entreprises de plus de 1 000 salariés en France depuis leur assujettissement à l'obligation de désigner des AS (Loi du 17 août 2015 dite Loi Rebsamen). Elles représentent 37 % de l'échantillon.



3. Cf. Annexe 1.

4. Cf. Annexe 1.

LE COMITÉ DE PILOTAGE

Réalités du dialogue social réalise cette étude sur la place et le rôle des AS sous l'égide d'un comité de pilotage regroupant des représentants des organisations syndicales de salariés - CFDT, CFE-CGC, FO, UNSA - et du MEDEF.

LE COMITÉ OPÉRATIONNEL

Réalités du dialogue social s'appuie sur ses membres et partenaires pour mener ses travaux. Se sont mobilisés sur cette thématique :

- Claire GUILLEMAIN, Directrice de CMB SANTÉ
- Alain PETITJEAN, Directeur du Centre Études & Prospective du Groupe Alpha et administrateur de Réalités du dialogue social
- P. Baudoin ROGER, Co-directeur du département de recherche « Économie et Société » du Collège des Bernardins
- Maud STÉPHAN, Déléguée générale de Réalités du dialogue social
- Brigitte WARTELLE, Directrice associée de Trust Management Advisors et administratrice de Réalités du dialogue social

Ce comité opérationnel est piloté par Brigitte WARTELLE.

Les entretiens ont été conduits par Claire GUILLEMAIN, Maud STÉPHAN et Brigitte WARTELLE.

Ce document synthétise les propos et les attentes des AS interrogés et, sur cette base, présente les pistes de réflexion des membres du Comité opérationnel pour mieux faire vivre la représentation des salariés au sein des Conseils et de la gouvernance d'entreprise.

On ne devient pas administrateur salarié par hasard.

Pourquoi ces femmes et ces hommes ont-ils obtenu ce mandat d'administrateur salarié ? Nous observons deux cas de figure :

☞ Pour l'essentiel des AS, ce mandat résulte d'une volonté affirmée, voire d'une démarche construite en suivant préalablement des formations, car il s'inscrit dans la suite logique de leur parcours syndical. Après avoir occupé plusieurs mandats de représentation du personnel, les élus souhaitent « *porter la voix des salariés le plus en amont possible* » en donnant un éclairage terrain, avoir une vision globale du groupe et participer aux décisions. Plusieurs ont exprimé leur envie de se trouver « *au cœur de la machine* », « *au cœur du réacteur* ».

☞ D'autres ont plutôt répondu à une sollicitation de leur organisation syndicale dans le cadre d'une succession pour cause de départ à la retraite de l'AS ou pour désignation sur un nouveau mandat car ils présentaient un profil adéquat.

Quel que soit le mode de cheminement vers ce siège d'AS, tous s'y engagent parce qu'ils éprouvent un véritable attachement à leur groupe.

Au-delà des motivations personnelles, ce mandat requiert des compétences, certes techniques mais aussi comportementales, dites « *soft skills* », pour faire preuve d'une intelligence de situation. Comment les administrateurs salariés définissent le profil du bon candidat ou tout du moins les atouts facilitateurs pour exercer ce mandat ?

Les AS présentent plusieurs caractéristiques communes :

☞ une connaissance fine des activités du groupe car il s'agit de l'un de leurs points de différenciation clés par rapport aux autres administrateurs, en particulier les administrateurs indépendants. Leur histoire syndicale leur a fourni un grand nombre de capteurs des réalités du terrain et particulièrement lorsqu'ils ont conservé leur fonction professionnelle ;

☞ un parcours syndical riche. À quelques exceptions près, ils ont exercé presque tous les mandats de représentation du personnel ; ayant très souvent siégé au Comité d'entreprise européen, ils ont acquis une culture internationale et savent appréhender le groupe dans sa globalité tandis que les mandats au Comité de groupe les ont aguerris sur la question de l'analyse des comptes ;

☞ la maîtrise ou tout du moins une détermination dans l'apprentissage de notions techniques, en particulier la stratégie d'entreprise, les connaissances financières et l'anglais. Certains conseils se déroulant en anglais, la maîtrise de la langue est alors un critère de sélection.

Leur formation constitue un enjeu majeur mais n'est plus un sujet pour les AS, les entreprises leur finançant en général les formations nécessaires en fonction des profils⁵. En 2015, 30 % des AS n'avaient pas reçu de formation spécifique ; taux réduit à 18 % en 2018 s'agissant de la formation initiale (prise de mandat). Pendant le mandat, environ la moitié des AS ne bénéficiaient d'aucune formation permanente dispensée par l'entreprise⁶. En 2019, les personnes interviewées ont pu assister à des sessions de formations tant en amont de leur entrée au conseil qu'en cours de mandat.

Non seulement, l'effort de formation s'intensifie encore mais semble désormais suivre une logique d'apprentissage « tout au long de la vie » qu'une simple mise à niveau. 5 AS mentionnent ne pas avoir suivi de formation dans la mesure où leur expérience, souvent entrepreneuriale, et/ou leur formation initiale (cursus en finance, écoles de commerce...) leur avait fourni les éléments de compréhension suffisants pour la lecture des comptes et la stratégie d'entreprise.

5. Le décret du 3 juin 2015 précise les modalités de la formation dont peuvent bénéficier les administrateurs ou membres représentant les salariés. Celle-ci doit leur assurer l'acquisition et le perfectionnement des connaissances et techniques nécessaires à l'exercice de leur mandat. Elle porte principalement sur le rôle et le fonctionnement du conseil d'administration ou du conseil de surveillance, les droits et obligations des administrateurs et leur responsabilité ainsi que sur l'organisation et les activités de la société.

6. Source : sondages de Réalités du dialogue social en 2015 et 2018 auprès de respectivement 120 et 100 administrateurs salariés.

Parmi les formations suivies, les dispositifs IFA de courte durée (3 jours) ou plus longue (10 jours) sont plébiscités tout comme les formations sur des sujets précis et techniques (lecture des comptes, business skills, risque bancaire...) qui s'adressent à l'ensemble des administrateurs. Certains AS bénéficient de sessions internes organisées par l'entreprise (par exemple : droits et devoirs de l'administrateur salarié) et par leur organisation syndicale, au niveau confédéral.

Au-delà de la maîtrise de compétences techniques, les administrateurs salariés ont mis l'accent, pendant les entretiens, sur les aptitudes qui leur semblent indispensables pour pouvoir se mettre dans la peau d'un administrateur, l'un d'entre eux le résumant ainsi : « un bon AS est un bon caméléon ».



Si ce reptile est connu pour sa capacité de camouflage, son changement de couleur en fonction de ses émotions et la rapidité de saisie des proies, nous pouvons surtout retenir ses attributs suivants pour faire l'analogie avec les qualités des AS :

☉ un acrobate très à l'aise dans les arbres et feuillages. L'AS doit faire preuve d'agilité, de diplomatie et savoir saisir rapidement les codes du Conseil ;

☉ des yeux hyper-mobiles qui étendent son champ de vision à 180° à l'horizontale et 90° à la verticale. L'AS doit avoir une représentation globale de l'entreprise, une appréhension stratégique et « ne pas se refermer sur des positions contraires » ;

☉ un animal solitaire. L'AS doit pouvoir vivre la solitude face aux autres administrateurs mais aussi vis-à-vis des élus syndicaux de l'entreprise.

« Un bon AS est un bon caméléon qui sait parler et se taire, déterminer ce qui est important du reste pour être efficace dans sa prise de parole. »

Beaucoup rappellent que ce mandat est davantage adapté à des personnalités décomplexées « pour ne pas se laisser impressionner par les diplômes et le parcours des autres administrateurs » et qui savent supporter la pression. « In fine on a tous une voix ». « Il faut pouvoir s'imposer, voire s'affronter sans état d'âme ». « Il faut une habitude d'expression de ses opinions ».

Il faut également faire preuve de curiosité, de pragmatisme, de courage pour « travailler ses dossiers en amont et avoir un minimum d'expertise et de méthode », d'écoute, d'ouverture d'esprit, de sens relationnel, d'envie de construction collective...

Enfin, tous reconnaissent que toute posture revendicative est à bannir et qu'il s'agit, en conseil, de s'appuyer sur sa connaissance de l'entreprise et des métiers pour argumenter et convaincre.

« Au CA, on n'est pas là pour revendiquer. Il faut avoir un esprit pondéré dans ses prises de parole ». « Il faut avoir le courage de parler tout en étant mesuré ». « Conserver son objectivité. Ce n'est pas un discours syndical ».

« Il faut du travail pour s'élever au mieux, être en capacité de comprendre les enjeux, avoir un certain niveau de connaissances, de la personnalité, être curieux pour aller frapper à des portes quand on ne comprend pas. »

Ce qu'il faut retenir.

- ➔ Un mandat exigeant mais passionnant
- ➔ Un challenge choisi et assumé
- ➔ Des compétences techniques nécessaires mais non rédhibitoires
- ➔ Une intelligence situationnelle indispensable
- ➔ « C'est compliqué mais je recommencerais un deuxième mandat »

Un mandat plus confortable si un terreau favorable est entretenu dans le Conseil.

L'expérience des administrateurs salariés au sein du Conseil dépend des comportements respectifs, du président, s'il est favorable ou non à la représentation de salariés dans la gouvernance, et de l'AS s'il adopte ou pas d'emblée une posture adaptée à son nouveau rôle. En fonction de ces deux protagonistes, les autres administrateurs contribueront à préserver un terreau propice à l'expression des administrateurs salariés dans le Conseil.

UN ACCUEIL COURTOIS

La présence d'AS au sein du Conseil est plus ou moins récente selon l'entreprise et la législation à laquelle cette dernière est soumise. Les entreprises de plus de 1 000 personnes ont accueilli leur premier AS, il y a à peine 3 ans suite à la mise en application de la Loi Rebsamen de 2015. Pour autant, aucune corrélation n'est observée entre l'ancienneté de la présence d'AS et la qualité d'accueil au sein des Conseils. À une exception près, les personnes interviewées qui inauguraient le siège d'AS ont plutôt témoigné d'un accueil « *courtois sans être chaleureux* ». Globalement, la bienveillance l'emporte sur la défiance. Cela peut se révéler compliqué avec quelques administrateurs mais aucun Conseil ne s'est montré intégralement hostile.



Comme déjà évoqué, la personnalité et les convictions du président du Conseil donnent le ton. Certains présidents peuvent voir en la nomination d'un AS une contrainte légale et ne favorisent pas son introduction. Les témoignages ont plutôt tendance à infirmer ce risque et soulignent que plusieurs conditions sont réunies pour faciliter l'exercice du mandat. Il demeure néanmoins des marges de progression.

☞ Pratiquement tous les AS bénéficient d'un rendez-vous préparatoire en amont du premier conseil mais avec des personnalités et des finalités diverses. Un tiers des interviewés ont rencontré le président - une proportion qui monte à 50 % si on ajoute le vice-président et le secrétaire du conseil - pour une explication du conseil et de son fonctionnement. Pour un autres tiers, le rendez-vous préparatoire relève plutôt d'un programme d'« *on-boarding* » avec l'exécutif - direction générale, secrétariat général, direction juridique, DRH - avec la remise de documents, d'un kit opérationnel (statut, règlement intérieur, coordonnées des administrateurs...).

☞ Il est en revanche exceptionnel qu'il y ait une présentation auprès des autres administrateurs qui facilite la mise en relation lors du premier Conseil et encore moins avant celui-ci, à de rares exceptions près : « *j'ai rencontré l'ensemble des administrateurs lors du déjeuner avant le Conseil. Ils étaient intéressés par l'élection, par le processus.* » « *On a un président dynamique qui a fait en sorte de nous amener dans l'arène de façon élégante* ». Un tour de table lors du premier Conseil ne semble pas une évidence.

☞ Il est précisé aux AS que les portes des membres du Comex ou de toute direction de service leur sont ouvertes. Et manifestement, tous ceux qui en font la démarche ne rencontrent pas de difficulté particulière à les contacter directement.

☞ Lorsque le mandat d'AS existe déjà, il semble essentiel d'organiser le passage de témoin, de prévoir un tuilage. C'est très peu observé dans les faits, un timing inadapté ou la différence d'appartenance syndicale pouvant constituer un frein.

UN APPRIVOISEMENT RÉCIPROQUE

Plusieurs facteurs permettent une expérience positive du mandat d'AS.

En premier lieu, il importe de comprendre les changements d'attitudes nécessaires. Les AS ayant par le passé exercé des mandats de représentation du personnel revêtent désormais un autre habit. S'ils ont bien conscience de devoir délaisser la posture syndicale, il faut parfois davantage de temps au président et à l'exécutif pour porter un autre regard sur eux. « Je connais bien le directeur général. Pour lui, j'étais représentant du personnel ; il a fallu qu'il change son regard et moi aussi ».

Les AS reconnaissent arriver dans une instance intimidante et font montre d'humilité. Tous s'accordent à dire qu'il faut se laisser du temps et être dans l'écoute. Ils ont conscience d'être jugés à leur arrivée et de se retrouver dans un environnement assez convenu dont il faut comprendre le fonctionnement.

« L'instance est impressionnante : au début, il faut comprendre les personnes, les codes. Je pense avoir trouvé ma place en m'appuyant sur mon métier. »

Nous verrons plus loin que c'est par leur connaissance de sujets spécifiques abordés que les AS gagnent l'attention des autres administrateurs. Cette instauration de la confiance passe également par l'informel, en particulier les déjeuners ou dîners en marge des Conseils. Il peut arriver parfois que les AS n'y soient pas conviés.

Bien sûr, tout dépend de la composition du Conseil et de ses évolutions. Cet apprivoisement réciproque demande du temps - au moins un an - voire pour certains un mandat entier pour se trouver à l'aise au sein du Conseil.

« Au départ un ou deux administrateurs étaient un peu hostile mais l'ambiance a changé avec l'évolution de la composition du CA et l'arrivée de femmes. »

Ce qu'il faut retenir.

- ➔ **L'importance des convictions et de l'allant du président pour faciliter l'intégration des AS**
- ➔ **Pas d'hostilité, peu de curiosité mais de l'expectative de la part des autres administrateurs**
- ➔ **La lucidité des AS sur leur nouveau rôle, le périmètre et la nature de leur mandat**
- ➔ **Le besoin de temps pour trouver ses marques, se sentir à l'aise et « faire ses preuves »**

Le paradoxe de représenter les salariés sans être (véritablement) connu des salariés.

UN PROCESSUS DÉMOCRATIQUE

Nos entretiens révèlent une prépondérance des élections dans le mode de désignation⁷ des administrateurs salariés. Ces derniers sont, pour la moitié élus par les salariés avec une candidature sous étiquette syndicale et, parmi eux, quasiment la moitié des candidats ont préalablement été désignés par leur organisation syndicale ou une intersyndicale. Dans de rares cas, des appels à candidature ont été diffusés à l'ensemble des salariés suscitant en moyenne une dizaine de postulants.

Pour autant, que ce soit un scrutin spécifique ou un vote dans le cadre des élections professionnelles, le constat d'une faible mobilisation est identique - les taux de participation s'échelonnant entre 10 et 25 % mais pouvant approcher les 50 % pour les collègues cadres - en raison d'une méconnaissance de ce mandat d'administrateur salarié.

Les autres modes de désignation se partagent entre une nomination par des instances (Comités de groupe, CCE ou CE⁸, CEE) à 30 % et une désignation par l'organisation syndicale au sein de l'entreprise et par la fédération (20 %) en général la plus représentative. À noter que dans ce dernier cas, les qualités attendues du candidat peuvent être discutées en amont avec le président du groupe.

Au final, quel que soit le mode de nomination, le candidat se trouve globalement désigné ou présélectionné par l'organisation syndicale.

« Le programme de campagne est envoyé au domicile des salariés du groupe et le élu ont quelques jours de « dégagement » prévus pour faire campagne sur le terrain. »

Il apparaît une disparité des conditions et des modalités de désignation. S'il y a campagne, elle peut se faire avec ou sans étiquette syndicale, par le candidat ou son organisation. Rares sont les témoignages de temps et de moyens déployés pour une campagne « *tracts, film sur site, intranet, opérations de tractage sur site...* ». L'enjeu est de faire connaître l'AS et les candidats « *font une profession de foi expliquant leur rôle : porter la voix des salariés au Conseil* ».

7. Selon notre enquête 2018 auprès d'une centaine d'administrateurs salariés, 68 % d'entre eux étaient élus par les salariés.

8. Retour d'expériences avant la mise en place des CSE.



POUR UN MANDAT CONFIDENTIEL

Les salariés sont conviés à voter pour un mandat dont ils ignorent l'objet, voire parfois l'existence. Cet état de fait résulte du défaut de communication autour de ce mandat tant de la part des administrateurs salariés que des organisations syndicales ou encore de la présidence. Les actions auprès des salariés restent pour l'essentiel cantonnées à la période de campagne. En cours de mandat, l'exigence de confidentialité qui incombe à tout administrateur est avancée pour restreindre les possibilités d'échanges directs avec les salariés. Les documents sont confidentiels mais aussi les discussions en séance.

« Lorsque nous prenons notre mandat, nous signons une charte de confidentialité. Je pense pourtant à l'avenir qu'il serait important de transmettre une lettre d'information aux salariés, à valider avec la direction sur son contenu. Mais il est vrai que c'est compliqué de placer le curseur de la confidentialité. »

Cet enjeu de confidentialité bride effectivement les liens entre les AS et les salariés qu'ils sont pourtant censés représenter en Conseil. Rares sont les rédactions de notes ou newsletter aux salariés. Certaines initiatives par les AS ont été stoppées par l'exécutif. Les AS reconnaissent la nécessité de communiquer auprès des salariés pour faire exister et montrer à quoi sert la représentation des salariés au CA. *« J'essaie d'intéresser les personnes au Conseil, dire ce qu'il s'y passe et vulgariser des sujets. J'ai été réélue car je communique, je fais des bulletins régulièrement ».*

Les contacts directs avec les salariés sont plus aisés lorsque l'AS est toujours en activité et qu'il peut ainsi expliquer son mandat.

De la même façon, il s'autorise à discuter avec les représentants syndicaux et les délégués du personnel pour relayer auprès des salariés ce qu'il porte au niveau du Conseil : *« donner des explications avec du sens mais sans raconter les tenants et aboutissants ».* Toute la difficulté porte sur la nature de ce qui est communiqué.

Pour certains, la confidentialité constitue un faux problème ; d'une part, c'est une question de confiance qui renvoie à la responsabilité des AS ; d'autre part, les décisions prises sont diffusées aux représentants du personnel dans un bref délai.

« Je dis tout... dans la mesure de ce que je peux dire... donc je traduis et j'alerte. »

« Je parle aux représentants syndicaux à période régulière sur des grands thèmes, des sujets à l'ordre du jour, leur demande des avis mais sans faire un reporting détaillé. Je leur ai indiqué l'obligation de confidentialité. »

Au-delà de gérer cet obstacle de confidentialité, tout l'enjeu consiste à faire connaître ce mandat d'AS auprès du plus grand nombre et de résoudre ce paradoxe de représentation des salariés tout en étant méconnus de ces derniers. Cela suppose d'organiser la communication : *« la personne qui communique pour le Conseil est le président »* mais celui-ci peut délimiter certains sujets sur lesquels l'AS peut intervenir. Des relais sont à prévoir, certes via les représentants du personnel mais aussi via les managers de proximité : *« les dirigeants, au contact des AS, seraient de formidables canaux de diffusion auprès des managers de proximité, lesquels jouent un rôle significatif dans les élections professionnelles ».*

« Vers les salariés, je fais de la pédagogie, leur donne des clés de lecture. Mais je ne diffuse rien, ni ne communique. »

Ce qu'il faut retenir.

- ➔ Une volonté de donner la voix aux salariés pour les représenter en Conseil par des élections...
- ➔ ... sans pour autant leur donner les moyens d'appréciation de l'objet et des personnes soumis à leur vote
- ➔ Une nécessité de lever les barrières à la communication auprès des salariés en établissant les règles
- ➔ Un enjeu collectif de faire connaître le rôle et les apports des administrateurs salariés

Être ou ne pas être un administrateur comme un autre.

Les administrateurs salariés s'accordent à dire qu'ils fondent leur légitimité sur leur connaissance de l'entreprise et la maîtrise de ces sujets en séance. « *Les AS sont plutôt bien écoutés au CA car, hormis le PDG, ils sont les seuls issus de l'entreprise.* » Cette spécificité facilite leur participation aux séances du Conseil aux côtés des autres administrateurs.

DES INTERVENTIONS AU MÊME TITRE QUE LES AUTRES ADMINISTRATEURS

Les points mis à l'ordre du jour des Conseils demeurent relativement classiques avec un focus sur les domaines stratégie, finance, fusions-acquisitions-cessions. Les questions RH et RSE restent en retrait mais sont de plus en plus portées par les AS.

Il ne ressort pas de règles sur les sujets d'intervention des AS ; chacun peut contribuer à tout en fonction de ses connaissances et de son expérience. Sur les items stratégiques, ils apportent la dimension opérationnelle et humaine : « *j'interviens rarement sur des sujets économiques mais on m'attend sur la partie stratégique, les potentielles acquisitions pour l'impact que cela peut avoir sur le fonctionnement de l'entreprise, sur les salariés et la manière de travailler.* »

Ils constatent une évolution du Conseil, d'une chambre d'enregistrement à une instance qui, sans laisser la place au débat - « *peu de discussions contradictoires* », permet de donner ses positions et d'argumenter.

Ils déplorent néanmoins un timing très serré pour passer en revue les points de l'ordre du jour qui limite le temps de parole : « *il n'y a pas de différence entre les administrateurs ; chacun doit avoir de la discipline avec des questions courtes.* »

« On est plus spectateur qu'acteur dans le CA. Beaucoup de sujets doivent être abordés en 4 h ne laissant pas de place à la discussion libre. »

De la même façon, la durée allouée pour la préparation du Conseil est jugée brève mais les AS, comme les autres administrateurs, peuvent demander des précisions, des éclaircissements, s'ils ont des questions.

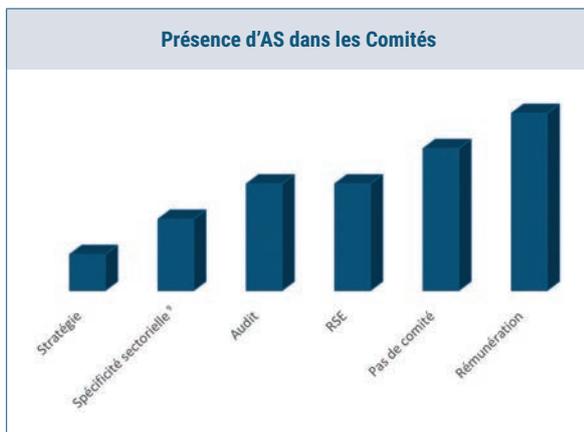
Certains reconnaissent par ailleurs qu'ils peuvent saisir le Conseil en amont pour placer des sujets à l'ordre du jour et la réponse reste à la discrétion de la présidence. « *La politique RH commence à être abordée grâce au rôle clé que jouent les AS.* »

Pour autant, les décisions demeurent préparées, voire prises en dehors du Conseil, au sein du Comex ou dans les Comités : « *tout est discuté avant, dans les Comités. C'est là que les vrais débats se font.* »

« Il y a peu de vrais débats avec les autres administrateurs car sur les sujets délicats les discussions se passent plutôt en comité. »

MAIS CELA SE JOUE AILLEURS

La participation aux comités demeure essentielle pour approfondir les sujets et peser sur les décisions. Force est de constater que certains AS demeurent exclus de comités, en particulier dans les entreprises où le siège d'AS est encore récent. L'accès au comité Rémunération n'est pas systématique malgré la recommandation du code Afep-Medef d'y nommer un AS. Plusieurs AS ont fait acte de candidature à un comité, en vain. Il y a néanmoins de belles exceptions avec certaines présidences de comité attribuées à des AS, en particulier le Comité d'Audit. Par ailleurs, ils accèdent plus facilement, voire sont à l'origine de comités éthiques ou RSE.



Dans les entreprises avec un historique d'AS, ces derniers participent à au moins un comité. Pour autant, des exceptions perdurent dans des entreprises publiques (Loi 1983) avec un verrouillage des comités aux AS.

Les AS ont le sentiment, qu'en dehors des comités, les projets stratégiques sont traités en Comex ou au travers de relations de personne à personne ou encore de réseaux, constituant ainsi une sorte de pré-conseil.

« Les projets de fusions-acquisitions sont instruits en Comex et seuls ceux qui sont actés passent en CA ; ce qui révèle un problème de gouvernance puisque les administrateurs ne sont jamais à l'initiative des fusions-acquisitions. »

Dans ce deuxième cas de figure, les AS, selon les relations entretenues avec l'exécutif, peuvent en faire partie. Là encore, aucune règle ne se dégage et les situations découlent des relations intuitu personae. Quelques AS indiquent être parfois consultés par le président en amont d'un Conseil.

« Les AS rencontrent le PDG rapidement la veille avant le CA pour balayer l'ordre du jour, passer quelques messages, faire connaître les points sur lesquels les AS souhaiteront intervenir en séance. »

Ce qu'il faut retenir.

- ➔ Des AS qui font de leur spécificité une force pour intervenir en séance sur les sujets stratégiques
- ➔ Saisines possibles du Conseil d'administration à l'appréciation du Président
- ➔ Des difficultés persistantes des AS pour intégrer les comités, véritables lieux de réflexion et de débat entre administrateurs
- ➔ Des ordres du jour denses qui ne laissent pas de place à la discussion libre
- ➔ Sentiment des AS de demeurer en dehors des cercles de décisions (Comités, Off)

9. Investissement / sécurité / risque.

L'administrateur salarié et les élus syndicaux : je t'aime, moi non plus.

UN SOUTIEN INÉGAL DE SON ORGANISATION D'APPARTENANCE

Rappelons avant tout que, quel que soit le mode de nomination, l'administrateur salarié se trouve globalement désigné ou présélectionné par son organisation syndicale. Et beaucoup témoignent de la difficulté à trouver des candidats pour ce mandat compte tenu du rôle exigeant et complexe.

Force est de constater qu'une fois le mandat débuté, les relations et la communication avec les élus syndicaux sont loin d'être un long fleuve tranquille. Elles dépendent de la personnalité, du vécu et du contexte syndical de l'AS mais globalement, nous pouvons dégager les tendances suivantes :

- ☉ Le maintien de liens au sein de l'entreprise avec ses anciens « collègues » syndicaux, le Délégué syndical central de son organisation, voire le secrétaire du CSE (cf point 6). Pour autant, tout dépend du climat social dans l'entreprise et des relations interpersonnelles ;
- ☉ Une absence de contacts avec les élus des autres organisations syndicales dans l'entreprise, certains jugeant la prise de mandat d'AS comme une trahison ;
- ☉ Un faible intérêt des fédérations d'appartenance sur le déroulement du mandat d'AS alors qu'elles sont à 20 % à l'origine de la désignation ;
- ☉ Une demande d'appui de la Confédération tant pendant qu'après le mandat afin de pouvoir pédagogie, partage d'expériences, formation, voire soutien psychologique. Celles et ceux qui bénéficient d'un tel support témoignent de son utilité et de ses bénéfices.

Les interactions les plus fréquentes entre les AS et les organisations syndicales sont observées au sein des Comités d'entreprises européens (CEE) et dans des comités de groupe dès lors, pour ces derniers, que toutes réticences ou « guerres syndicales » sont dépassées.

Il est effectivement plus aisé pour les AS de travailler avec ces instances, d'expliquer ce qu'il fait pour deux raisons majeures : un même périmètre de raisonnement - Europe/ Monde – et très souvent l'exercice d'un mandat par le passé dans cette instance. Les AS peuvent servir de relais entre le Conseil et le CEE ou le Comité de groupe.

« Pour bien représenter les salariés, il est important de garder un flux d'information et des doléances de salariés ou de leurs représentants vers l'AS. »

UNE INCOMPRÉHENSION, DANS LE MONDE SYNDICAL, DU RÔLE D'AS SOURCE D'INDIFFÉRENCE OU DE MÉFIANCE

« Ma présence a quelque chose de mystérieux. » « Ils comprennent le changement de posture mais pour beaucoup le fonctionnement du CA les dépasse. » « Je ressens un manque de confiance. » Cette incompréhension du rôle de l'AS rend certains élus réfractaires à ce mandat. De ce fait, nombre d'AS consacrent du temps à expliquer leur mission et à partager sur la ligne directrice de ce qu'ils défendent au sein d'un Conseil. L'AS joue un rôle :

- ☉ Non revendicatif. Ses champs d'intervention - la stratégie, un périmètre qui va au-delà de la France, le long-terme - le conduisent à défendre l'intérêt tant de l'entreprise que des salariés : « il faut voir l'intérêt global du groupe. C'est ça notre job. » « La grande différence avec un comité syndical est qu'on ne renchérit pas. » « Ce n'est pas parce que je suis AS que je suis persona non grata. Je leur ai fait comprendre qu'on travaille plus sur des sujets à MLT. »

☉ D'éclaireur tout en étant garant de la confidentialité des propos du Conseil. L'AS peut ainsi expliquer aux élus le pourquoi et le contexte de prises de décisions.

« Aucune demande des salariés, ni des OS de savoir ce qui se passe en Conseil. Les cadres s'y intéressent plus, m'interrogent. »

UN ISOLEMENT PESANT

Les AS sont très peu sollicités par les représentants des salariés et admettent rencontrer des difficultés pour rester proches d'eux pour les remontées de terrain. Les contacts sont essentiellement à l'initiative des AS pour connaître leurs préoccupations, « prendre la température », recueillir des avis sur des sujets à l'ordre du jour du Conseil.

Certains AS reconnaissent que des élus sont en demande d'explications du rôle de l'AS et de l'instance mais cela demeure ponctuel.

Cette faible coopération syndicale ajoute un facteur d'isolement aux AS : isolement ressenti par rapport aux autres administrateurs (cf point 4), isolement face à la technicité de la fonction qui requiert un temps d'apprentissage (cf point 1), isolement liée à la complexité de la position de représentation des salariés dans la gouvernance.

« On peut se sentir seul dans ce mandat, en raison de la confidentialité des débats. Cependant, je ne m'interdis pas d'échanger avec ma DSC sans trahir cette confidentialité. Quant à ma Fédération, elle me fait confiance quant à mes positions. »

D'où l'importance aussi de nommer plusieurs AS dans un conseil et que ces derniers travaillent ensemble au-delà de potentiels clivages syndicaux. Les rares collaborations exprimées démontrent leur efficacité pour pousser des sujets ensemble. « Les AS représentent les salariés et non leur syndicat. Donc, il faut travailler ensemble. »

« On a de grands moments de solitude. Pour rendre la fonction plus confortable, il faudrait avoir plus de sièges. C'est le nombre qui fait la différence. »

UNE INDÉPENDANCE DANS LES PRISES DE PAROLE

La contrepartie de ce détachement de l'organisation syndicale pour ce mandat est la liberté d'expression dont jouissent les AS en Conseil, à de rares exceptions près où certains se sont vus imposer des prises de position de l'organisation sans les suivre pour autant.

« Je bénéficie d'une indépendance dans les prises de parole hormis bien sûr le respect des valeurs de mon organisation. »
« Je me sens indépendant et libre de parole. » « J'ai le sentiment d'être indépendante ; le plus dur est de voter. » « Pas d'entrisme de l'OS dans les prises de position. »

Cette indépendance s'avère plus difficile pour les AS fraîchement nommés et confrontés à de l'isolement (cf. supra).

Ce qu'il faut retenir.

- ☉ Les AS, des courroies de transmission sous-exploitées
- ☉ Des rivalités syndicales qui freinent les coopérations des AS avec les représentants du personnel et les AS d'autres obédiences syndicales
- ☉ Un exercice compliqué pour faire comprendre la mission des AS, l'intérêt pour les salariés et l'entreprise de leur présence au Conseil
- ☉ Le rôle crucial des fédérations et confédérations dans le renforcement de la participation des travailleurs dans la gouvernance d'entreprise avec un enjeu de pédagogie pour mieux faire accepter ce mandat et un enjeu de formation, de coaching et d'échanges entre pairs pour faciliter l'exercice du mandat

L'indispensable jeu d'alliances.

Au-delà du Conseil, il semble décisif que les AS parviennent à nouer, si ce n'est des alliances, des relations privilégiées avec d'autres acteurs de la gouvernance d'entreprise, d'une part pour rompre leur isolement, d'autre part pour faire passer leurs idées et renforcer leur capacité d'influence ou encore pour faire en sorte que les décisions prises contribuent à l'intérêt général, social et économique de l'entreprise. Les AS parviennent à faire passer des messages et à apporter des nuances, notamment sur des décisions ou pré-décisions.

Ces relations ne parviennent à s'installer qu'à trois conditions :

- ☉ Une place importante donnée à l'informel avec des déjeuners avant ou après le Conseil, voire des visites de sites – « *J'ai plus d'impact en dehors que dans le Conseil.* »
- ☉ Des rencontres one-to-one, qui se réalisent en général à l'invitation des AS.
- ☉ La présence des AS dans des comités : « *ma présence au comité des rémunérations a donné une autre relation avec les administrateurs indépendants.* » « *En tant que président du comité d'audit -une situation exceptionnelle pour un AS - les relations sont directes avec l'ensemble des membres du CA.* »

Pour autant, si l'accueil dans le Conseil est globalement jugé favorable (cf point 1), les rapports avec les autres administrateurs demeurent partiels. Certains AS soulignent entretenir des relations plus favorables avec celles et ceux qui ont la fibre sociale, d'autres insistent sur l'importance de contacts suivis et personnalisés avec le président du Conseil.

Beaucoup ont accès à l'exécutif de l'entreprise, les connaissant antérieurement lorsqu'ils exerçaient un mandat de représentation du personnel au sein du Comité de groupe/ CEE ou parce qu'ils s'inscrivent dans une démarche volontariste de prises de renseignements pour mieux comprendre les sujets qui seront traités en Conseil.

Au fil du temps, des relations de confiance se tissent avec la présidence : « *J'ai des contacts avec le président qui voit aussi les administrateurs en dehors et qui consulte les AS avant un CA.* »

Ce temps est nécessaire également pour se faire connaître des autres administrateurs mais il s'avère plus compliqué de travailler avec ces derniers en amont des Conseils et en dehors des Comités.



« L'AS est à part ; c'est à nous de convaincre les autres administrateurs que nos préoccupations devraient aussi les interroger. Quand j'en vois quelques-uns sensibilisés à mes questionnements, j'ai gagné ! »

Pourtant, trois catégories d'administrateurs peuvent constituer des alliés : les administrateurs indépendants, les autres administrateurs salariés ou encore les administrateurs représentant l'actionnariat salarié. Aujourd'hui, les collaborations demeurent non structurées et dépendent de relations personnelles.

S'agissant des premiers, lorsqu'ils font preuve d'écoute et de curiosité, ils reconnaissent mieux comprendre certains sujets grâce aux interventions des AS et constituent des leviers d'influence pour faire avancer certaines idées. Les situations diffèrent en fonction des Conseils – « les AI m'ignorent... » « Les administrateurs voient encore trop souvent les AS comme un mal nécessaire. » - mais d'une façon générale, avec le temps, de la crédibilité acquise avec des interventions successives et de l'informel, les AS tissent des relations, voire des collaborations avec les administrateurs indépendants. « Le Conseil à donner à un nouvel AS est de lui faire comprendre que l'AI doit être en confiance en lui donnant des éléments de compréhension. La meilleure influence d'un AS n'est pas de s'exprimer en Conseil mais de pousser des sujets auprès d'un AI. »



Parole d'administrateur indépendant.

« Les AS ont deux forces : ils ont beaucoup à nous apprendre sur la gouvernance car rien ne leur échappe. / Ils apportent par leur connaissance des dossiers, de vrais débats notamment en comité où la parole est moins normée qu'en conseil. »

Philippe Segrétain,
administrateur indépendant
de SNCF Mobilités.

Atelier Think RH News Tank
animé par Réalités du dialogue social
le 29 novembre 2018.

Entre administrateurs salariés, les coopérations ne tombent pas sous le sens ; les AS n'étant pas de même nationalité ou d'organisation syndicale. « Entre AS, on ne travaille pas ensemble. Compte tenu de la guerre entre organisations syndicales, il est difficile de parler d'une seule voix pour les AS. »

Pourtant, les expériences de travail commun se révèlent productives et facilitent l'exercice du mandat de chacun :

« Je travaille seul pour préparer les réunions. Néanmoins, nous avons des rencontres systématiques avec les autres AS. Cela prend énormément de temps mais c'est un passage obligé. »

« Avec les autres AS, on est coordonné malgré nos divergences de position syndicale. On arrive à travailler ensemble et on demande des formations. On se voit pour préparer toutes les questions sur de gros dossiers. On exclut toutes les guerres de terrain entre organisations syndicales. »

« Les bureaux communs des AS facilitent vraiment le dialogue. »

Il serait également intéressant de réfléchir à la dynamique et à l'articulation entre AS et administrateur représentant l'actionnariat salarié ; cet aspect a été peu développé durant les entretiens. Or, à un moment où les questions de transition écologique et de RSE devraient s'imposer dans les orientations stratégiques et opérationnelles des entreprises, ces deux catégories d'administrateurs trouvent ici un terrain privilégié pour travailler de concert (finance verte, investissement socialement responsable).

Ce qu'il faut retenir.

- ➔ De l'informel, du temps, une démarche volontariste des AS : les ingrédients pour nouer des relations privilégiées et fructueuses avec les autres administrateurs
- ➔ Une situation qui sera facilitée dès lors que le rôle de l'AS, ses postures et ses missions seront le plus largement diffusés
- ➔ Des coopérations entre AS à systématiser qui seront d'autant plus riches que les nationalités et les appartenances syndicales seront variées

L'administrateur salarié, un levier pour le dialogue social ?.

Les avis restent partagés sur l'impact des AS sur le dialogue social. Certains considèrent primordial de respecter les prérogatives de chacun, le dialogue social demeurant du ressort des représentants du personnel et non des AS. D'autres, à l'inverse, n'hésitent pas à « faire pression auprès de la direction pour accélérer les négociations de mise en place du CSE en boycottant pendant deux mois le CA. »

Plus généralement, nous observons peu de contribution directe des AS au dialogue social mais une influence en filigrane et tangible. Les AS peuvent faciliter le dialogue social de plusieurs façons :

- ☉ une meilleure prise en compte des sujets sociaux dans les décisions prises par le CA,
- ☉ des relations interpersonnelles et fréquentes avec les DRH,
- ☉ la possibilité de passer des messages en dehors des instances auprès de la direction,
- ☉ des sollicitations auprès des élus du personnel pour des remontées d'information sur les préoccupations des salariés,
- ☉ des échanges réguliers avec les organisations syndicales pour expliquer le rôle de l'AS dans le Conseil et la façon dont les décisions sont prises et leur contexte.

« L'AS a amélioré le dialogue social car cela a montré à la direction qu'on pouvait être syndicaliste posé. Cela m'a permis de faire du off, de pondérer et de pousser des sujets avec la direction et l'OS. Je suis dans une démarche de support constructif. »

« Oui, nous avons de l'impact sur le dialogue social. Je rencontre régulièrement le DRH groupe et je viens avec le délégué syndical France. Au niveau du CA, j'ai demandé le développement de l'actionnariat salarié. »

« Notre impact sur le dialogue social est indirect afin de débloquer des situations. Il est plus facile d'obtenir un rendez-vous pour agir mais il faut apprendre ; cela se fait différemment. Il faut réussir à ne pas avoir cette casquette de syndicaliste pour pouvoir faire passer des messages. »

Ce qu'il faut retenir.

- ➔ **L'AS, un levier pour le dialogue social à actionner tant par la direction que par les élus syndicaux**
- ➔ **L'importance du off et des relations interpersonnelles pour construire au fil du temps et éprouver des relations de confiance**
- ➔ **Une coopération AS-DRH à développer**

Et après ? La participation à la gouvernance d'entreprise ne laisse pas indifférent.

Beaucoup d'AS ne se posent pas (encore) la question de l'après-mandat ; la raison majeure étant leur volonté de s'engager dans un autre mandat lorsqu'ils ne sont pas bien sûr en fin de carrière.

Malgré la complexité de la tâche, les AS retirent de cette expérience un enrichissement intellectuel, une capacité à prendre de la hauteur et reconnaissent l'opportunité de participer aux grandes décisions de l'entreprise. Lorsqu'à cela s'ajoute le sentiment d'avoir de l'influence sur certains sujets (industriels ou ceux relatifs au social et à la RSE) et d'être écouté.e, ce mandat offre une belle gratification personnelle.

« Ce mandat permet une approche des problématiques à la fois de notre entreprise et des personnes qui y travaillent. Si j'avais 10 ans de moins, je continuerais ! »

Pour celles et ceux qui envisagent l'arrêt de leur mandat, cela suscite quelques inquiétudes aux motifs suivants :

- ☉ Il n'existe pas véritablement de règles de repositionnement des AS dans les entreprises, de profils de carrière établis, ni d'accompagnement structuré – comment qualifier l'expérience de l'AS, quel poste lui proposer ?
- ☉ Le retour à un temps-plein sur son poste initial, dans les mêmes conditions, crée un gap avec les sujets traités en cours de mandat et potentiellement des sources de tensions avec son N+1.
- ☉ Les décisions prises au niveau du Conseil sont connues des managers et peuvent « mettre en jeu l'évolution de carrière de l'AS. »
- ☉ Rien n'est prévu sur la possibilité d'intégrer une instance de représentation du personnel d'autant plus que l'AS a dû démissionner de tous ses mandats antérieurs. Certains AS soulignent un risque éventuel de mise à l'écart par l'organisation syndicale.



Certains demeurent confiants pour construire le poste d'après avec la direction des ressources humaines qui connaissent et reconnaissent le mandat d'AS ; son intégration dans le parcours professionnel est plus délicate.

« Si le mandat s'arrête, pas question de ne pas profiter de ce que j'ai acquis pendant 4 ans ! Je vais pouvoir construire mon job futur et ma carrière sur les compétences acquises pendant le mandat. »

Les AS font face à deux problématiques :

☞ « Il y a reconnaissance (du mandat) mais pas forcément valorisation des compétences. »

☞ Si l'avenir de l'AS peut être envisagé avec la DRH, l'acceptation d'un ex-AS par le manager et l'équipe semble plus compliquée.

Dès lors, les suggestions pour mieux appréhender cette poursuite de carrière de l'AS sont de systématiser un bilan de compétences, proposer un processus de VAE (Validation des acquis de l'expérience) et identifier des postes appropriés aux profils d'AS. Nous pouvons aussi rappeler que cette phase sera d'autant mieux gérée que l'existence même de l'AS et de ses missions sera structurellement assimilée par le corps managérial.

Les AS renvoient aussi la responsabilité vers leur organisation syndicale d'appartenance pour conjuguer avenir professionnel et avenir syndical.

Ce qu'il faut retenir.

- ➔ Un manque d'anticipation et de préparation de l'après-mandat
- ➔ Des connaissances et des compétences acquises à mettre au profit de l'entreprise et une démarche à structurer
- ➔ Insuffisance, voire absence de positionnement des OS sur la gestion de l'après
- ➔ Une sensibilisation indispensable du management aux missions des AS pour bénéficier pleinement des aptitudes de ces-derniers

Les attentes des administrateurs salariés pour améliorer leur place et leur rôle dans la gouvernance d'entreprise.

Les AS que nous avons interrogés ont exprimé plusieurs souhaits pour faciliter l'exercice du mandat d'administrateur salarié. Sur cette base, nous proposons des pistes de réflexion pour mises en débat.

L'ENJEU QUANTITATIF

Un nombre significatif d'AS au Conseil est considéré comme indispensable pour une plus forte influence, « rendre la fonction plus confortable » et éviter que l'AS soit seul pour préparer, se faire un avis et intervenir sur les points à l'ordre du jour.

« Pour mieux porter la voix des salariés au Conseil, il faut plus d'AS. On est 2 parmi 14. Il aurait fallu une Loi Pacte plus offensive. »

Si certains poussent à définir un nombre prédéfini – un tiers des administrateurs par exemple – d'autres mettent en garde sur une proportion trop élevée qui risquerait de créer un « shadow cabinet ». Pour autant, globalement, le nombre d'AS est jugé trop faible.

Les autres propositions, d'un point de vue quantitatif, sont de :

- ☉ baisser le seuil d'effectifs à 500 pour rendre obligatoire la présence d'AS au sein des Conseils de ces entreprises,
- ☉ nommer un AS dans chacun des Comités.

PISTES DE RÉFLEXION

Il est effectivement **indispensable de désigner un nombre suffisant d'AS** pour donner à ce mandat de la valeur ajoutée et un **pouvoir d'influence facilité**.

Mais au-delà du nombre, c'est la **capacité des AS à travailler ensemble et à se coordonner** qui donnera à cette mesure sa pleine efficacité.

Cela suppose de dépasser d'éventuels clivages syndicaux et de systématiser les coopérations entre AS de nationalité différente.

C'est aussi **l'accès aux différents comités** qui permettra aux AS de porter au mieux la voix des salariés ; il sera d'autant plus aisé que les compétences des AS recouvrent plusieurs spécialités (finance, gouvernance, stratégie, risques, innovation, RSE...).

En bref, l'augmentation du nombre d'AS dans un Conseil a du sens si elle :

- ☉ reflète l'empreinte géographique du groupe puisque le Conseil a à cœur les intérêts de celui-ci dans son entier,
- ☉ réunit des qualifications diversifiées et complémentaires des AS permettant ainsi leur participation dans le plus grand nombre de comités,
- ☉ se conjugue avec une coopération effective des différents AS entre eux en vue de préserver l'intérêt social de l'entreprise,
- ☉ s'accompagne de mesures d'information et de formation afin de constituer des viviers de candidats dotés des savoirs utiles. La Loi Pacte a d'ailleurs prévu l'accroissement du nombre d'heures de formation de 20 à 40 heures par an mais qui ne s'appliquent qu'aux AS déjà en fonction. Il est utile d'organiser cette familiarisation au préalable et dans la durée.

UN BESOIN DE SENSIBILISATION LARGE ET RÉEL

Les AS interpellent tous les acteurs de leur écosystème pour mieux connaître et prendre en compte leur existence même. Ils demandent d'imaginer et de conduire des actions de sensibilisation, de communication, voire de formation :

☉ Du côté managérial d'une part, en commençant par tous les dirigeants du CAC 40 et d'autres entreprises susceptibles de siéger dans des CA. Il est notamment préconisé de prévoir une sensibilisation sur ce mode de gouvernance dès le lycée et lors des études, notamment « *dans les grandes écoles, y compris l'ENA.* »

☉ Du côté syndical d'autre part, car beaucoup d'AS constatent un retard de leur organisation sur l'intérêt et les apports des AS. « *Il y a un clivage entre les élus de CSE et les AS car les premiers n'ont pas compris la mesure de notre rôle. Les OS doivent travailler là-dessus.* » « *Puisque le législateur ne s'est pas positionné sur des zones d'ombre liées au mandat, les OS se positionneront-elles ?* »

PISTES DE RÉFLEXION

Pour que les AS puissent pleinement jouer leur rôle, le principal verrou à faire sauter est celui de l'indifférence vis-à-vis de ce mandat **en actionnant des leviers d'information à tous les niveaux** :

☉ **Les dirigeants** : pour diversifier les compétences au sein du Conseil et enrichir la gouvernance au bénéfice de la performance de l'entreprise,

☉ **Les administrateurs indépendants** : pour être sensibilisés à l'apport de la présence des AS,

☉ **Les managers de proximité** : pour mieux intégrer les profils d'AS dans les équipes et bénéficier de leurs connaissances et expériences,

☉ **Les élus syndicaux** : pour mettre en place de véritables coopérations avec les AS permettant ainsi une meilleure prise en compte de leurs préoccupations au niveau du Conseil, des leviers d'actions complémentaires au niveau des instances grâce aux clés de lecture fournies par les AS et une amélioration du dialogue social,

☉ **Les salariés** : pour leur permettre de voter, en connaissance de cause, et accroître le taux de participation aux élections.

Ces mesures de sensibilisation demanderont du temps pour leur mise en place et agiront sur le long-terme et peuvent se décliner de plusieurs façons :

☉ Instaurer un bilan de départ de chaque AS sortant auprès des membres du CA afin d'expliquer aux administrateurs ce qu'il a vécu. Cela permettrait de faire le point régulièrement sur la fonction d'AS au sein du Conseil. Le programme d'intégration des administrateurs, généralement organisé par le secrétariat général et conçu avec la DRH, fournit aussi une occasion de sensibilisation des AI aux AS.

☉ Autoriser la communication des AS en place auprès des salariés (voir infra).

☉ Aborder les missions de l'AS dans les sessions de formation aux managers de proximité sur le management, la gouvernance d'entreprise mais aussi sur les relations sociales.

☉ Intégrer dans les dispositifs de formations syndicales mais aussi de formations communes entre syndicats et employeurs (Loi El Khomri) un volet sur la place et le rôle des AS.

☉ Sensibiliser au plus tôt en introduisant dans les modules d'enseignement aux étudiants mais aussi dans les parcours d'intégration en entreprise les dimensions gouvernance et dialogue social avec la composante AS.



LE DÉVERROUILLAGE DE LA COMMUNICATION À DESTINATION DES SALARIÉS

La confidentialité inhérente au mandat d'administrateur explique les tâtonnements des AS pour communiquer auprès des salariés qu'ils représentent au Conseil. Certains s'y refusent, d'autres tentent mais se retrouvent confrontés à un veto de la présidence du Conseil. Quelques-uns y parviennent en trouvant le bon équilibre entre information sur leur fonction et respect de la confidentialité.

C'est la raison pour laquelle certains AS demandent une évolution du code AFEP-Medef qui permettrait de « lever le devoir de réserve des AS afin que ces derniers puissent communiquer. »

PISTES DE RÉFLEXION

Sans remettre en cause l'exigence de confidentialité¹⁰, nous pensons **utile de prévoir et d'encadrer un mode de communication de l'AS envers les salariés** car ce sont ces derniers qui lui donnent sa légitimité. En termes de contenu, il s'agirait de présenter la nature de leur fonction, leur périmètre d'intervention, la façon dont ils travaillent mais aussi les thèmes qui ont rythmé le Conseil pendant l'année.

Pour cela, l'AS pourrait :

🕒 **rédiger un rapport annuel** qui serait un compte-rendu de sa fonction (sur quoi, comment et avec qui il a travaillé, en ne dévoilant que les décisions prises et communiquées aux actionnaires et aux représentants des salariés),

🕒 **fournir aux salariés les mêmes présentations que celles qui sont délivrées aux actionnaires**, tel que le contenu des *roadshow* en amont des Assemblées générales, ou encore le Document d'enregistrement universel sur les travaux du Conseil et des comités, s'agissant des sociétés cotées. L'AS serait le référent du Conseil auprès des salariés au même titre qu'est désigné un administrateur en tant que référent pour les relations avec les actionnaires,

🕒 **assister ponctuellement à des instances de représentation du personnel** (voir infra).

UNE MEILLEURE ARTICULATION AVEC LES INSTANCES DE REPRÉSENTATION DES SALARIÉS

À l'exception des CEE et quelques comités de groupe, les AS ont peu d'échanges structurés avec des instances de représentation du personnel, en particulier le CSE.

À l'inverse, des secrétaires de CSE participent, en tant qu'observateurs et sans droit de vote, à des Conseils¹¹. La connaissance qu'ils retirent des débats enrichit vraisemblablement le dialogue social.

PISTES DE RÉFLEXION

De la même façon que siège au conseil un représentant du CSE avec voix consultative, ne pourrait-on envisager de permettre aux AS de siéger en observateur au CSE / CEE / Comité de groupe ? Ces participations, en miroir, devraient fluidifier la communication entre les deux dans la mesure où ils détiennent davantage d'informations communes.

Les AS pourraient participer à ces instances lorsqu'il y a des présentations de la direction sur les orientations stratégiques ou lorsque les conséquences d'une décision prise en CA est traitée.

Enfin, leur présence au CSE leur permettrait de mieux percevoir le climat social. Les AS qui connaissent le terrain peuvent faire remonter au Conseil des risques que les autres administrateurs pourraient ne pas avoir en tête.

10. Rappelons que ce devoir de réserve s'applique à tous les administrateurs mais aussi aux censeurs, ou encore au représentant du CSE lorsqu'il assiste au Conseil.

11. Le Comité d'entreprise (ex-CSE) dispose depuis 1982 d'une représentation obligatoire au conseil d'administration ou de surveillance, ses délégués ne disposent que d'une voix consultative.

UN STATUT DE L'AS À ÉTABLIR

Les personnes interrogées jugent que la définition des moyens demeure floue sur certains aspects et mériterait davantage de formalisation.

En premier lieu, les AS demandent que le temps dont ils disposent pour exercer leur mandat soit mieux établi et conclu avec leur hiérarchie au sein de l'entreprise. Il ne s'agit pas d'une simple mise en conformité avec la loi et il faut prévoir ce temps de travail. Le crédit d'heures¹² est jugé insuffisant et le rythme important : *« il y a une chose compliquée à gérer : être administrateur d'un côté et assumer son poste de l'autre. Le nombre de séances est élevé, nous avons peu de temps pour préparer les réunions et il faut être à jour d'un point de vue économique. Nous avons besoin d'un maximum de formation. »*

En corollaire à ce « vrai boulot, avec un rythme important » qui constitue « un grand changement », le reversement des jetons de présence à l'organisation syndicale d'appartenance pose question à certains administrateurs salariés d'autant plus que ce mandat engage leur responsabilité pénale.

75 % des AS interrogés perçoivent des jetons de présence et plus de 80 % d'entre eux les reversent à leur organisation.

Une solution avancée par certains serait de se calquer sur le modèle allemand en octroyant une quote-part des jetons de présence à l'AS. Toutefois, cette part est à déclarer et entre dans l'imposition personnelle de l'AS.

Enfin, outre la reconnaissance de ce temps de préparation nécessaire pour les Conseils, les AS souhaitent que les dossiers leur soient transmis au plus tôt pour pouvoir les préparer, poser d'éventuelles questions à la direction et en débattre avec les autres AS d'autant plus que les ordres du jour des séances sont contraints et laissent généralement peu de temps pour traiter des sujets.

PISTES DE RÉFLEXION

Afin de faciliter la mission des AS, favoriser les coopérations et les échanges préalables à chacun des Conseils, il serait utile **d'établir des règles de transmission, et de délai**, des informations nécessaires à la tenue de la séance, à tous les administrateurs, notamment ceux qui ne participent pas aux Comités dans lesquels ont été préparés les points de l'ordre du jour.

Par ailleurs, il semble nécessaire de **formaliser avec le management le statut de l'AS** rappelant les heures de délégation, les moyens matériels éventuels dédiés, le calendrier annuel de la tenue du CA et des jours préparatoires...

S'agissant du crédit d'heures, il apparaît cohérent de le circonscrire dans la mesure où l'AS occupe un emploi effectif afin de préserver sa bonne connaissance, de l'intérieur, de l'entreprise. Le temps nécessaire à la tenue, dans de bonnes conditions, de ce rôle d'AS mériterait d'être davantage précisé.

12. Le décret du 3 juin 2015 précise la durée du « temps de préparation » (ou crédit d'heures) accordé aux administrateurs ou aux membres représentant les salariés pour exercer leur mandat au sein du conseil d'administration et de ses comités ou du conseil de surveillance ; ce temps ne peut être inférieur à 15 heures ni supérieur à la moitié de la durée légale de travail mensuel par réunion du conseil d'administration ou du conseil de surveillance. Le conseil le détermine en tenant compte de l'importance de la société, de ses effectifs et de son rôle économique et, le cas échéant, de l'objet de la réunion.

PRISE EN COMPTE DU MANDAT D'AS DANS LES PARCOURS PROFESSIONNELS ET SYNDICAUX

Il est demandé de structurer les conditions de retour de l'AS à temps plein dans son entreprise en opérant une gestion de carrière adaptée : bilan de compétences, VAE, mobilité, plan de carrière... Certains groupes disposent déjà d'un responsable de carrière pour les représentants du personnel, il s'agit d'intégrer le mandat d'AS dans ce dispositif.

De la même façon, les organisations syndicales sont interpellées pour envisager les possibilités de poursuite du parcours syndical de l'AS dans la mesure où ce dernier a démissionné de tous ses mandats antérieurs.

PISTES DE RÉFLEXION

La loi Rebsamen du 17 août 2015 a institué la **reconnaissance des compétences** correspondant à l'exercice d'un mandat de représentant du personnel ou d'un mandat syndical et rendu obligatoire un entretien de fin de mandat.

Exerçant un mandat de représentation du personnel en tant qu'AS, il devrait ainsi pouvoir disposer de tout ce qui est prévu et en être informé.

Il est pour le moins nécessaire de prévoir ces pratiques dans la gestion RH au sein des entreprises. Des **mécanismes de suivi de carrière sont mises en place par beaucoup d'entreprises** ; il conviendrait ainsi de systématiser un entretien avant la fin du mandat de l'AS avec la DRH et la hiérarchie en entreprise et de lui faire bénéficier, si besoin, d'un bilan de compétences pour la suite de sa vie professionnelle.

Du point de vue syndical, un référentiel pourrait être établi afin de **lister les mandats des organisations syndicales pour lesquels les profils et compétences des AS seraient appropriés**, cette expérience contribuant à améliorer la connaissance de la gouvernance de l'entreprise, de sa stratégie, de ses enjeux mondiaux et sociétaux...

L'ANIMATION DE COMMUNAUTÉS D'AS À L'ÉCHELON CONFÉDÉRAL

Lorsque ces Cercles d'AS n'existent pas, les AS sollicitent leur confédération pour les organiser afin d'atténuer l'isolement qu'ils connaissent dans l'exercice de leur mandat et de capitaliser sur les expériences individuelles afin de faire gagner chacun en connaissances et en compétences et de faciliter les prises de mandat.

« Au niveau de la confédération, nous disposons d'un guide des AS, avons la possibilité d'appeler des pairs. Le but du cercle d'AS est notamment de coacher les nouveaux. »

PISTES DE RÉFLEXION

Cette animation de communautés ou de Cercles d'AS pourrait se donner comme **objectif de pouvoir pédagogie, partage d'expériences, formation, voire soutien psychologique** afin d'accompagner l'AS dans l'exercice de son mandat. C'est également à ce niveau que peuvent être travaillées les possibilités de repositionnement syndical à l'issue du mandat.

AU-DELÀ DE LA GOUVERNANCE, UN RÔLE À JOUER DANS LA RAISON D'ÊTRE DE L'ENTREPRISE

Les AS cherchent à rééquilibrer, dans le Conseil, l'intérêt financier et l'intérêt social, à amener des raisonnements de long-terme et à influencer pour intégrer la RSE dans la stratégie. Certains sont parvenus à la création d'un comité éthique et RSE et d'autres vont jusqu'à proposer d'instituer un « *comité des parties prenantes qui regrouperait des clients, des fournisseurs, des sous-traitants... pour fournir des informations au CA.* »

Par leur présence au Conseil, les AS poussent au développement de la contribution des entreprises à l'intérêt général et, depuis la Loi Pacte, à l'adoption de la Raison d'être.

PISTES DE RÉFLEXION

L'intégration dans les statuts des entreprises d'une Raison d'être donne l'occasion de placer davantage la stratégie à l'ordre du jour des CA. Affirmer une Raison d'être implique de définir ou de redéfinir l'intention stratégique de l'entreprise et de proposer une contribution d'intérêt général au sein d'un secteur donné en fonction d'hypothèses macroéconomiques, sociologiques ou sociétales : par exemple, la mobilité pour Michelin, la « *souveraineté alimentaire* » pour Danone.

Ces questions éthiques, sociales, environnementales et de Raison d'être incombent à tous les membres du Conseil et **les AS ont toute légitimité pour se positionner sur ce projet** pour lequel ils peuvent s'appuyer sur les organisations syndicales et se nourrir des remontées terrain.

Dans ce dessein, **la présence d'un AS dans chaque Comité éthique et RSE, existant ou à créer, est tout à fait souhaitable.**



@ M. Stephan

Conclusion.

Cette série d'entretiens s'est intéressée au vécu des administrateurs salariés avec, pour toile de fond, l'objectif d'identifier leurs apports pour l'entreprise et les leviers leur permettant de jouer pleinement leur rôle.

Force est de constater que, dans l'ensemble, **les AS vivent bien leur mandat** dès lors que plusieurs conditions sont réunies :

☉ **S'ils bénéficient**, grâce à leur parcours professionnel, syndical et personnel, **de solides acquis** pour une compréhension rapide des mécanismes du Conseil et des multiples enjeux à relever dans un groupe de dimension mondiale mais aussi **d'aptitudes** à prendre la parole, à donner son propre point de vue et à gérer des situations complexes. Ces exigences démontrent l'importance de proposer des formations appropriées et de constituer un vivier de candidats à ce mandat ; une responsabilité qui échoit en premier lieu aux organisations syndicales.

☉ **S'ils sont connus et reconnus par leurs pairs**. Les entreprises ont tout intérêt à valoriser cette fonction pour son apport spécifique direct aux travaux du Conseil, pour sa préfiguration d'un dialogue stratégique et social, respectueux et apaisé, pour le « pont » qu'elle peut créer avec les notions de responsabilité sociétale des entreprises.

☉ **S'ils disposent des moyens pour exercer leur mandat**, en termes de temps, d'informations, de compétences, et d'appui-coopérations. Le statut d'AS mérite d'être établi et promu tant dans la sphère syndicale qu'auprès du corps managérial car c'est bien en demeurant en exercice, au plus près du terrain, que l'AS portera au mieux la voix des salariés dans la plus haute instance de l'entreprise.

☉ **S'ils parviennent à nouer des relations de confiance** avec le président et les autres administrateurs d'une part, et leurs sections ou fédérations syndicales d'appartenance d'autre part, pour travailler au mieux en respectant les attributions de chacun.

Nous pouvons aussi affirmer que **la participation d'AS à la gouvernance d'entreprise constitue un levier du dialogue social et de la performance économique** de l'entreprise.

D'une part, les AS parviennent progressivement à avoir l'oreille d'administrateurs indépendants et du président ; par leurs contributions aux prises de décisions, ils jouent un rôle dans la définition de la stratégie d'entreprise avec une culture de performance globale associant l'économique, le financier, le social et l'environnemental. Ils peuvent encourager l'adoption

de stratégies globales et intégrées, qui s'avèrent d'autant plus décisives et adaptées en cette phase de gestion de crise issue de la pandémie covid-19.

D'autre part, s'ils parviennent à articuler leur responsabilité avec celle des IRP en établissant une communication respectueuse des exigences de confidentialité, à entretenir des relations régulières avec l'exécutif, en amont et en débrief des Conseils, leur contribution au dialogue social du groupe ne fait aucun doute. Des DRH reconnaissent que les AS les aident à bien gérer les relations sociales.

Bien sûr, **les AS demeurent confrontés à des défis** que nous pouvons résumer en trois mots : **(Re)connaissance – Influence – Sens**.

Premièrement, des leviers doivent être actionnés pour faire connaître ces femmes et ces hommes, qui s'engagent dans cette mission complexe de représentation des salariés, et faire reconnaître l'importance de leur rôle. Il reste à imaginer des solutions pour fluidifier la communication entre Conseil, IRP et salariés en conciliant les devoirs de réserve qui incombent aux administrateurs et le besoin de « publiciser » ce mandat d'AS auprès des salariés-électeurs.

Deuxièmement, leur pouvoir d'influence dépend, outre de leur tempérament et des relations interpersonnelles, de facteurs plus rationnels, en particulier : le nombre d'AS au sein du Conseil, leur capacité à travailler ensemble et plus largement à nouer des alliances avec d'autres parties prenantes de la gouvernance, leur participation aux différents Comités où sont préparées, voire prises les décisions.

Enfin, l'exercice de ce mandat doit être porteur de sens, tant sur le plan personnel que collectif. Les AS ont fortement exprimé leurs motivations et leur engagement dans cette fonction mais aussi leurs craintes, parfois, pour l'après. Ce mandat doit plus que jamais faire l'objet d'une attention particulière dans les trajectoires professionnelles. Donner du sens à cette expérience, c'est aussi accorder aux AS les moyens de participer à une aventure commune, avec l'ensemble des administrateurs et de l'exécutif, pour dessiner les orientations stratégiques de l'entreprise, lui donner une(des) Raison(s) d'être et des perspectives face aux enjeux sociétaux et économiques.

C'est donc **avec l'ambition modeste d'aider à relever ces défis** que nous avons proposé, à la fin de cette synthèse, **plusieurs pistes de réflexion** que nous versons au débat sur la participation des salariés dans la gouvernance des entreprises.

Annexes.

1

Chronologie et conditions d'assujettissement des entreprises à l'obligation d'avoir des représentants de salariés dans les organes de direction en France

- **1938**

Création de la SNCF avec 4 représentants du personnel au Conseil d'administration.

- **1944-1946**

Administrateurs salariés dans les entreprises nationalisées à la Libération (Houillères, Renault, Air France, EDF, GDF, Charbonnages de France, les grandes banques de dépôt Crédit Lyonnais, Société générale).

- **Loi 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public**

Présence d'administrateurs salariés dans les organes de direction obligatoire pour les entreprises publiques.

- **Code de commerce. art. L 225-27 - 1986**

Faculté ouverte aux seules sociétés anonymes au sein du secteur privé, suite à la première vague de privatisations.

- **Loi 94-640 du 25 juillet 1994 relative à l'amélioration de la participation des salariés dans l'entreprise dite Loi Giraud**

Imposition de 2 ou 3 administrateurs salariés dans les conseils d'administration des anciennes entreprises publiques transformées en sociétés de capitaux (2^e vague de privatisations).

- **Loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002**

Présence obligatoire de représentants des salariés actionnaires au sein des organes de gestion des sociétés cotées à la condition que lesdits salariés détiennent plus de 3 % du capital.

- **Loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi que le législateur**

Généralisation de la présence d'administrateurs salariés avec voix délibérative au sein des conseils d'administration ou de surveillance des sociétés anonymes, sociétés en commandite par actions et sociétés européennes - dès lors que

les dispositions relatives aux sociétés anonymes leur sont applicables - employant, avec leurs filiales directes ou indirectes, au moins 5 000 salariés en France ou au moins 10 000 salariés en France et à l'étranger (à la clôture de deux exercices consécutifs) et soumises à l'obligation de mettre en place un comité d'entreprise.

- **Loi du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi dite Loi Rebsamen**

Obligation de désignation d'administrateurs salariés dans les sociétés employant avec leurs filiales 1 000 salariés en France ou 5 000 salariés en France et à l'étranger (à la clôture de deux exercices consécutifs).

Suppression de la condition d'assujettissement à la réglementation relative aux comités d'entreprise afin d'éviter que les holdings de moins de 50 salariés soient exclues du champ d'application de cette mesure - (à l'exception des holdings patrimoniales de moins de 50 salariés, à la condition qu'une ou plusieurs de leurs filiales appliquent le dispositif).

- **Loi du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, dite loi PACTE - Article 184**

Extension de l'obligation d'élire des administrateurs salariés dans les sociétés cotées aux sociétés non cotées qui emploient, avec leurs filiales, 1 000 salariés en France ou 5 000 salariés en France et à l'étranger (à la clôture de deux exercices consécutifs).

Modification à la baisse les seuils prévus par la loi Rebsamen : nomination de deux administrateurs salariés dans les entreprises dont le conseil d'administration est composé d'au moins huit membres (contre douze membres auparavant).

Sources : CMS Bureau Francis Lefebvre / Aline Conchon, chercheuse ETUI (2015) / Wolters Kluwers.

Trame d'entretien des administrateurs salariés 2019

FICHE D'IDENTITÉ

• VOUS

Nom, prénom

Âge

F/H

Fonction

Ancienneté dans l'entreprise

Appartenance syndicale

Existence d'un précédent mandat de représentation du personnel (lequel)

Ancienneté dans votre mandat d'AS

Crédit d'heures pour ce mandat d'AS (minimum légal ou au-dessus ?) Conservez-vous une activité dans l'entreprise ?

Jetons de présence (selon règles identiques ou différentes des autres administrateurs ? reversés ou pas à votre OS ?)

• VOTRE ENTREPRISE

Nom

Secteur

Taille

Localisation du siège social

Statut (public / privé), Cotée ou pas, type d'actionnariat

Régime, loi obligeant à une présence d'AS dans l'entreprise

Ancienneté de la présence d'AS au conseil

Nombre total d'administrateurs

Nombre d'AS

Nombre d'administrateurs de l'actionnariat salarié

Nombre d'administrateurs indépendants

Répartition F/H dans le Conseil

QUESTIONNEMENT

• AVANT LE MANDAT

1. Qu'est ce qui vous a poussé à devenir administrateur salarié (et quel a été votre parcours syndical) ?

• DÉBUT DE MANDAT

2. Mode de désignation

Si élections, quelle campagne auprès des salariés ? Comment vous faire connaître ?

Si désignation syndicale, par CSE ou CEE, quels raisons, atouts, expériences ont prévalu à cette désignation ?

3. Préparation à ce nouveau mandat et au premier conseil

Formation. Si oui, type de formation : stratégique, financière/comptable, connaissance générale de l'entreprise, juridique, prise de parole, ... Dispensée par quel organisme, durée de la formation.

Rencontre du président, des autres administrateurs. En amont du premier conseil ? Vos impressions ? Nature des discussions ? Comment vous êtes-vous positionné ? Que pensez-vous pouvoir apporter ? Regard d'insider. Est-ce un élément véritablement différenciant par rapport aux autres administrateurs ?

• **FONCTIONNEMENT DU CONSEIL :**
RÔLE ET MOYENS DE L'AS

4. Les sujets d'intervention

Sujets traités dans les CA : Stratégie (ou orientation des activités) / Finance-comptabilité / Investissements internes-R&D / Cessions-acquisitions / Innovation / Politique RH / RSE / Gouvernance.

Sujets sur lesquels vous intervenez ?

Vous sentez-vous suffisamment outillé ?
Formation, temps pour réunion préparatoire, possibilités d'obtenir des informations complémentaires, comment et avec qui (autres administrateurs, direction concernée, organisation syndicale..) travaillez-vous en amont ?

Participation aux commissions (audit, rémunération, stratégique, ...)

Si oui laquelle / lesquelles. Quelles informations disposez-vous ? Comment travaillez-vous avec les autres membres ? Difficultés rencontrées : lesquelles ; comment lever l'obstacle ?

Le code AFEP-Medef recommande la présence d'un AS dans le comité de rémunération. Est-ce le cas dans votre entreprise ?

Vos contributions. De quelle façon délibérez-vous ? Degré d'indépendance ?

Caractériser les discussions en séance.

Existence ou non de « pré conseils » fermés ?

Êtes-vous à l'initiative de saisine du Conseil ?

Confidentialité : le conseil définit-il ce qui peut être communiqué ? Délivrez-vous directement de l'information aux salariés et aux organisations syndicales ? Si, oui, à qui ? de quelle façon (outils, fréquence, modes d'échange) ? Rencontrez-vous des difficultés ?

5. Les relations

Avec les autres administrateurs pendant ou hors conseil. Avez-vous noué des relations privilégiées avec certains types d'administrateurs ? les autres AS, AI, Adm actionnariat salarié ? avec le Président du Conseil ?

Avec les collaborateurs et dirigeants de l'entreprise : la Direction Générale, la DRH, les salariés. Avez-vous le sentiment que votre mandat d'AS est connu / reconnu par les salariés ?

Avec les organisations syndicales : élus de l'entreprise de votre OS et des autres organisations, membres du CSE, votre fédération / confédération d'appartenance.

Quelle perception du rôle d'AS ? Quels échanges avec le collectif syndical ?

BÉNÉFICES OBSERVÉS

6. Pour le mandaté

- Sentiment d'avoir un impact sur le conseil
- Reconnaissance du mandat / parcours professionnel
- ...

7. Pour l'entreprise

- Apport d'un éclairage terrain
- Contribution à des relations sociales de qualité
- Modification de la gouvernance
- Impact sur le dialogue social, sur les relations sociales
- ...

Qu'est ce qu'un bon AS ? Quelles qualités faut-il posséder pour ce mandat ?

Sentiment d'être un administrateur comme un autre ?

Avez-vous le sentiment que votre mandat est pris en compte dans votre parcours professionnel ?

Votre attente principale pour les prochains mois ? Quel(s) levier(s) d'amélioration ?

Réalités du dialogue social

219 bd Saint-Germain - 75007 Paris

+33 (0)1 40 64 72 00

www.rds.asso.fr

