

Spécialisé dans le conseil en gouvernance, TM PARTENAIRES publie régulièrement des études synthétiques afin de contribuer à la diffusion des meilleures pratiques de gouvernance exécutive et non-exécutive.

## L'Administrateur Salarié

### Premier bilan après la loi de 2013

#### Résultat d'une Consultation auprès de Sociétés du CAC 40 Conseil d'Administration

Comment l'arrivée des administrateurs salariés est-elle anticipée et préparée dans les Conseils d'Administration du CAC 40 ? Quel est le panorama actuel ? Quels sont les modes de désignation les plus pratiqués ? Quelles sont les pratiques mises en place par les groupes disposant d'une expérience antérieure ?

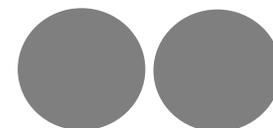
A l'issue des AG 2014, TM Partenaires a mené 25 entretiens confidentiels, principalement avec les Secrétaires du Conseil et Directeur des Ressources Humaines du CAC40, et de quelques sociétés du SBF 120. Nous les remercions vivement pour le temps qu'ils ont bien voulu nous consacrer et pour la richesse de ces échanges.

Cabinet français indépendant créé en 2011, TM PARTENAIRES consacre ses activités de conseil à l'amélioration de la gouvernance exécutive et non-exécutive des entreprises.

TM PARTENAIRES dispose d'une expérience approfondie du fonctionnement et de la composition des Conseils d'Administration et de Surveillance exercée :

- pour les assister dans leur évaluation interne ou externe
- pour les accompagner dans le choix de leur mode de gouvernance à l'occasion de la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général ou de la réunification de ces fonctions avec mise en place d'un administrateur référent
- pour la recherche de nouveaux administrateurs et administratrices
- pour assurer un accompagnement des nouveaux entrants dans les Conseils par des Mentors expérimentés

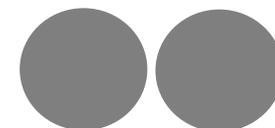
TM PARTENAIRES dispose également d'un savoir-faire éprouvé dans l'évaluation du fonctionnement et le développement des Comités Exécutifs et de Direction Générale de grandes sociétés.



## Sommaire

Introduction	3
Objectifs visés par la loi de 2013	4
Les modes de désignation prévus par la loi	5
Avantages et inconvénients de chaque mode de désignation	7
Panorama actuel	8
Une réforme limitée	10
Participation de l'administrateur salarié aux comités du Conseil	11
Qui seront les administrateurs salariés ?	12
Qu'apporte spécifiquement l'administrateur salarié au Conseil ?	13
Appréhensions évoquées au sujet de l'arrivée des administrateurs salariés	14
Règles de bonne conduite	15
Il existe plusieurs types de formation au rôle d'administrateur	17
Aménagement du poste des administrateurs salariés	18

*Avertissement : Cette étude vise à présenter une vision synthétique des points de vue et pratiques mises en œuvre par les Secrétaires de Conseil et Directeurs des Ressources Humaines rencontrés au cours de cette consultation. Des extraits de ces conversations sont retranscrits sous forme de verbatim.*



## Introduction

19 pays européens prévoient dans leur code de gouvernement d'entreprise les conditions de nomination d'administrateurs salariés : il s'agit donc d'une pratique répandue dans la gouvernance continentale. Très présents dans les Conseils de Surveillance en Allemagne, Autriche, Danemark, Suède et Norvège, leur présence est restreinte aux grandes entreprises ou aux sociétés publiques dans d'autres pays.

En France, le rapport Bloch-Lainé appelle à une réforme assurant une plus étroite coopération entre dirigeants et représentants du personnel dès 1963. Ce mouvement visant à rééquilibrer la représentation des salariés et des actionnaires dans les instances de gouvernance reste peu suivi au regard du modèle allemand, instaurant la parité capital-travail dès 1976. Les premiers codes de gouvernement d'entreprise français sont en effet largement inspirés des codes britanniques, davantage soucieux des questions ayant trait à la représentation des actionnaires au Conseil.

Jusqu'à la loi de sécurisation de l'emploi de 2013, les salariés sont administrateurs de Conseils d'Administration et de Surveillance de façon minoritaire, principalement cantonnés aux sociétés publiques et anciennement nationalisées, alors même que la loi donne au secteur privé la faculté d'en nommer. Les décennies de crise sont favorables à l'émergence d'une nouvelle approche du rôle sociétal des entreprises avec la reconnaissance d'un intérêt social dépassant l'intérêt des actionnaires : la gouvernance partenariale, adossée à la théorie des parties prenantes et dans la mouvance du développement durable, préconise que les intérêts des salariés, des clients et de la société civile soient pris en compte : les salariés sont donc appelés à participer activement à la gouvernance des entreprises.

### **Les administrateurs salariés dans la loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013**

Cette loi impose aux sociétés anonymes ayant l'obligation de se doter d'un comité d'entreprise et employant plus de 5 000 salariés en France (ou 10 000 dans le monde) de désigner au moins un administrateur salarié si le Conseil est inférieur ou égal à 12 membres, et deux administrateurs salariés lorsque le nombre d'administrateurs élus par l'assemblée générale est supérieur à douze. Les administrateurs représentant les salariés actionnaires, nommé par l'assemblée générale des actionnaires, ne sont pas pris en compte pour la détermination du nombre d'administrateurs représentant les salariés à désigner (mais ils le sont pour le décompte de l'équilibre entre les hommes et les femmes).

L'assemblée générale extraordinaire dispose de 6 mois après la clôture du second exercice suivant l'entrée en vigueur de la loi pour modifier les statuts et déterminer les conditions de désignation des administrateurs salariés. Au préalable, l'avis du comité de groupe, du comité central d'entreprise ou du comité d'entreprise doit être recueilli. L'élection ou la désignation des administrateurs représentant les salariés intervient dans les six mois suivant la modification des statuts.



## Objectifs visés par la loi de 2013

- Défendre la **valeur travail** et rééquilibrer le poids des actionnaires, dont l'angle de vue est perçu comme court-termiste, dans une optique de défense de l'**intérêt social** de l'entreprise.
- Faire **participer les salariés** à la gestion de l'entreprise, prendre en compte leur avis et leur connaissance interne de l'entreprise, dans le cadre d'une gouvernance partenariale **associant les parties prenantes** à la prise en compte de l'intérêt social de l'entreprise.
- Rendre les entreprises plus compétitives grâce à un meilleur **dialogue social** : la consultation et la participation des salariés en amont des décisions stratégiques permettent d'améliorer les relations sociales et évitent de donner aux salariés et à leurs représentants l'impression d'être mis devant le fait accompli.
- Promouvoir la **diversité** : à cet égard, l'extension à toutes les grandes sociétés de l'administrateur salarié sera un vecteur de diversité de profils et de perspectives plus important que la loi Copé-Zimmermann dont la mise en œuvre a peu modifié la sociologie des Conseils.

*« La grande différence avec la gouvernance allemande, c'est que la plupart des administrateurs salariés français seront membres d'un Conseil d'Administration, qui a plus de pouvoirs qu'un Conseil de Surveillance. »*

### A distinguer : Administrateur salarié – Administrateur représentant les actionnaires salariés

Avec près de 3,5 millions d'actionnaires salariés (9 millions en Europe), la France est le leader européen dans ce domaine. Il convient cependant de distinguer l'administrateur salarié, élu ou désigné par des représentants des salariés, de l'administrateur représentant les salariés actionnaires, nommés par l'assemblée générale. La loi NRE de 2001 prévoit la désignation par l'assemblée générale d'un ou plusieurs administrateurs parmi les actionnaires salariés dès lors que la participation des salariés du groupe dépasse le seuil de 3 % du capital social.

Les administrateurs salariés ne peuvent être assimilés aux administrateurs représentant les actionnaires salariés dans la mesure où leur angle de vue, les intérêts qu'ils défendent, leur origine professionnelle (ce sont très généralement des cadres de direction du groupe) sont généralement d'autant plus différents que les actionnaires salariés ont une longue antériorité dans les Conseils d'administration.

### De nouvelles dispositions législatives en 2015 ?

L'Article 5 de la Loi du 14 juin 2013 prévoit :

« Avant le 30 juin 2015, le gouvernement remet au parlement un rapport portant sur le bilan de la mise en œuvre de l'obligation de représentation des salariés au Conseil d'Administration ou de Surveillance et formulant des propositions en vue de son extension, s'agissant notamment du nombre de représentants des salariés, du champ des entreprises concernées, de l'application de cette obligation aux filiales et de la participation des représentants des salariés aux différents comités du Conseil d'Administration ou de Surveillance. »



## Les modes de désignation prévus par la loi

Après avis du comité de groupe, du comité central ou d'entreprise, l'assemblée générale extraordinaire décide parmi 4 modes de désignation des administrateurs salariés (dont trois nouveaux) et procède alors à la modification des statuts :

### 1. Election par les salariés de l'entreprise et de ses filiales dont le siège social est fixé sur le territoire français

Confirmé par la loi de 2013, ce mode de désignation « historique » pour les sociétés relevant de la loi de nationalisation de 1983 ou de privatisation de 1986 a été ouvert au secteur privé par le Code de Commerce : les sociétés non contraintes par la loi acquièrent la possibilité de désigner des administrateurs salariés sur une base volontaire, mais uniquement sur la base d'élections auprès de l'ensemble des salariés en France.

*« Nous sommes attachés au vote par collège afin d'assurer l'équilibre des syndicats et des populations cadre et non-cadre. »*

### 2. Désignation par le comité de groupe, le comité central d'entreprise ou le comité d'entreprise

Introduite en 2013, cette désignation a été effectuée suivant différentes modalités selon les sociétés consultées :

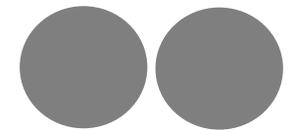
- Dans certaines sociétés, le ou les syndicats représentés au comité de groupe ou central, ont désigné leur représentant. Ce mode de désignation s'apparente alors à une désignation par les organisations syndicales.
- Dans d'autres sociétés, le comité de groupe a mis en place un processus spécifique d'audition et de sélection de candidats sans étiquette syndicale afin de s'affranchir de toute connotation syndicale ; le comité de groupe a jugé de la capacité des candidats à travailler au niveau du Conseil d'Administration, s'assurant ainsi d'un niveau relativement élevé des postulants.

*« Nous avons organisé une réunion avec les organes représentatifs pour les aider à auditionner les candidats. Nous avons rappelé le besoin d'ancienneté, le niveau requis pour occuper cette fonction en matière de compréhension stratégique, financière et sociale, et l'obligation d'abandon de tout mandat syndical ou de délégué du personnel. »*

### 3. Désignation par les organisations syndicales

L'administrateur salarié peut être désigné par l'organisation syndicale (ou les 2 organisations en cas de désignation de 2 administrateurs salariés) ayant obtenu le plus de suffrages au premier tour des dernières élections de titulaires au comité d'entreprise ou de la délégation unique du personnel ou à défaut, des délégués du personnel. Certains groupes pourtant favorables à l'arrivée d'un administrateur salarié européen ont ainsi privilégié une désignation par les deux principaux syndicats afin de ne pas rompre l'équilibre syndical en place.

*« Les syndicats sont attachés à ce consensus social qui assure un subtil équilibre. »*



## 4. Désignation par le comité d'entreprise européen

Lorsque deux administrateurs salariés doivent être désignés, le second peut être désigné par le comité d'entreprise européen, l'organe de représentation des salariés au niveau européen. Cette nouvelle prérogative du comité européen, aujourd'hui principalement instance d'information et de discussion, lieu d'échange sur la situation sociale du groupe, renforce son rôle consultatif.

*« Pour éviter une hyper domination française, nous avons prévu qu'aucun pays ne puisse avoir plus de la moitié des postes, ce qui exclut de facto la désignation d'un français par le comité européen. »*

*« On a pesé énormément et je suis monté au créneau lors de la campagne préparatoire. Nous voulions favoriser la nomination d'un administrateur non français ayant l'habitude des Conseils. »*

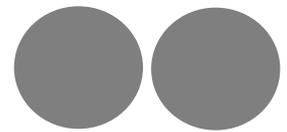
*« Nous avons informé au préalable le CEE que le Conseil continuerait à travailler exclusivement en français afin que ce critère soit pris en compte lors de la sélection de candidats. »*

*« Nous n'avons pas jugé possible d'imposer le français car notre groupe est très international, mais nous avons imposé l'anglais et proposons depuis longtemps une traduction simultanée. »*

Le Code de Commerce prévoit par ailleurs la possibilité de désigner des administrateurs salariés par l'assemblée générale dans le cadre du droit commun. Certains groupes ont donc désigné un administrateur salarié sur la base de modalités propres : un groupe a par exemple mis en place un régime sui generis de désignation mondiale d'un administrateur représentant l'ensemble des salariés du groupe, sans considération de pays de domiciliation des filiales, ayant conduit à la nomination d'un administrateur salarié de nationalité américaine.

*« Nos statuts prévoient désormais la présence des administrateurs salariés, mais nous n'avons pas gravé leur mode de désignation dans le marbre pour nous laisser la latitude d'en changer. »*

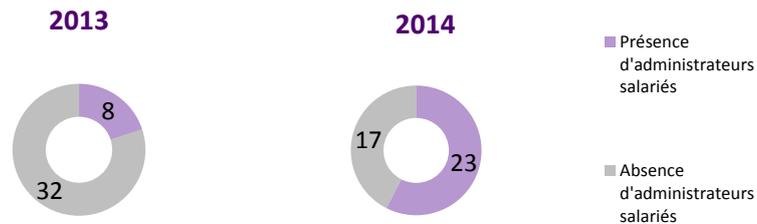
Avantages	Inconvénients
<b>1. Organisation d'une élection auprès des salariés de l'entreprise et de ses filiales en France</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Légitimité issue d'une élection au suffrage universel par l'ensemble du corps salarial</li> <li>- Occasion de communiquer sur des enjeux de l'entreprise</li> <li>- Moindre dépendance d'un syndicat</li> <li>- Incite tous les salariés à être impliqués</li> <li>- Représentation des populations cadre et non-cadre dans le cas d'une élection par collègue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lourdeur et formalisme de la procédure électorale (souvent trans-filiales) ; risque de contentieux</li> <li>- Coût et temps consacrés à l'organisation de la campagne, les mailings et le vote électronique</li> <li>- Risque d'artificialité du processus car les candidats sont rarement élus sur leur nom propre ; peut s'apparenter à une élection intermédiaire pour les syndicats</li> <li>- Risque d'un taux d'abstention élevé</li> </ul>
<b>2. Désignation par le comité de groupe, le comité central d'entreprise ou le comité d'entreprise</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processus de désignation facile à mettre en œuvre pour la direction</li> <li>- Instance légitime surtout en cas de faible syndicalisation</li> <li>- Instance légitime car au fait des activités et réalités du groupe</li> <li>- Renforce les prérogatives des instances représentatives du personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas de prise en compte de la notion de groupe international</li> <li>- Nécessité pour l'administrateur de s'émanciper</li> </ul>
<b>3. Désignation par les organisations syndicales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processus de désignation facile à mettre en œuvre</li> <li>- Instance légitime en cas de forte syndicalisation</li> <li>- Les mérites propres à ce mode de désignation dépendent largement de la qualité du dialogue social de chaque société</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les négociations entre syndicats autour du poste d'administrateur salarié peuvent constituer un enjeu de pouvoir entre organisations</li> <li>- Risque de surreprésentation syndicale</li> <li>- Nécessité pour l'administrateur de s'émanciper</li> </ul>
<b>4. Désignation par le comité d'entreprise européen (mode de désignation réservé au 2<sup>nd</sup> administrateur salarié)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise en compte de la dimension internationale du groupe et la représentation des salariés européens</li> <li>- Permet de sortir du jeu syndical français</li> <li>- Favorable à l'internationalisation du Conseil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rend possible la désignation d'un administrateur ne parlant pas français, avec des conséquences pratiques importantes dans les Conseils se tenant en français (traduction des documents, traduction simultanée)</li> </ul>



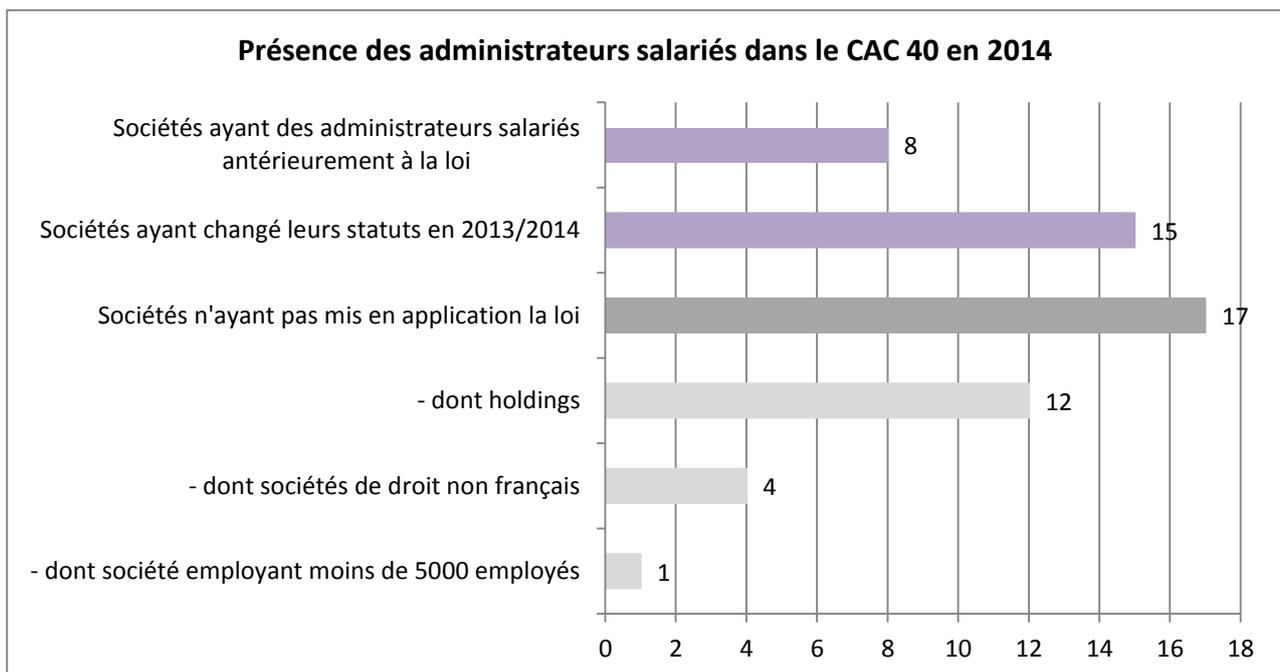
## Panorama actuel

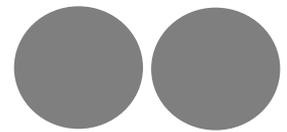
**La loi triple le nombre de sociétés du CAC 40 comptant au moins un représentant des salariés dans leur Conseil – Le nombre d'administrateurs salariés passera de 22 à 49 ou 50**

Proportion de sociétés du CAC 40 avec un ou des administrateurs représentant les salariés

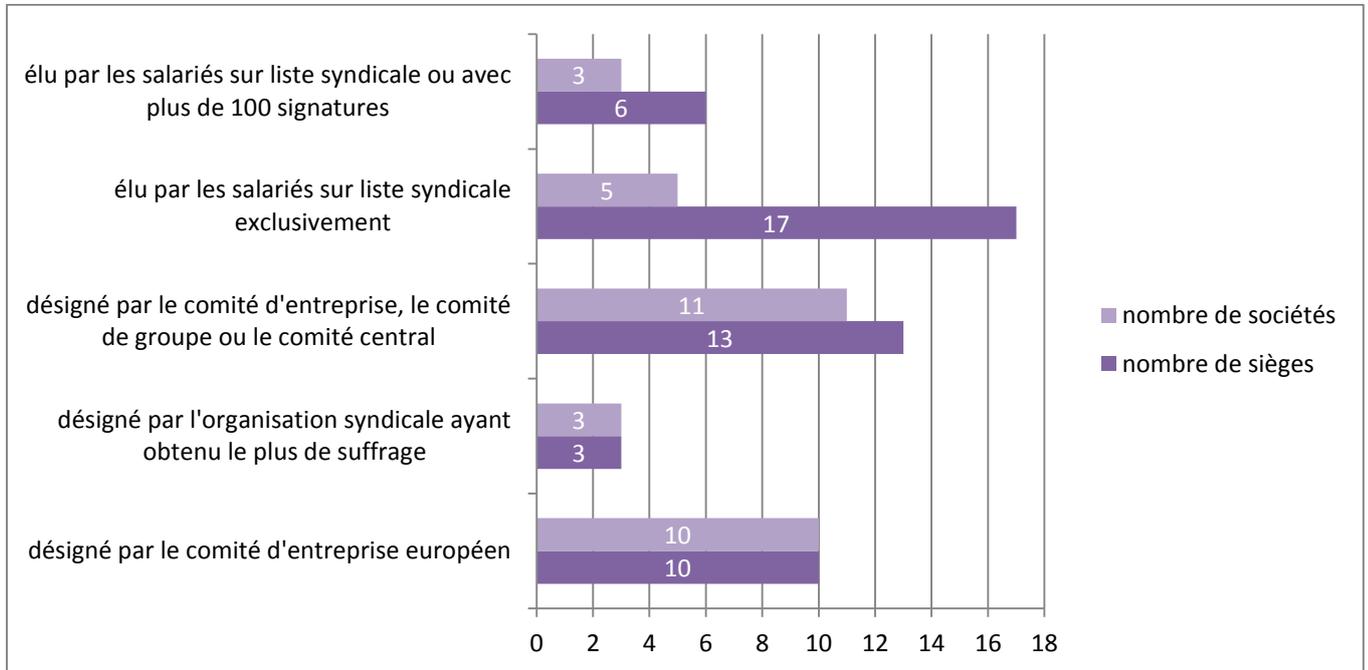


**15 sociétés ont modifié leurs statuts en 2014, 13 sous la contrainte et 2 volontairement  
17 sociétés échappent à la loi, 12 d'entre elles en raison de leur statut de holding**

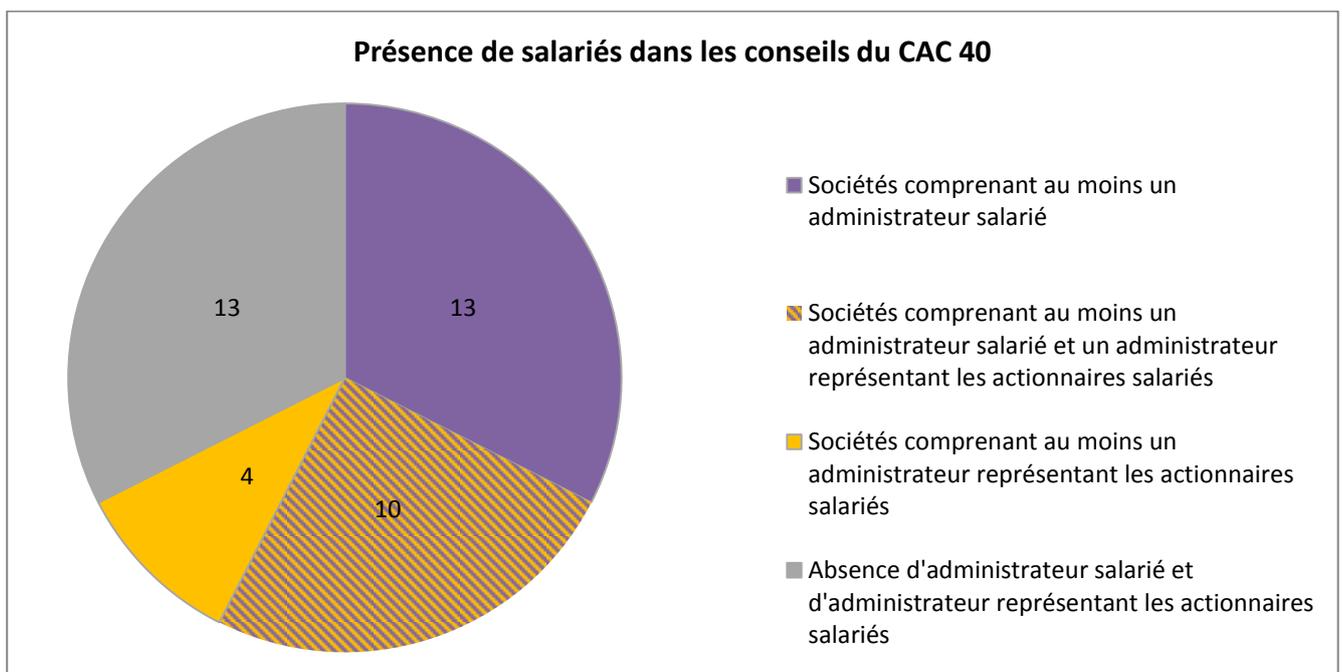


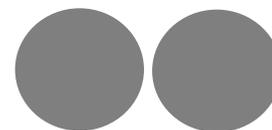


**Les sociétés ayant modifié leurs statuts en 2013 et 2014 ont privilégié la désignation par le comité d'entreprise, le comité de groupe et d'entreprise, et le comité d'entreprise européen**



**Un quart du CAC40 cumule représentants des salariés et des actionnaires salariés  
4 sociétés non concernées par la loi comptent un salarié représentant les actionnaires salariés  
13 sociétés n'auront ni administrateur salarié ni administrateur représentant les actionnaires salariés**





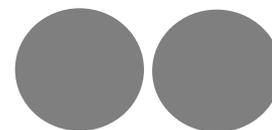
## Une réforme limitée

Le contenu de la loi reste peu contraignant, au risque d'en limiter la portée :

- La plupart des Conseils comprenant 12 membres ou moins, **la majorité des sociétés n'auront qu'un administrateur salarié** alors que le rapport Gallois préconisait de réserver 30% des sièges d'administrateurs aux administrateurs salariés – soit 3 ou 4 administrateurs – afin de créer une masse critique susceptible de peser sur les décisions. Cette proposition contrecarrait toutefois les recommandations du code AFEP-MEDEF relatives à la proportion d'administrateurs indépendants dans certains Conseils.
- Un **nombre élevé de sociétés ne sont pas concernées par la loi** (17 sociétés dans le CAC40) :
  - Pour 12 sociétés, les filiales du groupe sont chapeautées par une holding, société mère de moins de 50 salariés (et donc dépourvue de comité d'entreprise) qui ne tombe pas dans le champ d'application de la loi
  - 4 sociétés ne sont pas de droit français
  - 1 société compte moins de 5000 employés

Certaines des sociétés holding non concernées par la loi mettront en place des administrateurs salariés dans leurs filiales françaises cotées, mais leur Conseil d'Administration n'est généralement pas jugé comme le lieu véritable des décisions importantes.

- Peu de sociétés non contraintes par la loi ont décidé de mettre en œuvre la loi de façon **volontaire**. Sur les 15 sociétés accueillant un administrateur salarié en 2014, seules deux d'entre elles n'y étaient pas contraintes.
- La représentation des **salariés hors d'Europe** fait défaut alors que certaines entreprises ont une forte présence à l'international ; si un second administrateur salarié peut être désigné par les instances de représentation européennes, rien n'est prévu pour les salariés hors d'Europe.
- Le nombre croissant des administrateurs salariés aux Conseils est **partiellement compensé** par la diminution concomitante à un seul représentant du CE du siège, disposant d'une voix consultative. Dans les sociétés qui disposaient de 4 représentants du comité d'entreprise, la loi diminue donc le nombre de salariés présents au Conseil.



## Participation de l'administrateur salarié aux comités du Conseil

Le code AFEP-MEDEF de 2013 laisse une latitude aux Conseils d'administration sur ce point, sans faire de recommandation : il « conseille » qu'un administrateur salarié soit membre du comité des rémunérations. L'IFA (2013) conseille leur participation aux travaux des comités, relayant ainsi une demande en ce sens des syndicats et de la plupart des comités d'entreprise.

La plupart des sociétés comptant des administrateurs salariés historiques les ont intégrés à certains de leurs comités : **19 des 32 comités** existants dans ces 8 sociétés comptaient un administrateur salarié en 2013 (dont 5 comités des rémunérations).

*« Tous les comités comprennent un administrateur salarié afin qu'ils reflètent cette intelligence collective. Les salariés se répartissent ces sièges en fonction de leurs centres d'intérêt. »*

*« Les administrateurs salariés sont très professionnels et disposent de nombreux contacts. Leur présence dans le cadre moins formel des comités est un grand plus. »*

*« Dans le comité d'audit, les administrateurs salariés n'hésitent pas à poser avec candeur les questions essentielles. »*

*« Dans la réalité, les administrateurs salariés préfèrent siéger au comité d'audit ou au comité stratégie et ne sont pas particulièrement demandeurs du comité des rémunérations. »*

La nomination des administrateurs salariés au comité des rémunérations suscite des craintes et un grand nombre de Conseils ne l'envisagent pas, au moins dans un premier temps. D'autres s'apprêtent à scinder le comité des rémunérations et des nominations, afin de transférer les sujets de succession et de gestion des talents à un autre comité pour des raisons de confidentialité.

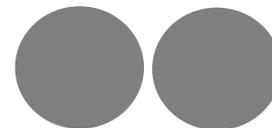
*« La présence d'un syndicaliste au comité des rémunérations a abouti à des discussions tronquées et à des propositions du comité au Conseil qui n'étaient pas unanimes. Au mieux, l'administrateur salarié était encouragé à s'abstenir. »*

*« Il est essentiel que le Président du comité adhère au dispositif, accepte certains dérapages et établisse les règles de fonctionnement de façon claire. »*

*« La nomination des administrateurs salariés aux comités n'était aucunement une position de principe mais s'est faite intuitu personae : on leur a ouvert les portes sur cette base. »*

### Arguments entendus lors de notre consultation :

- La nomination dans les comités suppose une expertise que ne possèdent pas nécessairement les administrateurs salariés.
- La nomination dans un comité doit se faire dans un second temps seulement pour permettre aux administrateurs salariés de se familiariser d'abord avec le fonctionnement du Conseil et démontrer qu'ils sont prêts à cet investissement supplémentaire en termes d'expérience et de compréhension.
- La nomination à un comité résulte d'un processus fixé par le règlement intérieur, appliqué par le comité des nominations et auquel aucun administrateur ne peut déroger.



Il semble donc que la présence des administrateurs salariés dans les comités sera davantage l'exception que la règle dans les premiers temps. L'absence systématique des administrateurs salariés dans les comités serait néanmoins signe d'une anomalie fonctionnelle.

## Qui seront les administrateurs salariés ?

- Personnalités **habituées au dialogue social**, mais qui sont rarement des leaders syndicalistes : la perte du statut de salarié protégé et l'obligation de renoncer à tout mandat syndical ou de représentant du personnel sont susceptibles de créer une rupture dans une carrière syndicale et de couper l'administrateur salarié de la base. La renonciation à tout mandat est donc favorable aux candidats **ne poursuivant pas d'objectif de carrière syndicale**.

*« Les administrateurs salariés ne sont pas des super-syndicalistes ; ils représentent l'ensemble des salariés et non les syndiqués. »*

*« Les administrateurs salariés ont pris des distances avec le syndicat, surtout lorsque ses positions de principe ne prennent pas en compte les spécificités de la société. »*

- **Profil plus chevronné** que celui de représentant du CE du siège, moins impliqué dans les Conseils d'Administration car ne disposant pas de voix délibérative

- **Bon niveau de compétence** afin d'être à même de participer aux débats

*« L'héritage historique oblige les administrateurs salariés à être à la hauteur de leurs prédécesseurs. »*

- Les administrateurs salariés sont souvent des anciens syndicalistes **proches de la retraite** : cette nomination représente un point culminant ou une « troisième carrière ». Pour d'autres, elle est acceptée avec un fort sens du devoir.

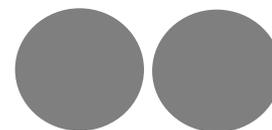
*« Etre administrateur n'est pas aussi attractif qu'on l'imagine. »*

### L'administrateur salarié est-il un administrateur indépendant ?

La question peut surprendre tant ni les critères du code AFEP-MEDEF ni les codes européens ne permettent pas de les considérer comme tels. Mais dans la mesure où l'intérêt du salarié rejoint l'intérêt de l'entreprise (et non celui des actionnaires), certains administrateurs salariés sont désireux d'être considérés comme indépendants et mettent en avant leur indépendance statutaire, financière et personnelle.

*« Les administrateurs salariés sont indépendants. Ils ne sont pas forcément dans la ligne du syndicat et ne s'exprimeraient pas ainsi en tant que syndicalistes. »*

*« Il faut une bonne dose de courage et d'indépendance pour s'opposer à son Président. »*



## Qu'apporte spécifiquement l'administrateur salarié au Conseil ?

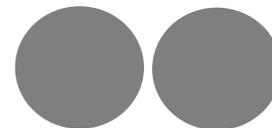
L'administrateur salarié est un administrateur comme les autres, avec le même droit à l'information et la même obligation de réserve que les autres membres du Conseil. Cependant, alors que les administrateurs indépendants sont crédités pour leur regard extérieur sur la société, cette « voix interne » apporte une valeur ajoutée multiple puisqu'elle constitue :

- Un **canal d'information** complémentaire : une connaissance de l'entreprise de l'intérieur, de ses marchés et de la concurrence
- Une **remontée d'expérience** terrain qui permet au Conseil de mesurer les réactions aux propositions du Conseil et d'en anticiper la mise en œuvre
- Un élément de **diversité** (en termes de formation, de profil sociologique)
- Une **représentation du capital humain** et des **thématiques sociales**, notamment les valeurs de la société, l'intérêt social, le climat social ; plus généralement les Conseils comportant des administrateurs salariés disent aborder davantage les aspects sociaux et RH sous-jacents aux décisions stratégiques
- Un **levier opérationnel** permettant d'améliorer la mise en œuvre des stratégies en organisant une forme de participation des salariés
- Un outil de **diffusion** en interne des réalités concrètes de l'entreprise dans la limite des principes de confidentialité
- Un élément parmi d'autres dispositifs de **politique sociale** (intéressement, actionnariat salarié, dialogue social)

*« Les administrateurs salariés assimilent souvent l'intérêt social à celui des salariés. »*

*« L'administrateur salarié permet de connecter les administrateurs avec la réalité de l'entreprise ; en retour, il distille les orientations de l'entreprise dans le mouvement syndical et lui fait prendre conscience de la complexité des enjeux. »*

*« L'administrateur salarié est l'honnête homme qui donnera la tonalité salariale à des décisions collégiales, dans le secret des délibérations du Conseil. »*



## Appréhensions évoquées au sujet de l'arrivée des administrateurs salariés

Au-delà des problèmes posés par le mode de désignation même, sont avancées les craintes suivantes :

- Atteinte à la **confidentialité des débats** : dans certaines sociétés la méfiance réciproque entre dirigeants et élus du personnel risque de restreindre les informations données aux administrateurs par crainte de fuite d'informations confidentielles. Les principaux enjeux concernent la communication sur les orientations stratégiques, les évolutions de salaires et d'effectifs. Cette réticence existe principalement dans les groupes où le dialogue social est difficile. Ce sujet est peu évoqué ailleurs car juridiquement, l'administrateur salarié n'a à rendre de compte à personne.

*« La confidentialité n'a jamais été en cause ; en revanche il est fondamental d'établir des règles strictes concernant les transferts d'information et de souligner le statut d' « initié permanent » attaché à tout administrateur. Il ne doit rester aucune ambiguïté sur leur statut. La formation initiale peut paraître un peu anxiogène, mais elle est fondamentale. »*

*« Il est probable que le leader syndical ait connaissance de certains sujets via l'administrateur salarié, mais il ne peut s'en prévaloir. Il doit s'astreindre à la plus grande confidentialité pour protéger le représentant des salariés. »*

*« Les délibérations du Conseil sont confidentielles. La loi a prévu la rupture des mandats syndicaux précisément car l'administrateur n'a pas à rendre des comptes à l'organisation qui l'a désigné. »*

- **Conflit d'intérêt** : la désignation des administrateurs salariés par le comité d'entreprise ou un syndicat pose la question de l'exercice de la loyauté de l'administrateur salarié en cas de conflit d'intérêt.

*« Leur double casquette est une de leurs problématiques : on insiste beaucoup sur le fait qu'ils ne sont plus représentant syndical mais administrateur à part entière. »*

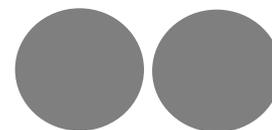
*« En devenant administrateur, l'administrateur salarié devient responsable de l'intérêt social et non de celui des salariés. »*

- Il existe une crainte que la plus grande **hétérogénéité sociologique** nuise à la collégialité des Conseils. Les administrateurs salariés ne connaissent pas les **codes et postures** des Conseils par manque d'expérience préalable. Dans certaines sociétés, l'instance de désignation des administrateurs salariés a d'ailleurs pris en compte ce critère en désignant des candidats familiers des relations avec la direction (dirigeants de filiales, directeurs ou sous-directeurs), au risque de biaiser la représentation des salariés.

*« Le Président rappelle occasionnellement aux administrateurs salariés qu'ils sortent du cadre du propos du Conseil. »*

*« L'évaluation du Conseil a été utile pour faire passer des messages et faire un travail de pédagogie sur le fonctionnement du Conseil : les administrateurs salariés ont compris qu'ils étaient desservis lorsqu'ils lisaient des déclarations préparées à l'avance dans le cadre syndical. »*

*« En termes de posture, les administrateurs salariés se sont ajustés par osmose. »*



- Questionnement sur les **compétences** des administrateurs salariés, notamment en matière financière et juridique :

*« Les syndicats proposent globalement des candidats de qualité afin que la voix des salariés soit écoutée. Lorsqu'il y a un gros décalage de niveau, les administrateurs salariés ne sont pas à même de porter des messages. »*

*« Pour pallier ces difficultés potentielles, nous avons cherché à favoriser l'émergence et la désignation de candidats pertinents qui puissent travailler en bonne intelligence avec le Conseil. »*

- Impact sur la **collégialité** du Conseil : il existe dans certaines sociétés une appréhension que les administrateurs salariés adoptent des positions de principe contre la politique salariale des dirigeants et du PDG en particulier. Il en est de même pour le dividende et le rachat d'actions.

*« Le seul sujet sur lequel ils sont dogmatiques, c'est le dividende. »*

- Impossibilité pour le Conseil de **révoquer** l'administrateur salarié en cas d'incompatibilité ; certains groupes ont donc prévu un mandat de 2 ans renouvelable une fois seulement.
- Risque de **surreprésentation** des salariés dans les Conseils d'administration en raison de la triple présence d'administrateurs salariés, d'actionnaires salariés et du représentant du CE du siège.
- Augmentation de la **taille du Conseil** de 14,1 à 14,8 en moyenne dans le CAC40 et en corollaire allongement de la **durée** des séances.

*« Historiquement, les administrateurs salariés étaient peu constructifs : ils faisaient durer les séances sur leurs sujets de prédilection, la santé et la sécurité. Ils étaient donc subis. Le bilan aujourd'hui est plus positif. »*

## Règles de bonne conduite

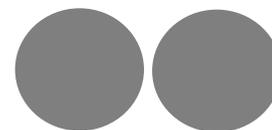
L'administrateur salarié étant un administrateur de plein droit, la plupart des personnes interrogées ne prévoient aucune modification du fonctionnement du Conseil. Néanmoins, afin d'éviter que les administrateurs salariés et non-salariés se trouvent dans une posture inconfortable surtout en période de crise, sont mis en avant un certain nombre de **pratiques ou règles de bonne conduite** :

- Il est sans doute nécessaire dans certains Conseils d'opérer une conversion des esprits et **lever le voile de méfiance** qui pourrait exister.

*« Pour établir la confiance, il ne doit pas y avoir de procès d'intention. »*

*« Le point essentiel est la vision du Président sur le rôle des salariés dans le Conseil. »*

*« Nous avons vu dans cette loi une opportunité, mais le Conseil était moins positif que nous. Il a fallu vaincre des résistances. La présence historique d'un administrateur représentant les actionnaires salariés nous a aidés à avancer sur ce sujet. »*



- **Accueil et intégration** des administrateurs salariés.

*« Je disperse les administrateurs salariés autour de la table du Conseil et j'observe que souvent les administrateurs indépendants leur posent des questions pour bénéficier de leur connaissance interne des dossiers. »*

- Certaines sociétés ont **clarifié** leurs règles et leur fonctionnement dans le règlement intérieur. Les procédures sont plus souvent rappelées, conduisant à davantage de formalisme.

*« La publication d'un guide de l'administrateur « maison » a fait l'objet de nombreuses discussions avec les parties prenantes et a eu une véritable vertu pédagogique. »*

*« Nous avons simplifié les règles : désormais tous les documents du Conseil sont confidentiels. »*

*« Concernant les frais, on les traite comme des salariés et non comme des administrateurs. Ils doivent aussi recevoir l'autorisation du Président pour effectuer des visites dans la société : il faut absolument éviter d'avoir des électrons libres. »*

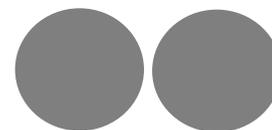
- Dans les cas où l'administrateur salarié pourrait se trouver en situation de conflit d'intérêt (par exemple en cas de discussion sur des projets d'investissement ou désinvestissement majeur concernant une activité de la société), le Président peut l'encourager à manifester son désaccord afin que sa prise de position soit notée dans le procès-verbal.

*« L'administrateur salarié risque d'être perçu comme ayant basculé dans un autre camp. Nous l'invitons donc à voter contre certaines résolutions, ou à s'abstenir, pour rester visiblement fidèle à sa base. »*

- Certaines sociétés du secteur public ou anciennement nationalisées organisent une **réunion préparatoire** entre les administrateurs salariés et la direction en amont de chaque séance du Conseil, au cours de laquelle est commenté le dossier préparatoire, puis expliqués les arrêtés des comptes par un membre de la direction financière. En cas de dossiers complexes à l'ordre du jour, les administrateurs salariés ont l'occasion de rencontrer les dirigeants concernés. Ces « pré-Conseils » permettent aux administrateurs salariés d'anticiper les priorités à l'ordre du jour et de roder leurs arguments. Cette pratique contrevient cependant au principe d'égalité de traitement des administrateurs. Elle semble aussi très liée au vécu social de ces sociétés.

*« Les pré-sessions permettent de débroussailler les questions techniques, financières et humaines dans le détail ; les administrateurs peuvent se concentrer sur les enjeux stratégiques lors du Conseil. C'est une clef de leur crédibilité. »*

- Vecteurs de communication ascendante, captant les informations des salariés et les remontant au Conseil, les administrateurs salariés sont contraints par le devoir de confidentialité dans l'exercice de la **retombée d'information** : il est utile que le Conseil anticipe cette frustration potentielle et trouve des solutions permettant une forme de témoignage compatible avec le mandat d'administrateur.



---

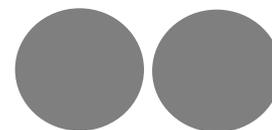
## Il existe plusieurs types de formation au rôle d'administrateur

Au-delà des obligations découlant du futur décret d'application, il existe un très fort consensus sur la nécessité d'offrir aux administrateurs salariés une formation qui leur permette d'être actifs, pertinents et intégrés dans le Conseil. Au-delà des outils de base, ce parcours d'intégration et de formation doit correspondre au profil très variable des administrateurs salariés et à leur implication éventuelle dans un comité.

- Les administrateurs salariés doivent d'abord être accueillis par le Conseil comme tout nouvel administrateur dans le cadre d'un **programme d'accueil** au Conseil et à la vie de la société. Ce programme prévoit le plus souvent des rencontres avec le management pour des présentations et des visites de sites.
- Les administrateurs salariés bénéficient aussi d'une **formation « maison »** assurée par le secrétaire du Conseil, le directeur juridique et le directeur financier. Cette formation aborde les droits et devoirs des administrateurs, et certaines notions de finance et de comptabilité selon leur profil. A cette occasion est évoquée l'éventuelle réversion des jetons de présence.
- A l'occasion de la première nomination au Conseil, la grande majorité des sociétés consultées prévoient une **formation professionnelle externe**, avec ou sans certification formelle à la clef. Deux écoles se distinguent, entre les tenants d'une formation spécifique pour les administrateurs salariés et les partisans d'une formation mélangeant tous les administrateurs. Ces modules incluent essentiellement une formation juridique et financière (lecture des comptes et des états financiers).
- Certaines organisations syndicales proposent un parcours de **formation spécifique** ou ont mis au point des règles de gouvernance propres à leurs représentants.
- Le **mentorat** est une piste complémentaire qui part du postulat que la clef de l'intégration repose sur un partage avec un tiers expérimenté (« un professeur particulier ») ; un accompagnement en amont des sessions du Conseil permet à la fois d'aborder les codes souvent non-écrits des Conseils, mais aussi de préparer concrètement les points à l'agenda au long de la première année du mandat.

---

*« Le Président a tout intérêt à ce que ces nouveaux administrateurs soient compétents, écoutés et bien intégrés au reste du Conseil. »*



## Aménagement du poste des administrateurs salariés

La loi prévoit la mise à disposition d'un crédit d'heures, d'une formation adaptée et d'une protection contre le licenciement qui devra être autorisé par l'inspecteur du travail.

- **Allocation de temps** : le temps mis à disposition de l'administrateur salarié pour son mandat prend soit la forme d'un contingent de jours (entre un mi-temps et 60 jours pour les sociétés publiques ou anciennement nationalisées) soit un aménagement souple choisi par la plupart des sociétés, qui devra sans doute être formalisé puisque le projet de décret prévoit un allocation de 15 heures au minimum.
- **Ressources dédiées** : afin qu'ils bénéficient des mêmes moyens que les autres administrateurs, les sociétés mettent à disposition des administrateurs salariés un bureau, l'accès aux archives du Conseil, un ordinateur et éventuellement un secrétariat partagé.
- **Jetons de présence** : la majorité des administrateurs salariés reçoivent des jetons de présence identiques aux autres administrateurs. Les administrateurs salariés souhaitant reverser ces jetons à une organisation syndicale doivent faire une déclaration au début du mandat afin d'échapper à la fiscalité sur ces montants. Cette réversion est un gage tangible de leur souci de rester connecté à leur base et à être financièrement indépendants. On note cependant que plusieurs sociétés, essentiellement publiques, ne versent aucun jeton de présence. Le mandat d'administrateur y est exercé dans le cadre du salariat. D'autres sociétés versent un jeton réduit afin que son montant ne soit pas disproportionné par rapport au salaire. Le jeton est alors touché et non reversé par l'administrateur salarié.
- **Publication des éléments de rémunération** : l'interprétation de l'ANSA selon laquelle les administrateurs salariés ne sauraient bénéficier de statut dérogatoire en matière de publication des éléments de rémunération ne semble pas faire consensus parmi les sociétés consultées. Seules quelques sociétés s'appêtent à publier ces éléments l'an prochain.
- **Durée du mandat** : avec une exception, les sociétés ont aligné la durée du mandat sur celle des administrateurs nommés par l'assemblée générale, certaines poussant l'assimilation jusqu'à caler le terme du mandat sur le calendrier de l'assemblée générale.
- L'abandon de fonctions syndicales parfois à temps plein implique un **retour à un emploi à temps partiel** pour certains administrateurs salariés. La direction des ressources humaines doit donc accompagner cette reprise de travail en proposant un poste qui valorise leur fibre sociale (par exemple dans le domaine de la sécurité des personnels ou de la réinsertion professionnelle).
- Les sociétés portent une attention particulière à **l'évolution de la carrière** des administrateurs salariés pour qui cette expérience constitue un véritable développement personnel. Il convient donc d'inventer des parcours professionnels adaptés pour profiter de l'expérience acquise (par exemple un administrateur non-cadre est devenu cadre, un autre a pris une fonction dans le domaine de la déontologie).

*« Nous avons cherché à gommer toute différence de traitement, y compris en termes de jetons, de durée de mandat, afin de banaliser l'administrateur salarié. C'est un administrateur comme les autres. »*