



HAL
open science

Les administrateurs salariés : levier du dialogue social au coeur de la gouvernance des entreprises

Nicolas Aubert, Xavier Hollandts

► To cite this version:

Nicolas Aubert, Xavier Hollandts. Les administrateurs salariés : levier du dialogue social au coeur de la gouvernance des entreprises. *Le dialogue social: avènement d'un modèle*, 2021, 9782390133438. hal-03427215

HAL Id: hal-03427215

<https://hal.science/hal-03427215v1>

Submitted on 13 Nov 2021

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

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

Les administrateurs salariés : un levier du dialogue social au cœur de la gouvernance des entreprises

**Nicolas Aubert, Professeur, Aix-Marseille Université, CERGAM
Xavier Hollandts, KEDGE BS et ClerMa**

Le sujet du dialogue social met traditionnellement aux prises les partenaires sociaux dans le cadre d'un processus et de dispositifs bien identifiés. Le législateur fixe le cadre de ces négociations devant permettre d'instaurer des échanges pertinents et efficaces sur les sujets relevant de ce cadre : il s'agit de la politique économique et sociale au sens large dont les sujets d'emploi et de conditions de travail notamment. Cependant, il est bien évident que d'autres sujets corollaires, pas nécessairement abordés dans le cadre du dialogue social, sont de nature à avoir une influence sur les thèmes abordés entre les partenaires sociaux. Ainsi, les questions stratégiques et financières ont un impact direct sur le contexte et incidemment, le cadre de ces échanges et des négociations. Or, dans le droit français, comme dans la pratique des affaires, ces sujets sont plutôt débattus au sein de la structure de gouvernance de chaque société (conseil d'administration ou structure duale - directoire et conseil de surveillance - selon les cas). Depuis plusieurs décennies, des représentants des salariés (dénommés administrateurs salariés) sont susceptibles de participer aux travaux et aux décisions du conseil¹. Leur rôle est donc important car ils peuvent représenter de façon indirecte un levier supplémentaire du dialogue entre la direction de l'entreprise et les salariés². Leur positionnement est sujet à débat car certains commentaires ont évoqué (depuis la fusion des instances dans le CSE et la loi PACTE) un risque de substitution du dialogue social, qui serait porté par une généralisation de ces mêmes administrateurs salariés³. Dans le cadre de ce chapitre, nous nous focaliserons donc sur cette fonction d'administrateur salarié en adoptant un double prisme. Nous resituons dans un premier temps, la question de leur présence et de leur rôle dans une cadre historique pour souligner la dynamique conduisant à une présence croissante et à leur potentielle généralisation⁴. Nous montrons notamment que la France se distingue par une vision totale de la question de la participation des salariés qui implique notamment leur présence potentielle au sein de la gouvernance. Ce sujet a fait l'objet de contributions originales, notamment depuis 1945, portées par une multiplicité d'acteurs. Ces propositions n'ont pas pour autant été complètement éloignées de la progression du dialogue social en France. Dans un second temps, nous proposons une grille de lecture de la fonction actuelle d'administrateurs salariés pour expliciter leur rôle et leur légitimité en tant qu'acteurs des instances de gouvernance des sociétés contemporaines. Enfin, nous concluons ce chapitre en nous interrogeant sur une question essentielle : les administrateurs salariés représentent-ils un levier agissant en complément ou en substitution du dialogue social ?

¹ G. AUZÉRO, « Les salariés au conseil : utopies et réalités », *Revue Française de Gouvernance d'Entreprise*, n°14, 2015. Voir aussi X. HOLLANDTS & N. AUBERT, « La gouvernance salariale : contribution de la représentation des salariés à la gouvernance d'entreprise », *Finance Contrôle Stratégie*, 22, n°1., 2019. Voir également le chapitre « Les acteurs du dialogue social dans l'entreprise personnalisée : quelle(s) articulation(s) ? » de G. AUZÉRO dans ce même ouvrage.

² P. CRIFO, & A. REBERIOUX, (2019). *La participation des salariés: Du partage d'information à la codétermination*. Presses de Sciences Po, 2019. Une disposition du projet de la loi PACTE, censurée par le Conseil Constitutionnel (Cons. const., 16 mai 2019, n° 2019-781 DC, § 110) envisageait par exemple d'instaurer un dialogue entre le CSE et les administrateurs salariés présents au conseil d'administration ou de surveillance (voir Géa F., 2020, La loi PACTE et le droit du travail, Actu-Juridique.fr)

³ F. GEA, La loi PACTE et le droit du travail, consultable sur <https://www.actu-juridique.fr/affaires/la-loi-pacte-et-le-droit-du-travail/>, 2020.

⁴ G. AUZÉRO, « La représentation des salariés dans les organes sociaux ». *Droit Social*, Dalloz, 2019, pp.42

Section 1 : les administrateurs salariés : une tradition séculaire portée par la volonté de réformer l'entreprise

La loi PACTE (2019) visait à refonder le capitalisme français au travers d'une approche plus équilibrée et plus partenariale, se traduisant notamment par la réécriture de deux articles majeurs de notre Code civil portant sur la mission et la nature des sociétés françaises (articles 169 à 176 de la loi du LOI n° 2019-486 du 22 mai 2019). D'autres dispositions de ce texte vont dans le même sens comme celles figurant à l'article 184 et qui permettent de renforcer la présence de représentants des salariés au sein des instances de gouvernance de leur société. Cet article de loi emporte une double conséquence : il permet d'augmenter à la fois leur niveau de participation au conseil (1) et (2) d'étendre ces dispositions aux (grandes) entreprises non cotées. La loi PACTE vient ainsi concrétiser une tendance constante depuis près de vingt ans et qui consiste à associer plus largement les salariés à la gouvernance de leur entreprise, au travers de la fonction d'administrateur salarié notamment⁵. Le cadre actuel impose ainsi la présence d'un à deux représentant des salariés (selon la taille du conseil), y compris dans les entreprises non cotées selon qu'elles emploient au moins 1000 ou 5000 salariés selon les cas. Certains y verront la concrétisation d'une approche récente et partenariale de la gouvernance visant à associer la principale partie prenante interne, à savoir les travailleurs⁶.

Considérer que cette perspective récente serait le fruit d'une approche partenariale qui deviendrait dominante constitue cependant une double erreur d'analyse. Premièrement, c'est ignorer et faire fi d'une longue tradition historique, d'une « école » française qui depuis près d'un siècle a œuvré pour une réforme de l'entreprise, visant justement à intégrer les salariés au cœur de la gouvernance⁷. En parallèle du cadre du dialogue social, la question de la participation des salariés s'inscrit plus particulièrement dans cette tradition française qui promeut une conception totale de la participation des salariés à la vie et au destin de leur entreprise. Deuxièmement, ce serait considérer que la traduction législative, qui démontre une forme de performativité de la réflexion et du débat, se ferait de façon autonome par rapport au débat d'idées et aux courants de pensée contemporains. C'est donc nier au final, l'intérêt et l'utilité d'une approche socio-historique, qui a pourtant démontré toute sa pertinence pour analyser des évolutions sociétales majeures⁸.

Dans le cadre de cette première section, nous revenons donc de façon succincte sur les principaux auteurs et propositions saillantes de cette école de la réforme de l'entreprise pour montrer que la question contemporaine de la participation des salariés à la gouvernance est le fruit d'une réflexion séculaire sur ce sujet. Nous n'avons pas la prétention de réaliser un travail exhaustif mais nous souhaitons resituer cette question dans une perspective historique pour montrer la dynamique à l'œuvre. En effet, le cadre actuel de représentation des salariés est nécessairement issu d'une succession historique de réflexions, de texte législatifs et de pratiques communément admises. Nous faisons démarrer ce survol historique à partir de

⁵ G. AUZERO, « La représentation obligatoire des salariés dans les conseils d'administration », *Droit Social*, 2013, p.740 ; 2015, *Op. cit.* ; 2019, *Op. cit.* ; P. CRIFO & A. REBERIOUX, 2019, *Op. cit.* ; X. HOLLANDTS & N. AUBERT, 2019, *Op. cit.*

⁶ X. HOLLANDTS & N. AUBERT, 2019, *Op. cit.*

⁷ X. HOLLANDTS, N. AUBERT, & B. CHAPAS, « La loi PACTE ou le dernier avatar de la réforme de l'entreprise : une relecture historique depuis 1945 », *18e Congrès International de Gouvernance*, Bruxelles, 22-24 mai 2019.

⁸ G. NOIRIEL, *Introduction à la socio-histoire*, La découverte, 2006

1945, sans vouloir nier l'apport des penseurs de la coopération ou de ceux se réclamant du socialisme associationniste⁹.

Temps 1 : De 1945 à 1950, les prémices de la participation des salariés à la décision

Au sortir de la seconde guerre mondiale, la question de la participation constitue un enjeu important. Le programme du Conseil National de la Résistance (15 mars 1944) réclame par exemple « *la participation des travailleurs à la direction de l'économie* ». Il est traduit partiellement dans l'ordonnance du 22/2/1945 puis la loi du 16/5/1946 instituant les comités d'entreprise. Par la suite, le RPF propose une série de textes en 1951 et 1952 visant à promouvoir des équipes autonomes dans l'entreprise et devant permettre la création d'un Conseil de l'entreprise où les représentants du capital et du personnel auraient siégé ensemble¹⁰. Ces propositions s'inscrivent dans un contexte favorable marqué par une réflexion intense sur la « *réforme de l'entreprise* ». Deux rapports importants paraissent en 1948 (rapport Antoni) et 1951 (G. Lasserre, *La réforme de l'entreprise*). Les socialistes et le MRP sont également actifs sur ces sujets. Parmi eux, l'ancien syndicaliste Paul Bacon¹¹, ministre du Travail et de la Sécurité Sociale dans le cabinet Bidault (avril 1950), propose alors un Comité de la productivité. Il avait exposé ses idées dès 1949 dans un ouvrage court et relativement méconnu.

P. BACON, La réforme de l'entreprise capitaliste (1949): synthèse et propositions majeures

Cet ouvrage, tombé dans l'oubli eut pourtant un retentissement assez important à sa sortie en 1949. Il vient synthétiser la réflexion de Paul Bacon entamée plusieurs années auparavant. Il est en effet l'auteur d'un amendement remarqué en 1946, portant sur la création d'une société d'épargne et de travail. Sa proposition principale se base sur un contrat qui unirait les apporteurs de travail et de capital. Les contrats de capitaux seraient subordonnés aux contrats liant les travailleurs et les fondateurs (renversement du primat traditionnel). Un contrat unirait également l'entreprise (en tant que communauté) avec les organisations syndicales. Enfin, les fruits de l'entreprise appartiendraient à tous. Ils seraient répartis individuellement ou mis à disposition de l'entreprise. Une partie serait obligatoirement mise en réserve (comme dans les coopératives). Le règlement intérieur ferait l'objet d'un pacte social. Rappelant l'intérêt et l'utilité des comités d'entreprise, il aspire à voir émerger une participation multidimensionnelle des salariés voire une forme de cogestion (Bacon, *ibid* :36). Cet ouvrage s'achève sur le rappel d'une proposition de loi novatrice qu'il avait porté et défendu en 1946 (Projet de loi n°96 présenté par P. Bacon à l'Assemblée Nationale, le 12/12/46). Cette proposition de loi visait à créer une nouvelle forme de société dite « *société de travail et*

⁹ D. DEMOUSTIER & D. ROUSSELIÈRE, « L'économie sociale et coopérative des associationnistes: De la critique des fondements de l'économie politique à la régulation sociale du marché », *Annals of public and cooperative economics*, 76, n°4, 2005, p. 517.

¹⁰ P. GUIOL, *L'impasse sociale du gaullisme, le RPF et l'Action ouvrière*, Presses de la FNSP/CNRS, 1985.

¹¹ Paul Bacon (1907-1999) fût à la fois un syndicaliste chrétien (CFTC) et un homme politique, issu d'une famille ouvrière. Mobilisé en 1939 puis rendu à la vie civile en 1940, il continue ses activités syndicales pendant la seconde guerre mondiale. A la Libération, il est élu député sous les couleurs des Démocrates populaires puis du MRP dont il contribue à définir et écrire la doctrine sociale du parti. Syndicaliste, il a œuvré pour plus de justice sociale et est considéré comme l'un des pères du système de Sécurité Sociale et du SMIG (1951/52). Il sera également très actif de 1949 à 1958 sur la question des conventions collectives et du dialogue social. Le 6 novembre 1957, il devient à nouveau ministre du Travail et de la Sécurité sociale dans le gouvernement Félix Gaillard. Il met alors en chantier plusieurs projets: une refonte des structures de la Sécurité sociale, une indexation des allocations familiales sur le coût de la vie, une réforme des prud'hommes et des comités d'entreprises.

d'épargne ». Cette société devait comprendre un comité de gestion comprenant des représentants du capital (comité du capital) et du travail (comité du travail). La proportion des membres était laissée à l'appréciation des statuts sans toutefois que la part de représentants des travailleurs puisse être inférieure à un tiers (art.6 du projet de loi)¹². Le comité de gestion est chargé d'élire le chef d'entreprise (art. 7). Chaque comité (travail/capital) désigne un commissaire aux comptes chacun (art. 9). La part des bénéfices des travailleurs ne peut être inférieure à 50% et tous les bénéfices doivent être distribués (y compris à l'entreprise). Les propositions novatrices de Paul Bacon ne rencontreront finalement qu'un succès d'estime et dans les années suivantes c'est le mouvement gaulliste qui portera l'ambition d'une réforme de l'entreprise au travers de l'idéal gaulliste de (triple) participation (aux bénéfices, au capital, à la prise de décision), notamment sous l'impulsion de René Capitant, Marcel Loichot ou encore François Bloch-Lainé.

TEMPS 2 : les années 1950/1960 ou l'émergence de la (triple) participation gaullienne

C'est avec le mouvement gaulliste et plus particulièrement son aile gauche que l'on voit émerger cette vision totale et complète de la participation des travailleurs à l'entreprise. Des années 1950 à 1960, le mouvement gaulliste tentera de porter une vision de la triple participation dont certaines propositions et dispositions sont encore en vigueur comme celles relatives à la participation financière des salariés. En 1959, le premier texte majeur sur la participation est celui relatif à l'intéressement. Les mécanismes de l'intéressement et de la participation permettent de mettre en œuvre une partie de la doctrine gaullienne. L'ouvrage de F. Bloch-Lainé (*Pour une réforme de l'entreprise*, 1963) a une forte influence sur le sujet de la réforme de l'entreprise. Fidèle à la troisième voie gaulliste, Bloch-Lainé rejette dos à dos le « *capitalisme* » (le libéralisme) et « *le marxisme* » (ibid, p13). Remettant en cause la toute-puissance des actionnaires, il en appelle à une réforme profonde de la gouvernance de l'entreprise et de la redistribution des richesses : « *Il est clair aujourd'hui que les salariés ne peuvent se contenter d'être de simples apporteurs de travail, rémunérés en fonction d'une justice commutative dont l'imperfection fait la richesse des employeurs : que la prospérité des entreprises, comme celle de la nation, leur importe et leur est due, autant qu'aux apporteurs de capitaux* » (Bloch-Lainé, ibid:14). Bloch-Lainé ne souhaite pas dissocier les différentes dimensions de la participation et suggère que les salariés pourraient soit conseiller, contrôler ou co-gérer l'entreprise (Bloch-Lainé, ibid :46). Pour lui, la démocratie industrielle ne sera pleinement réalisée que lorsque « *les salariés entreront couramment au gouvernement de l'entreprise* » (Bloch-Lainé, ibid:21). Dans cette perspective, il propose de refonder la gouvernance autour d'un triptyque composé d'un « *collège des directeurs* », qui comprendrait le chef d'entreprise (le directeur général) et d'un « *conseil de surveillance* » qui regrouperait les « *syndics du capital* » et les « *syndics du personnel* ». On voit bien ici, la proximité intellectuelle de cette architecture avec celle défendue par Paul Bacon dans son projet de loi de 1946, qui plaidait pour la création d'un double comité, du capital et du travail. Les syndicats seraient élus par des assemblées du capital d'un côté et par des assemblées du personnel de l'autre. Son ouvrage aura un retentissement particulier chez les gaullistes sociaux et trouvera un prolongement dans l'ouvrage de Marcel Loichot, *La réforme pancapitaliste* (1966). Ce dernier sera en effet déterminant pour l'instauration du mécanisme (obligatoire) de la participation via la loi de 1967, et qui faisait suite à l'amendement Vallon de 1965. Pour lui, c'est la seule voie pour « *désaliéner le travail humain* » et permettre ainsi aux travailleurs « *d'avoir une part de propriété et de la gestion des moyens de production qu'il contribue à mettre en œuvre* » (Loichot, 1966 :79). Le projet originel de Loichot prévoit d'instaurer le

¹² On retrouve cette même proportion du tiers des sièges dans le rapport Sudreau (1975) mais également au premier niveau du régime de codétermination en Allemagne.

mécanisme de la participation dans quasiment toutes les entreprises françaises (de plus de 10 salariés alors que le projet de loi final retiendra finalement le seuil de 100 salariés, abaissé par la suite à 50 salariés). Le projet pancapitaliste avait également comme ambition de permettre aux salariés de devenir mécaniquement majoritaires au capital de leur entreprise (Loichot 1966 :119). Loichot envisageait donc d'associer les salariés à la gestion (« *accéder à la dignité patronale* » ibid :119) par la détention des actions et par extinction de la classe prolétarienne, vidée de son sens par la réforme pancapitaliste. A sa sortie, l'ouvrage de Loichot fait clairement bouger les lignes (Chatriot 2012) et se heurte à de nombreuses résistances. En effet, l'hostilité d'une grande partie du patronat et des syndicats est très vive. Le patronat évoque notamment la porte ouverte à la cogestion et les syndicats sont réfractaires à tout rapprochement avec les capitalistes. Par ailleurs, des tensions se font jour au sein même de la famille gaulliste sur cette question et il faudra attendre près de dix ans pour que la question de la réforme de l'entreprise et de la participation des salariés revienne sur le devant de la scène, par le biais du Comité pour la réforme de l'entreprise, présidé par Pierre Sudreau.

TEMPS 3 : les années 1970, le rapport Sudreau ou la cosurveillance inachevée

Peu de temps après avoir été élu, le Président Giscard d'Estaing souhaite lever différents blocages de la société française et décide de confier à Pierre Sudreau, la direction d'une commission sur « *La réforme de l'entreprise* ». En février 1975, la commission présidée par Pierre Sudreau rend son rapport au Président. Il est tellement novateur dans sa méthode et ses propositions qu'il aura un grand retentissement mais sera peu à peu enterré et ne connaîtra quasiment aucune traduction législative. Il restera à jamais à la fois un rapport *maudit* mais incontournable par l'originalité et la pertinence de son analyse et de ses propositions. De ce point de vue, il est souvent considéré comme une référence incontournable et son rapport a marqué d'une empreinte forte la réflexion sur le sujet. Ce travail apparaît si avant-gardiste et précurseur qu'il préfigure à plus d'un titre les évolutions conduisant jusqu'à la loi PACTE (2019).

Les principales propositions du rapport Sudreau

La première partie du rapport dresse un bilan assez sombre de l'entreprise, des rapports sociaux et du travail dans les années 1970. Evoquant le « *travail en miettes* », cher à G. Friedmann, le rapport évoque la course effrénée à la productivité et la perte de sens au travail (pp. 45-47). La critique la plus radicale du rapport Sudreau se situe dans le chapitre deux intitulé « *Consacrer la place des hommes dans l'entreprises* ». Le rapport Sudreau (1975:73) rappelle que toute entreprise repose sur les efforts conjugués de trois partenaires : apporteurs de capitaux, salariés et dirigeants. Pointant du doigt la question du pouvoir dans l'entreprise, le rapport insiste sur la nécessité de mieux reconnaître les salariés et sur la nécessité de leur attribuer des droits, d'expression et de représentation. Ce chapitre, relativement court, développe douze propositions dont onze portent sur la reconnaissance du fait syndical et des droits des travailleurs (reprises en partie par les futures lois Auroux de 1982). La douzième et dernière, qui éclipsera presque les autres, porte sur la « *co-surveillance* » et la participation potentielle des salariés à la gouvernance. Sudreau rappelle que la réforme de l'entreprise doit être « *envisagée comme un tout* » et que la « *co-surveillance* » n'en constitue que « *l'étape ultime* » et « *la conclusion naturelle de la reconnaissance de la place des hommes dans l'entreprise* » (1975 :102-104). En s'attaquant à la question centrale de qui et comment s'exerce le pouvoir d'orientation de l'entreprise, le rapport Sudreau a focalisé l'attention de beaucoup d'observateurs sur cette proposition.

La thèse centrale de ce rapport est de suggérer que la « *co-surveillance* » puisse constituer une structure de gouvernance adaptée au cadre français. Le rapport souligne (1975 :96) que les salariés représentent « *une partie constitutive* » de l'entreprise (terme que l'on retrouvera intact dans les débats précédant la rédaction de la loi PACTE) et qu'il peut dès lors sembler logique de leur accorder une place au sein de la gouvernance. La commission écarte cependant la notion de codétermination à l'allemande. La commission se prononce alors pour cette forme particulière qui consiste en une représentation minoritaire mais obligatoire des salariés. La proposition centrale est d'avoir des conseils d'administration ou de surveillance composés d'un tiers de représentants des salariés au-delà de 1000 salariés¹³ (ce qui à l'époque représentait les grandes entreprises). « *Cette idée de co-surveillance apparaît comme le point extrême sur lequel les partenaires sociaux pourraient s'entendre* »¹⁴. Malgré tout, au-delà des jeux traditionnels de posture et des combats idéologiques, les membres de la commission ont su dépasser leurs propres certitudes afin de s'accorder sur cette proposition centrale du rapport. Très novateur dans son approche et original dans ses propositions, le rapport Sudreau connaîtra une traduction législative très limitée (instauration du bilan social en 1977) et il faudra attendre les lois Auroux de 1982 pour qu'une partie de ces propositions soient intégrées dans le Code du Travail notamment.

TEMPS 4 : les années 1980, les lois Auroux et la concrétisation des droits des travailleurs

(Enfin) arrivée au pouvoir, la gauche, commande dès juin 1981, un bilan dont le comité est confié à François Bloch-Lainé. C'est au regard de ce bilan, notamment sur le plan social que les gouvernements Mauroy 1, 2 et 3 vont s'atteler à la réflexion et à la rédaction d'un projet de loi débouchant en 1982 sur les lois dites Auroux, du nom du ministre de Travail de l'époque. Au moment de la campagne présidentielle, les questions professionnelles occupent une place importante dans les programmes des candidats¹⁵. La gauche entend entreprendre une réforme profonde de la législation du travail, s'appuyant en cela sur le programme commun de gouvernement de 1972 (1972:58). Deux idées essentielles sont défendues : (1) l'instauration de conventions collectives et d'accord d'entreprise afin d'encadrer l'ensemble des sujets relatifs aux relations professionnelles et au travail et (2) le renforcement des pouvoirs et moyens d'actions du Comité d'Entreprise afin qu'il soit en mesure de jouer un rôle de contre-pouvoir face au patronat.

Le rapport Auroux¹⁶ de septembre 1981 annonce la philosophie principale de ce qui sera traduit dans le projet de loi adopté en 1982. Ce rapport s'articule autour d'une idée maîtresse : « *citoyens dans la cité, les travailleurs doivent l'être aussi dans l'entreprise* » ce qui n'est pas sans rappeler la célèbre phrase de Marc Sangnier (« *il n'y aura pas de démocratie dans la République tant que la monarchie règnera dans l'entreprise* »). Pour cela, Jean Auroux, a également une phrase célèbre qui résume la lettre et l'esprit de sa réforme : « *L'entreprise ne doit pas être le lieu du bruit des machines et du silence des hommes* ». Pour cela il faut ouvrir de nouveaux espaces de liberté et des nouveaux droits afin de permettre in fine « *de libérer les forces créatrices de l'entreprise [...] car les travailleurs dans l'entreprise constituent un*

¹³ Pour rappel, les différents lois récentes (2013, 2015, 2018) sur les administrateurs ne prévoient qu'au plus deux administrateurs salariés (au-delà de 12 membres, soit au mieux 1/6 des membres).

¹⁴ P. BOURLANGE, « Le président du Comité d'étude pour la réforme de l'entreprise » in *Pierre Sudreau, C. ANDRIEU & M MARGAIRAZ* (dir.), Presses Universitaires des Rennes, 2017.

¹⁵ G. CAIRE, « Les lois Auroux ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, 39, n°2, 1984, p. 235.

¹⁶ J. AUROUX, *Les droits des travailleurs*, rapport remis au Président de la République et au Premier ministre, La Documentation Française, 1981.

potentiel souvent mal utilisé de compétences, d'innovations et de talents ; il s'agit là d'un gisement précieux non encore mis en valeur ». Sur la citoyenneté en entreprise, les lois Auroux vont créer ou élargir des droits bénéficiant aux salariés. Droit au travail, à la formation, à la santé et la sécurité en entreprise, à l'information mais également la création d'un droit à l'exercice des libertés publiques dans l'entreprise par limitation et contrôle judiciaire du pouvoir disciplinaire du chef d'entreprise. L'ensemble des quatre lois Auroux s'appuient alors sur un tryptique toujours d'actualité : (1) des droits individuels pour les travailleurs (2) des droits collectifs (3) des instances (CE et CHSTCT, préfigurant le futur CSE) permettant l'expression des travailleurs et devant à terme restaurer une forme de communauté en entreprise. Les lois Auroux constituent des avancées majeures pour les droits des travailleurs et leurs conditions de vie : instauration des 39 heures (payées 40 heures), hausse du SMIC de 10%, droit à la retraite à compter de 60 ans. En moins d'un an, les lois Auroux constituent un tournant majeur sur les droits d'expression et d'actions des travailleurs, la liberté syndicale, les conditions de travail, de sécurité et de rémunération, sans toutefois aborder expressément la question de la représentation des salariés à la gouvernance. L'idée étant plutôt de rendre légitime et de faire accepter le fait syndical avant éventuellement d'avancer sur ce sujet.

Lors de la réception du texte, le patronat entend dénoncer cet amalgame dangereux qui tend à transformer les salariés en « *citoyens* » de l'entreprise, détenteurs de devoirs mais aussi de droits. C'est toute la dimension politique de l'entreprise qui est repoussée par le patronat afin de ne pas ouvrir la voie à une éventuelle immixtion des salariés dans les systèmes de décision, de contrôle voire de gouvernance. A la suite des lois Auroux, on ne peut que constater, avec certains commentateurs¹⁷, que le thème de la réforme de l'entreprise et de la gouvernance disparaît pendant de nombreuses années du débat, sans doute sous l'effet conjugué du reflux des idéologies et de la focalisation sur l'économique¹⁸ mais également de la prédominance nette de l'idéologie financialiste pour reprendre l'expression de Champaud¹⁹. Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si les années 2000 ont plutôt consacré l'émergence de la représentation des actionnaires salariés au sein de la gouvernance, au motif qu'ils accédaient à cette dignité par le biais du partage du risque actionnarial²⁰. Il faudra alors attendre les années 2010 (2013, 2015) et plus encore 2018 pour voir le thème de la représentation du travail et du capital humain ressurgir au travers des mois précédant la discussion, la présentation puis l'adoption de la loi PACTE (2019). Ce bref survol historique peut être résumé dans le tableau suivant qui présente les principaux textes et ouvrages sur ce sujet. Il n'a pas la prétention à être exhaustif mais présente les points saillants.

¹⁷ A. CHATRIOT, « La réforme de l'entreprise ». *Vingtième siècle. Revue d'histoire*, 2, 2012, p. 183

¹⁸ L. BOLTANKSI & E. CHIAPPELLO, *Le nouvel esprit du capitalisme*, NRF, 1999.

¹⁹ C. CHAMPAUD, *Manifeste pour la Doctrine de l'Entreprise*, Larcier, 2011.

²⁰ L. GUERY & A. STEVENOT, « L'actionnariat salarié favorise-t-il l'information des salariés et leur participation aux décisions ? », *Management International*, vol. 21 n°4, 2017, p.1 ; X. HOLLANDTS & N. AUBERT, 2019, *Op. cit*

Tableau 1 : participation des salariés et réforme de l'entreprise

Périodes	1945-1960	1960-1975	1975-1990	1990-2005	2005-2010	2010-2020
Ouvrages et textes de référence	Bacon P., La réforme de l'entreprise capitaliste, 1949. Lasserre G., 1950, La réforme de l'entreprise.	<i>Bloch-Lainé</i> (1963) : pour une réforme de l'entreprise Loichot M. (1966) La réforme pancapitaliste <i>Rapport Sudreau</i> (1975) : La réforme de l'entreprise				<i>Rapport Gallois</i> (2012) Loi 2013-504 Loi Rebsamen 2015-994 <i>Rapport Notat/Sénard</i> 2018
Textes de loi		Intéressement (1959) ordonnance 67-693 sur la participation Art. 97-1 loi 1966-537	Loi Auroux (1982) Loi 1983-675 Loi 1986-912	Loi 1990-558 Loi Giraud 1994-640	Loi 2006-1770	Lois 2013, 2015, Loi PACTE (2019)
Textes politiques		Programme commun de gouvernement (1972) 15 thèses pour l'autogestion (1975)			<i>Rapport Balligand-De Foucault</i> (2000) Loi Fabius 2001-152 <i>Rapport Cornut-Gentille et Godfrain</i> (2005)	
Régime politique de l'entreprise	Faire accepter le fait syndical		Installer le dialogue social		Trou noir De crise ?	Retour vers le passé – une forme de co-surveillance ?
Conception de l'entreprise dominante	Une affaire « privée »		Contestation		Libérale (financialiste)	Une injonction : l'entreprise participative
Figure dominante	Le fossé		La lutte		La performance	Le commun ?

Ainsi, le contexte historique conduisant au régime actuel de représentation des salariés à la gouvernance est le fruit d'une histoire séculaire. A la différence de l'Allemagne, souvent citée en exemple pour son régime de codétermination, la France se distingue par une approche systémique et totale de la participation des salariés. La doctrine française avance sur deux jambes distinctes mais complémentaires : la participation financière (et capitaliste), issue du partage profits et la participation politique à la conduite de l'entreprise, au travers des dispositifs d'association à la décision ou à la gouvernance notamment. C'est dans ce cadre qu'il faut entendre et comprendre la fonction d'administrateurs salariés dont différents textes de lois récents (2013, 2015, 2019) font la promotion et tentent de généraliser ce type de représentation.

Section 2 : les administrateurs salariés, une proposition de typologie

Le cadre fixant la représentation des salariés au sein des instances de gouvernance peut sembler relativement complexe à décrypter²¹. En effet, pour les salariés, trois voies d'accès différentes au conseil cohabitent. La multiplicité de ces voies d'accès illustre sans doute la diversité d'approche entre les deux perspectives (actionnariale-financialiste et partenariale) dominantes en matière de gouvernance d'entreprise.

La première voie d'accès est essentiellement théorique. En effet, rien n'interdit à l'assemblée générale des actionnaires, généralement sur proposition du conseil d'administration, de nommer ou d'élire un administrateur qui peut avoir la qualité de salarié de la société. On ne parle évidemment ici que de salariés non dirigeants de la société. Bien que théoriquement possible, cette faculté ne semble quasiment pas être utilisée à notre connaissance. Des exceptions sont mentionnées par Conchon et Auberger²² en France.

La seconde voie d'accès au conseil concerne les mandats dits d'administrateurs salariés. Il s'agit historiquement des représentants syndicaux au sein du conseil d'administration. Cette forme de représentation des salariés a été instaurée pour maintenir un équilibre des pouvoirs au sein des entreprises publiques et des anciennes entreprises publiques. La loi n°1983-675 (complétée par la suite par la loi dite Giraud de 1994) impose ainsi la présence d'administrateurs représentant les salariés dans les conseils d'administration des anciennes entreprises publiques transformées en sociétés de capitaux. Cette catégorie d'administrateurs (des anciennes entreprises publiques) est en régression constante depuis des années au fur et à mesure que les anciennes entreprises publiques abandonnent ce statut et se transforment en sociétés de capitaux classiques, non soumises à ce régime particulier. Une nouvelle variante de ce type de représentation a récemment été ouverte depuis 2013. L'argument principal mobilisé par le législateur a été la reconnaissance de la nécessité de représenter le travail ou le capital humain (loi PACTE, 2019).

La troisième voie, ouverte juridiquement par l'article 32 de la loi 2006-1170 du 30 décembre 2006 concerne les administrateurs représentant les actionnaires salariés²³. Dans les entreprises cotées, dès lors que les salariés détiennent collectivement plus de 3% du capital de la société, l'entreprise doit nécessairement procéder à l'élection d'au moins un administrateur représentant les actionnaires salariés. Cette présence semble se justifier étant donné le risque très important que supportent les actionnaires salariés (investissement de leur capital financier et humain dans la même entreprise²⁴).

Dans les faits, seules les deux dernières voies sont actuellement opérantes : administrateurs salariés syndicalistes et administrateurs représentant les actionnaires salariés. La voie de la représentation des actionnaires salariés peut sembler de prime abord logique si l'on considère que les salariés représentent une part de plus en plus significative de l'actionnariat des grandes entreprises²⁵. La seconde voie met plutôt en avant le fait d'accéder au conseil afin que

²¹ Voir également la section 2 du chapitre « Les acteurs du dialogue social dans l'entreprise personnifiée : quelle(s) articulation(s) ? » de G. AUZERO dans ce même ouvrage.

²² A. CONCHON & M-N. AUBERGER (eds.). *Les administrateurs salariés et la gouvernance d'entreprise*. La documentation française, 2009.

²³ L. GUERY & A. STEVENOT, 2017, *Op. cit*

²⁴ X. HOLLANDTS & N. AUBERT, 2019, *Op. cit*

²⁵ L. GUERY & A. STEVENOT, 2017, *Op. cit*

les intérêts du travail et des travailleurs soient représentés au plus haut niveau de décision. La question qui se pose est de donner accès aux salariés au conseil non parce qu'ils sont détenteurs d'une fraction de capital, mais en raison de leur statut de travailleurs. En résumé, il existe deux types d'administrateurs salariés : d'une part, les administrateurs représentant les salariés qui sont actionnaires ; d'autre part, les administrateurs représentant le travail (quand d'autres administrateurs représentent le capital). La loi de 2006 a encouragé la première catégorie (actionnaires salariés), les lois de 2013, 2015 et PACTE (2019) la seconde (les salariés et le travail). Bien évidemment, de façon globale, on peut considérer, qu'au-delà, des étiquettes, ces différents administrateurs contribuent de façon générale à la représentation des salariés au niveau de la gouvernance de la société. Le tableau ci-dessous résume les différents types d'administrateurs salariés. Parmi les quatre types de représentation des salariés présentés dans le tableau ci-dessous, on peut noter que le cadran « administrateur représentant le travail » n'est pour l'heure qu'une potentialité, étant donné qu'elle suppose la nomination volontaire par l'entreprise d'un ou de plusieurs représentant(s) du travail. Cependant, la loi PACTE fait clairement la promotion de cette forme de représentation qui s'étend peu à peu au sein des entreprises cotées, et fait nouveau, au sein des grandes entreprises non cotées également.

Tableau 2 : Synthèse des modes de désignation des administrateurs représentant les salariés en France

Légitimité ↓		
Actionnariale = capital	Administrateur représentant les actionnaires salariés (avant la loi de 2006)	Administrateur représentant les actionnaires salariés (post-loi de 2006)
Partenariale = travail	<i>Administrateur représentant le travail</i>	Administrateur salarié syndicaliste
Mode de désignation →	Volontaire	Obligatoire

Conclusion : les administrateurs salariés, levier supplémentaire ou substitution au dialogue social ?

Ainsi, la question de la représentation des salariés à la gouvernance connaît une évolution notable depuis ces dernières années. La période s'ouvrant après la seconde guerre mondiale avait permis de progressivement poser le cadre d'un dialogue social entre les représentants des salariés et de la direction. Au tournant des années 2000, on a plutôt assisté à un déplacement des questions stratégiques liées au travail vers le conseil d'administration, en lien avec la présence croissante d'administrateurs salariés. Il en résulte deux conséquences essentielles. D'une part, les questions relatives à l'emploi, au capital humain, à sa valorisation sont désormais également abordées au niveau de la gouvernance de l'entreprise. Le risque immédiat serait de considérer que le CSE pourrait se faire « siphonner » ces sujets qui se déplaceraient incidemment vers une autre instance, comportant une représentation des

salariés²⁶. Le risque paraît cependant limité pour deux raisons : d'une part parce que les prérogatives du CSE sont fixées par la loi et que cadre des échanges comme de la négociation sécurise le traitement de ces sujets dans ce cadre précis. D'autre part, il ne faut pas oublier que ce risque de recouvrement potentiel ne se restreint pour l'instant qu'aux (très) grandes entreprises cotées ou non. Dès lors, pour une immense majorité des sociétés françaises, le CSE reste l'instance dédiée pour traiter ces sujets. Cependant, en prenant un peu de recul, il ne faut pas négliger la dynamique globale à l'œuvre, qui, nous avons eu l'occasion de le montrer, tend à généraliser une représentation du travail au cœur de la gouvernance des entreprises. Dès lors s'agit-il d'un déplacement du centre de gravité de la question du travail au cœur du conseil ou assistera-t-on à une complémentarité forte entre les deux instances ? Si la première tendance l'emporte, la question de la reconfiguration, de la redéfinition ou du repositionnement des instances dédiées au dialogue social risquerait de se poser à l'avenir. Avec bien évidemment en point de mire, le modèle germanique et nordique de codétermination qui tend à internaliser au sommet de la gouvernance ces questions²⁷. Si la seconde tendance (la thèse de la complémentarité) se confirme, cela irait dans le sens d'un lien constructif entre deux modalités d'expression des salariés : via le dialogue social et au travers de leur association aux décisions. Les deux optiques viendraient alors consacrer, d'une façon différente, le caractère protéiforme et complet de la question sociale en entreprise. D'une certaine façon, cela s'inscrirait également dans une tradition française largement alimentée par ce courant de la réforme de l'entreprise qui a façonné notre doctrine et démocratie industrielle.

Bibliographie

- G. AUZERO, « La représentation obligatoire des salariés dans les conseils d'administration ». *Droit Social*, Dalloz, 2013, p.740-746
- G. AUZERO, « Les salariés au conseil : utopies et réalités », *Revue Française de Gouvernance d'Entreprise*, n°14, 2015.
- G. AUZERO, « La représentation des salariés dans les organes sociaux ». *Droit Social*, Dalloz, 2019, p. 42-46
- P. BACON, *La réforme de l'entreprise capitaliste*, SERP, 1949
- F. BLOCH-LAINE, *Pour une réforme de l'entreprise*, Le Seuil, 1963.
- L. BOLTANSKI & E. CHIAPPELLO, *Le nouvel esprit du capitalisme*, NRF, 1999
- P. BOURLANGE, « Le président du Comité d'étude pour la réforme de l'entreprise » in *Pierre Sudreau*, sous la direction de C. ANDRIEU et M. MARGAIRAZ, Presses Universitaires des Rennes. 2017
- G. CAIRE, Les lois Auroux. Relations industrielles/Industrial Relations, 39, n°2, 1984, p.235-258.
- C. CHAMPAUD, *Manifeste pour la Doctrine de l'Entreprise*, Larcier, 2011.
- A. CHATRIOT, « La réforme de l'entreprise ». *Vingtième siècle. Revue d'histoire*, 2, 2012, p. 183-197.
- A. CONCHON, & M. N. AUBERGER, *Les administrateurs salariés et la gouvernance d'entreprise*, La Documentation française, 2009.
- P. CRIFO & A. REBERIOUX, *La participation des salariés: Du partage d'information à la codétermination*, Presses de Sciences Po, 2019.
- D. DEMOUSTIER & D. ROUSSELIÈRE, « L'économie sociale et coopérative des associationnistes: De la critique des fondements de l'économie politique à la régulation sociale du marché », *Annals of public and cooperative economics*, 76, n°4, 2005, p. 517-543.
- GEA F., *La loi PACTE et le droit du travail*, consultable sur <https://www.actu-juridique.fr/affaires/la-loi-pacte-et-le-droit-du-travail/>, 2020

²⁶ Voir sur ce sujet la mise en perspective critique du chapitre « Les acteurs du dialogue social dans l'entreprise personnifiée : quelle(s) articulation(s) ? » (section 2.2) de G. AUZERO dans ce même ouvrage.

²⁷ P. CRIFO & A. REBERIOUX, 2019, *Op. cit.*

- P. GUIOL, *L'impasse sociale du gaullisme, le RPF et l'Action ouvrière*, Presses de la FNSP/CNRS, 1985.
- L. GUERY & A. STEVENOT, « L'actionnariat salarié favorise-t-il l'information des salariés et leur participation aux décisions ? », *Management International*, vol. 21 n°4, 2017, p.1-15.
- X. HOLLANDTS & N. AUBERT, « La gouvernance salariale : contribution de la représentation des salariés à la gouvernance d'entreprise », *Finance Contrôle Stratégie*, 22, n°1, 2019.
- X. HOLLANDTS, N. AUBERT & B. CHAPAS, « La loi PACTE ou le dernier avatar de la réforme de l'entreprise : une relecture historique depuis 1945 », *18e Congrès International de Gouvernance*, Bruxelles, 22-24 mai 2019.
- M. LOICHOT, *La réforme pancapitaliste*, Robert Laffont, 1966.
- G. NOIRIEL, *Introduction à la socio-histoire*, La découverte. 2006
- P. SUDREAU, *La réforme de l'entreprise*, La documentation française et 10/18, 1975.