



**I . F . G . E .**

Institut Français  
de Gouvernement  
des Entreprises

---

Chiffres & textes clés

# Les administrateurs salariés dans les entreprises du CAC 40



---

The European Institution *for* LifeLong Learning |

[www.em-lyon.com/ifge](http://www.em-lyon.com/ifge)



**Quelle est l'ampleur du phénomène ?**

- Les administrateurs salariés (Adsa) sont de deux types : soit ils sont légitimés en tant que salariés (souvent avec des affiliations syndicales), soit ils sont reconnus en tant que salariés actionnaires.
- 52,5% des entreprises du CAC 40 (21/40) **n'ont aucun Adsa** à leur conseil d'administration (Adsa = administrateur salarié ou représentant des salariés actionnaires). [tableau 1]

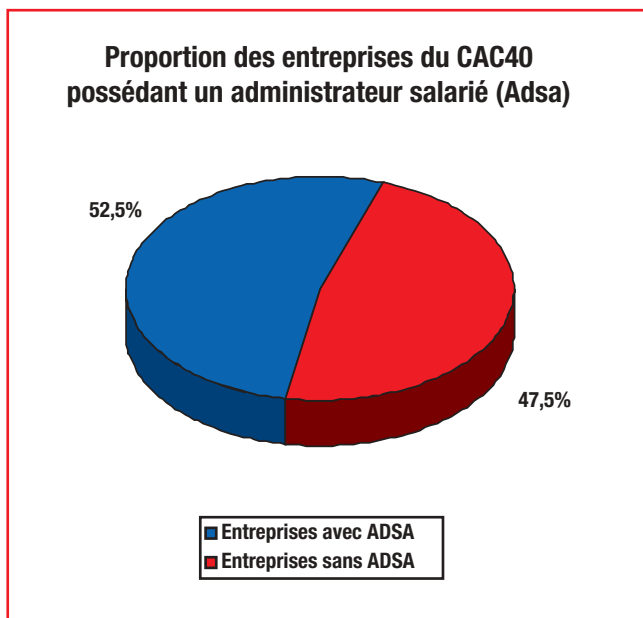


Tableau I (Source : IFGE 2005)

- Seules 27,5% des entreprises du CAC 40 (11/40) ont des administrateurs représentant les salariés à leur conseil d'administration et 30% ont des administrateurs représentant les salariés actionnaires (12/40).

10% ont à la fois des administrateurs représentant les salariés et des administrateurs représentant les salariés actionnaires (4/40). [tableau 2]

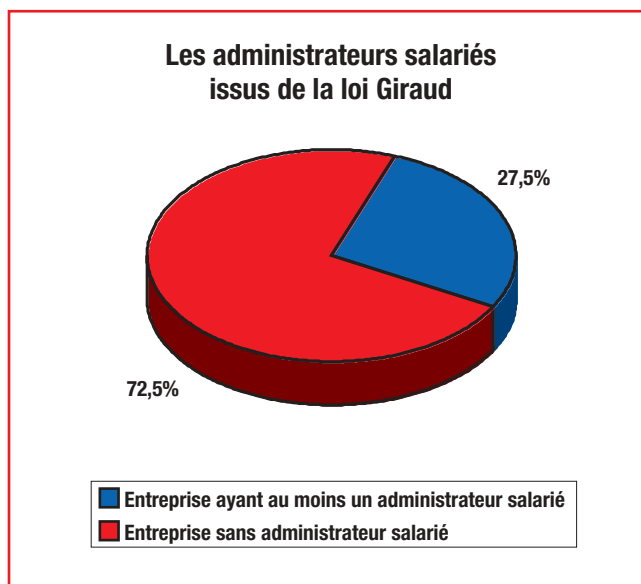


Tableau II (Source : IFGE 2005)

- A l'exception de Saint Gobain, toutes les entreprises du CAC 40 qui disposent d'un administrateur représentant les salariés **sont d'anciennes entreprises totalement ou partiellement privatisées** (avec entre parenthèses, la date de privatisation ou d'ouverture du capital) : Société Générale (1987), Paribas (1987), TF1 (1987), Suez (1987), Renault (1994), Usinor (devenu Arcelor) (1995), AGF (1996), France Telecom (1997), Thomson (1997), Crédit Agricole SA (2001). Cela s'explique par la loi Giraud obligeant les anciennes entreprises nationales à assurer une représentation des salariés au conseil d'administration, on peut en déduire qu'il n'y a eu aucune création de poste d'administrateur représentant les salariés en dehors de ce cas de figure.

- Les conseils comptent en moyenne : 13,6 administrateurs dirigeants et indépendants et **seulement** 0,6 administrateur salarié (écart-type de la taille des conseils : 2,74). Les Adsa ne représentent jamais plus de 20% d'un conseil d'administration (ou de surveillance).

## Qui sont les administrateurs salariés ?

- Selon l'étude de Bertin-Mourot et Lapôtre (2003), l'âge moyen des administrateurs salariés est de 54 ans sur l'échantillon étudié (11 entreprises), et de 59 ans pour les administrateurs représentant les salariés actionnaires. Ces postes sont donc plutôt confiés à des salariés en fin de carrière ce qui plaide pour la thèse du poste attribué comme "bâton de maréchal".
- Pour l'ensemble des administrateurs : l'enquête Acadys France et ADAE (Association des Administrateurs d'Entreprises) - novembre 2003 (2800 entreprises françaises interrogées) souligne la déficience majeure des procédures d'évaluation des conseils. En règle générale, l'utilisation d'une méthode formalisée est très insuffisamment utilisée lors de la sélection des administrateurs. Les méthodes sont peu "professionnelles", y compris au sein des sociétés du CAC 40. De plus, la mise à disposition des informations de base sur les sociétés est insuffisante lors de la recherche d'un nouveau candidat administrateur. Sur l'ensemble des sondés, 83 % reconnaissent ne jamais évaluer les compétences des administrateurs. Parmi les 17 % qui les mesurent, 92 % ne formalisent pas ces évaluations et 83 % n'entreprennent pas d'actions correctrices.

## Qu'attendent les salariés ?

- Les attentes des salariés et des salariés actionnaires sont fortes vis-à-vis de leur représentation au sein des instances de direction des entreprises. 81% des salariés actionnaires considèrent qu'il est important d'être représenté au conseil d'administration [source : Guide FAS 2000]. Trois ans plus tard, les attentes des salariés actionnaires sont toujours aussi fortes (79% des salariés actionnaires souhaitent être représentés au conseil d'administration). Phénomène nouveau, les salariés actionnaires sont désormais indifférents au type de représentation (représentants syndicaux ou représentants des salariés actionnaires), ce qui témoigne d'une demande forte pour l'existence d'Adsa. [source : Guide FAS 2003].

## Que dit la loi française ?

### ■ *Loi 86-912 6 Août 1986 modifiée par la loi du 27 Juillet 1994*

Les statuts de toute société dont le transfert au secteur privé a été décidé en application de l'article 2 de la loi de privatisation n° 93-923 du 19 juillet 1993 sont modifiés par une assemblée générale extraordinaire tenue avant ce transfert pour stipuler que le conseil d'administration ou le conseil de surveillance, selon le cas, comprend :

- deux membres représentant les salariés et un membre représentant les salariés actionnaires, s'il compte moins de quinze membres ;
- trois membres représentant les salariés et un membre représentant les salariés actionnaires, s'il compte quinze membres ou plus.

## Les administrateurs salariés dans les entreprises du CAC 40

Le salarié représentant les salariés actionnaires au conseil d'administration ou au conseil de surveillance, selon le cas, est désigné, dès la première assemblée générale ordinaire suivant le transfert, dans les conditions prévues par l'article 93-1 et le troisième alinéa de l'article 95 ou par l'article 129-2 et le troisième alinéa de l'article 130, selon le cas, ainsi que par le quatrième alinéa de l'article 161 de la loi n° 66-537 du 24 juillet 1966 précitée.

■ **Loi n° 2001-152 du 19 février 2001 art. 24 1° et art. 25 I Journal Officiel du 20 février 2001**

Lorsque le rapport présenté par le conseil d'administration lors de l'assemblée générale en application de l'article L. 225-102 établit que les actions détenues par le personnel de la société ainsi que par le personnel de sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 représentent plus de 3 % du capital social de la société, un ou plusieurs administrateurs doivent être nommés par l'assemblée générale des actionnaires sur proposition des actionnaires visés à l'article L. 225-102 dans des conditions fixées par décret. Ces administrateurs doivent être nommés parmi les salariés actionnaires ou, le cas échéant, parmi les salariés membres du conseil de surveillance d'un fonds commun de placement d'entreprise détenant des actions de la société. Ces administrateurs ne sont pas pris en compte pour la détermination du nombre minimal et du nombre maximal d'administrateurs prévus à l'article L. 225-17.

■ **Loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 art. 105 Journal Officiel du 16 mai 2001**

Il peut être stipulé dans les statuts que le conseil d'administration comprend, outre les administrateurs dont le nombre et le mode de désignation sont prévus aux articles L.

225-17 et L. 225-18, des administrateurs élus soit par le personnel de la société, soit par le personnel de la société et celui de ses filiales directes ou indirectes dont le siège social est fixé sur le territoire français. Le nombre de ces administrateurs ne peut être supérieur à quatre ou, dans les sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé, cinq, ni excéder le tiers du nombre des autres administrateurs. Lorsque le nombre des administrateurs élus par les salariés est égal ou supérieur à deux, les ingénieurs, cadres et assimilés ont un siège au moins. Les administrateurs élus par les salariés ne sont pas pris en compte pour la détermination du nombre minimal et du nombre maximal d'administrateurs prévus à l'article L. 225-17.

### Sources

- Bertin-Mouroit B. et Lapôte M., Gouvernement d'entreprise : Fonctionnement des organes de contrôle et rôle des représentants des salariés, Observatoire des dirigeants, LSCI-CNRS, novembre 2003.
- FAS, Guides de l'actionnaire salarié, éditions 2000-2003.
- ENA, 2004, Direction des études, rapport Dialogue social et gouvernance d'entreprise.
- Rapports d'activité 2004 et sites internet institutionnels des entreprises.
- <http://www.legifrance.gouv.fr/texteconsolide/AAEBE.htm>

# Nombre d'administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires dans les sociétés du CAC 40

\* sociétés duales à directoire et conseil de surveillance

Sociétés	Administrateurs représentant les salariés	Administrateurs représentant les salariés actionnaires	Nombre total d'administrateurs (y compris salariés)
Accor*	-	-	10 au CS + 5 au directoire
AGF	2	1	
Air Liquide*	-	-	11 au CS + 2 au directoire
Alcatel	-	2	14
Arcelor	3	-	18
Axa*	-	1	14
BNP Paribas	3	-	17
Bouygues	-	2	20
Cap Gemini	-	-	11 + 2 sans droits de vote
Carrefour	-	-	12
Casino	-	-	18
Crédit Agricole	1	-	18
Danone	-	-	13
Dexia*	-	-	19
EADS	-	-	11
Essilor	-	3	16
France Telecom	3	-	15
L'Oréal	-	-	14
Lafarge	-	-	15
Lagardère*	-	-	15
LVMH	-	-	16
Michelin*	-	-	6 au CS
Pernod-Ricard	-	-	14
PSA*	-	-	12 au CS + 3 au directoire
PPR*	-	-	13 au CS
Publicis*	-	-	15 au CS
Renault	3	1	18
Saint-Gobain	-	1	15
Sanofi-Aventis	-	-	17
Schneider Electric	-	1	13
Société Générale	3	-	17
STM *	-	-	9 au CS + 1 au directoire
Suez	1	-	16
TF1	2	-	12
Thales	2	1	16 + 3 sans droits de vote
Thomson	2	1	16
Total	-	1	17
Véolia Environnement	-	-	14
Vinci	-	1	15
Vivendi Universal	-	-	12
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>16</b>	<b>569 (CA + CS)</b>



[www.em-lyon.com](http://www.em-lyon.com)

**Campus  
de Lyon-Ecully**

23 avenue Guy de Collongue  
F- 69134 Ecully cedex

T. +33 (0) 4 78 33 78 00  
F. +33 (0) 4 78 33 61 69

**Centre de Formation  
de Paris**

45 rue de Paradis  
BP 240  
F- 75464 Paris cedex 10

T. +33 (0) 1 53 34 16 40  
F. +33 (0) 1 53 34 16 41



EM LYON I.F.G.E.  
Pierre-Yves GOMEZ  
Directeur

> **Assistante**

Catherine PERRIER

**+33 (0) 4 78 33 77 82**

[perrier@em-lyon.com](mailto:perrier@em-lyon.com)

> **Contact recherche et enseignement**

Thibault DAUDIGEOS

**+33 (0) 4 72 18 46 24**

[daudigeos@em-lyon.com](mailto:daudigeos@em-lyon.com)

> **[www.ifge-online.org](http://www.ifge-online.org)**