Connaissance de l'emploi

Le 4 pages du Centre d'études de l'emploi et du travail
Juin 2025

209 le cnam ceet

DÉMOCRATISER LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES ? LES ADMINISTRATEUR·TRICES SALARIÉ·ES EN FRANCE

Riyad Manseri
Cnam, CEET

Obligatoire depuis 2013 dans toutes les grandes entreprises françaises, la représentation des salarié·es au conseil d'administration a pour objectif de permettre aux salarié·es de prendre part à l'élaboration des décisions stratégiques de l'entreprise. Elle peut, de ce fait, apparaître comme un levier de démocratisation des organisations.

À partir de données quantitatives et d'entretiens, ce numéro de *Connaissance de l'emploi* interroge la capacité des représentant·es des salarié·es à peser sur les orientations stratégiques de leur entreprise. Il montre que, malgré les ressources dont disposent les administrateur·trices salarié·es, le pouvoir de ces dernier·ères dans l'instance reste limité, en raison des règles de fonctionnement du conseil d'administration et de la division du travail qui s'instaure entre administrateur·trices salarié·es et administrateur·trices représentant les actionnaires.

La représentation des salarié·es au conseil d'administration, aussi appelée « codétermination », consiste à intégrer des représentant·es des salarié·es au sein des organes de gouvernance des entreprises. Ces représentant·es, appelé·es « administrateur·trices salarié·es » (désormais « AS »), ont, en théorie du moins et, selon le principe « une personne, une voix », le même poids dans les décisions que les autres administrateur·trices, qui représentent pour leur part les actionnaires de l'entreprise. Ils et elles disposent ainsi d'une voix délibérative (et non uniquement consultative) sur les orientations stratégiques de l'entreprise (marchés à investir, choix technologiques, délocalisations, etc.), en plus d'être chargé·es de contrôler l'action des dirigeants exécutifs de l'entreprise, le (président-)directeur général et ses dirigeants adjoints.

Si elle s'inscrit dans une histoire longue en France, qui remonte à l'après-guerre, la représentation des salarié·es au conseil d'administration a longtemps été cantonnée aux entreprises publiques et privatisées. Ce n'est qu'à la faveur d'évolutions législatives intervenues en 2013, en 2015 puis en 2019, qu'elle a été rendue obligatoire pour les entreprises privées de grande taille. Aujourd'hui, toutes les entreprises françaises employant plus de 1 000 salarié·es en France ou plus de 5 000 salarié·es dans le monde doivent procéder à la désignation d'un·e ou de deux AS, en fonction du nombre des administrateur·trices représentant les actionnaires (1 AS si les administrateur·trices représentant les actionnaires sont au nombre de 8 ou moins, sinon 2)[1].

Ce dispositif de partage du pouvoir a récemment connu un regain d'intérêt de la part de chercheurs et chercheuses, dans la mesure où il peut être investi avec l'espoir de démocratiser la prise des décisions les plus fondamentales pour la marche des entreprises et, ainsi, de contrecarrer certaines transformations économiques, notamment l'externalisation de certaines activités, la délocalisation de la production à travers le monde ou la progression des inégalités économiques. Ce numéro de *Connaissance de l'emploi* interroge toutefois la capacité réelle des AS à peser sur les décisions stratégiques dans les entreprises privées. Sur quelles ressources peuvent-ils et elles s'appuyer pour mener à bien leur mandat ? Quelles sont les contraintes qui pèsent sur leur action ? Quelle est la posture qu'ils et elles adoptent au sein du conseil d'administration ? C'est à ces questions que nous entendons répondre ici, en nous appuyant sur les données statistiques et les entretiens tirés d'une enquête originale (Manseri, 2023).

Encadré 1 : méthodologie de l'enquête

Une base de données a été constituée sur la composition du conseil d'administration des entreprises du SBF120, les 120 entreprises françaises les plus importantes en termes de capitalisation boursière, sur la période 2008-2018. Elle permet de suivre l'évolution du nombre des AS au fil du temps, ainsi que leurs caractéristiques individuelles (sexe, âge, ancienneté dans le mandat, etc.). Elle a été complétée pour l'année 2018 afin de disposer d'informations plus exhaustives sur les AS, notamment sur leur appartenance syndicale et l'emploi qu'ils occupent.

Outre ces données quantitatives, 35 entretiens ont été menés avec des AS. Les entretiens permettent de retracer le parcours syndical et professionnel de ces individus, mais aussi plus largement de saisir la façon dont ils et elles s'approprient leur mandat : préparation des réunions, relations avec les administrateur·trices représentant les actionnaires, relations avec la direction générale, conception de leur rôle, etc.

Les administrateur·trices salarié·es, le plus souvent des cadres au long parcours syndical

Les données collectées permettent de mettre en évidence certaines caractéristiques clés des AS présent·es au conseil d'administration des entreprises du SBF120 en 2018 (voir Tableau 1). Il ressort ainsi que les AS sont pour la majorité des hommes, âgé·es de 51 ans en moyenne, alors que les administrateur·trices représentant les actionnaires ont un âge moyen de 58 ans. Les données présentées permettent également de mettre en évidence les ressources dont disposent les AS pour mener à bien leur action.

Tableau 1 : caractéristiques des 125 administrateur·trices salarié·es du SBF120 en 2018

Sexe	Homme	64 %
	Femme	36 %
Âge moyen	51 ans	
Appartenance syndicale	CFDT	21 %
	CFE-CGC	14 %
	CGT	10 %
	FO	10 %
	Autre syndicat	9 %
	Sans syndicat connu[a]	36 %
Modalité de désignation[b]	Désignation par une instance de représentation du personnel (comité d'entreprise, comité groupe, comité européen, etc.)	54 %
	Élection par le personnel	27 %
	Désignation par l'organisation syndicale majoritaire	18 %
	Autre	1 %
Statut socioprofessionnel	Cadres	74 %
	Professions intermédiaires	20 %
	Employé·es et ouvrier·ères	6 %

[a] La proportion réelle d'AS non syndiqué·es est plus faible, mais les règles de confidentialité entourant la déclaration de l'appartenance syndicale empêchent d'en connaître la proportion exacte.
[b] Les entreprises sont tenues de choisir entre les trois modes de désignation offerts par la loi.
Source : rapports annuels des entreprises.

Pour la plupart adhérent·es d'une organisation syndicale, les AS peuvent s'appuyer sur le solide « capital militant » (Matonti et Poupeau, 2004) qu'ils et elles ont constitué en occupant divers mandats de représentation du personnel avant leur entrée au conseil d'administration[2] : délégué·e syndical·e, élu·e du comité d'entreprise, élu·e du comité central d'entreprise, élu·e du comité groupe, élu·e du CHSCT, etc. L'expérience syndicale joue un rôle déterminant dans la sélection des AS, ces dernier·ères étant en grande majorité désigné·es soit par une instance de représentation du personnel, soit par l'organisation syndicale majoritaire dans l'entreprise (c'est le cas de respectivement 54 % et 18 % d'entre elles et eux, voir Tableau 1).

Outre les compétences techniques que cette expérience est de nature à leur apporter (familiarisation avec la lecture des états financiers de l'entreprise, examen et discussion des projets portés par la direction, etc.), les AS ont pu accumuler via cette expérience syndicale une connaissance du terrain, qui tranche avec l'éloignement des autres administrateur·trices. Ils et elles ont également pu constituer un capital social, sous la forme de relations avec d'autres élu·es du personnel dans l'entreprise ou des permanent·es syndicaux, qu'ils et elles peuvent mobiliser dans le cadre de leur nouveau mandat. Ces relations constituent autant de leviers pour recueillir des informations leur permettant de confronter les projets

1 Les entreprises analysées ici sont gouvernées par un conseil d'administration dont la taille moyenne est d'une douzaine de membres. Dans le cas d'un conseil composé de 10 membres non-salarié·es, ce sont 2 AS qui doivent être désigné·es. Ces dernier·ères représentent alors 17 % du conseil, soit une nette minorité (2/12).

2 Autant de mandats que les AS sont cependant tenu·es d'abandonner au moment d'entrer au conseil d'administration, puisque la loi interdit de cumuler ces mandats avec celui d'AS.

stratégiques présentés au conseil d'administration avec les réalités quotidiennes des salarié·es.

Les AS peuvent également compter sur les compétences accumulées au cours de leur parcours professionnel. La grande majorité d'entre eux et elles ont le statut de cadres, cette catégorie professionnelle allant souvent de pair avec un niveau de diplôme élevé, comme c'est le cas pour la plupart des AS (Conchon, 2014). Ils et elles ont de ce fait plus de chances de maîtriser l'anglais, ce qui s'avère souvent nécessaire dans des groupes de dimension internationale : les documents préparatoires aux réunions peuvent être rédigés en anglais et, dans certains cas, ce sont même les débats du conseil d'administration qui se tiennent dans cette langue.

Plus généralement, le passage par des fonctions de cadre assure la possession de compétences gestionnaires (lecture d'états financiers, planification de projets, etc.) qui sont de nature à faciliter l'entrée dans le mandat d'AS. C'est aussi leur expérience professionnelle que les AS ont tendance à mettre en avant pour affirmer leur connaissance de l'entreprise. Les groupes étudiés sont en effet de grande taille et ont pour nombre d'entre eux des filiales implantées à l'étranger.

Les réseaux syndicaux ne sont dès lors pas toujours suffisants pour obtenir de l'information au sujet de tel site ou de telle production. Les AS affirment alors s'appuyer sur les réseaux de relation personnels qu'ils et elles ont pu constituer au cours de leur carrière, mais aussi sur la connaissance des filiales de l'entreprise qu'ils et elles ont pu développer dans le cadre de leurs fonctions professionnelles.

Le conseil d'administration, un espace de débats sous contraintes

Si les AS disposent de ressources qui devraient leur permettre d'asseoir leur action au sein du conseil d'administration, celle-ci se trouve toutefois contrainte par les règles de fonctionnement du conseil d'administration. Les conseils d'administration étudiés sont composés par les élites économiques et intégrer un tel espace suppose de s'adapter aux façons d'être et d'agir de ces agents aux caractéristiques particulières (passage par les Grandes Écoles, occupation de positions de pouvoir dans une ou plusieurs grandes entreprises, etc.).

Les AS se montrent à ce titre régulièrement surpris du caractère « feutré » des échanges au sein du conseil d'administration, pour reprendre un terme souvent employé. Les débats qui s'y déroulent se caractérisent en effet par une grande politesse sur la forme, qui tranche avec la vigueur des discussions qu'ils et elles ont parfois observées lors des réunions du comité d'entreprise.

Les AS doivent assimiler ces modalités d'intervention et privilégier des interventions brèves, préparées en amont si possible, policées, formulées de manière à poser des questions plutôt qu'à mettre en question, etc. Ne pas respecter les façons d'agir des autres administrateur·trices les exposerait à se voir considérer comme des individus trop « revendicatif·ves », trop peu conscient·es des enjeux du conseil d'administration, leur crainte étant d'être exclu·es des débats par les autres administrateur·trices.

Le caractère pacifié des réunions du conseil d'administration tient également à l'organisation du processus de décision. En effet, les décisions du conseil d'administration ne sont pas arrêtées à l'issue d'un vote formel au cours duquel chaque personne en désaccord serait clairement identifiée. La délibération prend plutôt fin lorsque plus personne ne se manifeste spontanément afin de faire part de ses interrogations. Ces conditions particulières de débat peuvent décourager les AS d'exprimer un désaccord, par crainte là aussi d'être stigmatisé·es.

C'est enfin la place des différents agents en jeu dans le processus de décision qu'il importe de saisir. Aline Conchon (2014) a mis en évidence que, dans les entreprises contrôlées par l'État, le conseil d'administration tend à se transformer en « chambre d'enregistrement » des décisions prises en amont par l'actionnaire étatique. La situation est similaire dans les entreprises contrôlées par un actionnariat familial, le poids des administrateur·trices dans la prise de décision dépendant du bon vouloir de l'actionnaire familial.

Mais même dans les entreprises qui ne sont contrôlées par aucun actionnaire significatif, le contenu des débats du conseil d'administration reste largement défini par un autre acteur que les administrateur·trices, à savoir la direction exécutive de l'entreprise. C'est elle en effet qui élabore les projets stratégiques présentés durant les réunions du conseil d'administration. C'est la direction exécutive qui fournit également les documents préparatoires aux administrateurs et se trouve de ce fait en position de sélectionner les informations qui leur sont partagées.

En définitive, les administrateur·trices, et *a fortiori* les AS, loin d'être à l'origine des projets stratégiques de l'entreprise, sont plutôt mis dans une position où ils doivent débattre de propositions déjà largement définies ailleurs, ce qui réduit d'autant leur pouvoir.

Une posture nouvelle au sein d'un conseil d'administration tourné vers des enjeux financiers

L'entrée au conseil d'administration nécessite que les AS se fassent à un nouveau rôle, distinct de celui qu'ils endossaient dans leurs précédents mandats. Le conseil d'administration étant un espace principalement focalisé sur les orientations stratégiques de l'entreprise, les AS ne sont pas censé·es y aborder des thématiques opérationnelles (relevant de l'organisation du travail, par exemple), encore moins des problématiques sociales (concernant les négociations salariales, par exemple).

Cela n'empêche pas que les AS entendent faire usage de leur mandat pour porter au cœur du conseil d'administration un point de vue différent de celui des autres administrateur·trices. Ils et elles estiment en effet que ces derniers adoptent une perspective principalement financière de l'entreprise, éloignée des réalités quotidiennes que vivent les salarié·es.

Au contraire, l'expérience professionnelle et syndicale qu'ont acquise les AS leur permet d'interroger les projets stratégiques présentés par la direction exécutive à l'aune de ce qu'il

se passe sur le terrain. Concrètement, face à un projet de réorganisation, ils et elles sont, par exemple, en mesure de soulever la question des conséquences à long terme pour le groupe, qui pourrait souffrir du départ de salarié·es possédant certaines compétences précieuses. Leur statut particulier les conduit également à faire preuve d'une appétence particulière pour certaines thématiques, notamment la RSE, qui est de plus en plus investie par les entreprises.

En mettant en avant leur connaissance du terrain, les AS endossent une posture plus « sociale » que les autres administrateur·trices, à qui revient dès lors le privilège quasi exclusif de s'occuper des dimensions financières des orientations stratégiques de l'entreprise. Il se dessine ainsi une division du travail entre AS et administrateur·trices non-salarié·es, qui est renforcée par le fait que les AS ne sont pas en mesure d'accéder à tous les sous-espaces du conseil d'administration : ils et elles sont en particulier exclus de ceux qui traitent le plus directement des finances de l'entreprise (Harnay et al., 2025).

Cette division du travail se trouve également renforcée par le fait que les AS continuent en pratique à jouer un rôle de « syndicalistes », plus souvent cependant dans le cadre de relations informelles entretenues avec la direction générale de l'entreprise que par le biais d'interventions formelles durant les réunions du conseil d'administration. Des AS ont ainsi pu être conduit·es à intervenir auprès du dirigeant de l'entreprise afin de demander que soit maintenue la distribution de Tickets restaurant durant la crise sanitaire liée à la pandémie du Covid-19, afin d'aider à débloquer des négociations salariales qui créent des tensions entre management intermédiaire et salarié·es ou encore afin de jouer le rôle de négociateur·trice social·e en cas de plan de sauvegarde de l'emploi.

La division du travail entre administrateur·trices représentant les actionnaires et AS réduit de fait le pouvoir des AS. En affirmant leur incapacité à discuter des problématiques financières ou en affichant leur désintérêt pour ces questions, les AS érigent en effet en « tabou » les dimensions les plus importantes des décisions discutées au conseil d'administration (Lojkine, 1996). L'instauration d'un tel tabou laisse alors tout loisir à la direction générale et aux administrateur·trices représentant les actionnaires de définir l'essentiel des orientations stratégiques de l'entreprise, maintenant ainsi largement inchangés les équilibres du pouvoir.

***

Ainsi, malgré les ressources réelles sur lesquelles ils et elles peuvent s'appuyer, les AS sont contraint·es dans leur action non seulement par les règles de fonctionnement du conseil d'administration, mais aussi par la division du travail qui s'établit de fait avec les administrateur·trices représentant les actionnaires. Le pouvoir des AS en France apparaît en définitive limité, les décisions restant largement entre les mains des administrateur·trices représentant les actionnaires et, plus encore, de la direction exécutive des entreprises.

Certain·es proposent d'augmenter le nombre d'AS, afin de rapprocher la situation française de celle des autres pays européens, dans lesquels les représentant·es des salarié·es occupent le plus souvent un tiers des sièges au conseil d'administration, contre à peine quelque 17 % en France (voir à ce titre la proposition de Rebérioux, 2025). Une telle augmentation serait sans doute nécessaire pour que les salarié·es aient plus de poids dans les décisions stratégiques de leur entreprise.

La perspective développée ici laisse cependant penser qu'elle ne serait pas suffisante. C'est aussi à la façon dont les AS sont intégré·es au sein du conseil d'administration et aux ressources sur lesquelles ils et elles peuvent s'appuyer que le législateur et les partenaires sociaux devraient être attentifs.

RÉFÉRENCES

Conchon A., 2014, *Les administrateurs salariés en France : contribution à une sociologie de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise*, thèse de doctorat, Conservatoire national des arts et métiers.

Harnay S., Manseri R., Rebérioux A., 2025, "Labor empowerment in corporate boards: The devil is in the details", *Industrial Relations*, vol. 64, n°2, p. 200-228.

Lojkine J., 1996, *Le tabou de la gestion*, Paris, Éditions de l'Atelier.

Matonti F., Poupeau F., 2004, « Le capital militant. Essai de définition », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 155, n° 5, p. 4-11.

Manseri R., 2023, *Les représentants des salariés au conseil d'administration en France : des administrateurs comme les autres ?*, thèse de doctorat, Université Paris Cité.

Rebérioux A., 2025, « Accroître la représentation des salariés au conseil d'administration », Travailler mieux, proposition 12, *La vie des idées*.

Les actualités du Centre d'études de l'emploi et du travail (dernières publications, colloques et séminaires) sont en ligne sur le site : **ceet.cnam.fr**
Elles sont également disponibles via les comptes **X @CeetEtudes** et **LinkedIn Cnam-CEET**.

Centre d'études de l'emploi et du travail
Conservatoire national des arts et métiers - 61, rue du Landy - 93210 Saint-Denis
Directrice de publication : Christine Erhel - Responsable éditorial et relations Presse : Bilel Osmane - bilel.osmane@lecnam.net
Mise en page : Ad Tatum - Dépôt légal : 1805-066 - Avril Juin - ISSN : 1767-3356

Ce numéro est en accès libre et sous licence Creative Commons