

# les administrateurs salariés et la gouvernance d'entreprise

sous la direction de

**Aline Conchon**, sociologue, doctorante au Laboratoire  
interdisciplinaire pour la sociologie économique (Lise, Paris)

et **Marie-Noëlle Auberger**, économiste, consultante  
indépendante

# Sommaire

|                 |    |
|-----------------|----|
| PRÉFACE .....   | 11 |
| Vladimír Špidla |    |

|  |    |
|--|----|
| INTRODUCTION GÉNÉRALE .....            | 15 |
| Aline Conchon et Marie-Noëlle Auberger |    |

## PARTIE I

|  |    |
|--|----|
| LA LÉGITIMITÉ DES ADMINISTRATEURS SALARIÉS : UN POINT DE VUE<br>PLURIDISCIPLINAIRE ..... | 21 |
|--|----|

|  |    |
|--|----|
| <b>1. Le rôle des salariés dans la gouvernance des entreprises<br/>en France</b> ..... | 25 |
|--|----|

Catherine Sauviat

|   |    |
|---|----|
| L'intérêt social de l'entreprise : une notion ambiguë ..... | 26 |
|---|----|

|   |    |
|---|----|
| La démocratisation des entreprises à marche forcée (années 1960-1970) ..... | 27 |
|---|----|

|   |    |
|---|----|
| Le tournant des années 1980 : l'entreprise au centre de toutes les attentes ..... | 29 |
|---|----|

|  |    |
|--|----|
| Le monopole de l'expertise légitime contesté par les syndicats à partir<br>des années 1990 ..... | 31 |
|--|----|

|  |    |
|--|----|
| L'entreprise partenariale et l'activisme actionnarial, horizons indépasseables<br>du syndicalisme? ..... | 32 |
|--|----|

|   |    |
|---|----|
| <b>2. La participation à la gestion des entreprises : une lecture<br/>historico-politique</b> ..... | 35 |
|---|----|

Patrick Guiol

|   |    |
|---|----|
| Des expériences patronales aux premiers soubresauts législatifs ..... | 35 |
|---|----|

|  |    |
|--|----|
| L'effervescence participationniste au lendemain de la Seconde Guerre mondiale .. | 37 |
|--|----|

|  |    |
|--|----|
| Quelques timides tentatives à partir des années 1970 ..... | 39 |
|--|----|

|  |    |
|--|----|
| Depuis le milieu des années 1990, priorité à la participation financière ..... | 41 |
|--|----|

|   |    |
|---|----|
| <b>3. La participation des salariés dans la Société européenne</b> .... | 45 |
|---|----|

Udo Rehfeldt

|                            |    |
|----------------------------|----|
| Historique du statut ..... | 45 |
|----------------------------|----|

|   |    |
|---|----|
| Le statut : priorité à la négociation ..... | 49 |
|---|----|

|   |    |
|---|----|
| En l'absence d'accord : les « dispositions de référence » ..... | 50 |
|---|----|

|  |    |
|--|----|
| La négociation dans la pratique : un premier bilan ..... | 52 |
|--|----|

|   |    |
|---|----|
| La directive sur les fusions transfrontalières : une alternative à la SE? ..... | 54 |
|---|----|



|   |     |
|---|-----|
| <b>4. Limites du modèle actionnarial et approche partenariale de la firme</b> .....   | 57  |
| Antoine Rebérioux   |     |
| Fondements et limites du modèle actionnarial .....  | 57  |
| Approche partenariale de la firme et composition des organes sociaux .....  | 61  |
| <b>5. Mondialisation, gouvernement d'entreprise et renouvellement des revendications syndicales</b> .....   | 65  |
| Aline Conchon   |     |
| Quand la mondialisation questionne le gouvernement des entreprises .....  | 66  |
| La diffusion d'une conception dominante prônant la valeur actionnariale .....   | 67  |
| Quels jeux d'acteurs dans la régulation du gouvernement d'entreprise? .....   | 72  |
| <b>PARTIE 2</b>   |     |
| PLACES ET RÔLES DES ADMINISTRATEURS SALARIÉS .....  | 75  |
| <b>6. Administrateurs salariés et gouvernement d'entreprise : un élément clef du modèle social européen</b> .....   | 81  |
| Norbert Kluge et Michael Stollt   |     |
| Concilier l'économique et le social : les raisons de l'introduction de la RTOG dans les États membres .....   | 82  |
| Caractéristiques distinctives des systèmes nationaux de RTOG .....  | 83  |
| Derniers développements aux niveaux national et européen .....  | 89  |
| <b>7. Représentation du travail au conseil d'administration et performance de l'entreprise : une étude empirique sur le SBF 250 (2000-2005)</b> .....                   | 93  |
| Xavier Hollandts, Zied Guedri et Nicolas Aubert   |     |
| L'influence des administrateurs salariés sur la performance de l'entreprise : prédictions théoriques .....  | 94  |
| Administrateurs salariés et performance de l'entreprise : existe-t-il un lien? .....  | 96  |
| <b>8. Les administrateurs salariés dans les entreprises françaises : une approche quantitative</b> .....  | 103 |
| Aline Conchon   |     |
| Caractéristiques des entreprises accueillant des administrateurs salariés .....   | 105 |
| Caractéristiques des organes accueillant les administrateurs salariés .....   | 107 |
| Caractéristiques des administrateurs salariés recensés .....  | 109 |
| <b>9. Perceptions et représentations des représentants du personnel au conseil d'administration ou de surveillance : le cas des administrateurs salariés CFDT</b> ..... | 113 |
| Marie-Noëlle Auberger   |     |
| Le profil de l'administrateur salarié .....   | 113 |
| L'activité d'administrateur salarié .....   | 116 |
| La sphère relationnelle de l'administrateur salarié .....   | 120 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>10. Rôles perçus des représentants des salariés dans les conseils d'administration</b> .....   | 123 |
| Marc Lapôtre  |     |
| Quatre « portraits types » de représentants des salariés .....  | 125 |
| Facteurs explicatifs des différences de représentations .....   | 127 |
| Conclusion : les administrateurs salariés sont-ils considérés comme un atout pour le conseil par les administrateurs « classiques » ? ..... | 133 |

**PARTIE 3**

|  |     |
|--|-----|
| DISCOURS ET POSITIONS DES ACTEURS DES RELATIONS PROFESSIONNELLES ..... | 135 |
|--|-----|

|  |     |
|--|-----|
| <b>11. Le groupe de travail « administrateurs salariés CGT » : retour sur une expérience récente</b> ..... | 141 |
| Nasser Mansouri-Guilani  |     |
| L'intervention sur les gestions : dialectique d'un tabou .....   | 141 |
| Un contexte nouveau .....  | 144 |
| Le groupe de travail « administrateurs salariés CGT » .....  | 145 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>12. La représentation des salariés au conseil d'administration ou de surveillance des entreprises : les préconisations de la CFDT</b> ..... | 151 |
| Jean-Paul Bouchet  |     |
| Le processus de nomination, ou comment l'on devient administrateur salarié ...   | 152 |
| L'exercice du mandat .....   | 153 |
| La préparation et la reddition .....   | 154 |
| Les rapports avec les autres administrateurs .....   | 155 |
| La compétence et la formation .....  | 155 |
| La gouvernance .....   | 156 |
| L'assurance et les jetons de présence .....  | 157 |
| Les relations avec l'organisation syndicale et les autres administrateurs issus de la CFDT .....   | 158 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>13. Être administrateur salarié CFE-CGC : une aventure humaine personnelle et collective</b> ..... | 161 |
| Alain Champigneux   |     |
| Une aventure humaine collective .....   | 161 |
| La dimension d'une aventure également personnelle .....   | 165 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>14. Les administrateurs salariés : des membres du conseil d'administration comme les autres</b> ..... | 171 |
| Louis Schweitzer   |     |
| Le rôle de l'administrateur salarié est fonction de l'activité réelle du conseil .....                   | 172 |



|   |            |
|---|------------|
| Un prérequis : le respect de la confidentialité de la part des administrateurs salariés ..... | 173        |
| Des administrateurs à part entière.....   | 175        |
| <b>CONCLUSION GÉNÉRALE .....</b>  | <b>179</b> |
| <b>ANNEXES</b>  |            |
| 1. Liste des principaux sigles .....  | 183        |
| 2. Sélection bibliographique .....  | 185        |
| 3. Sélection de sites internet .....  | 187        |
| 4. Liste des tableaux et encadrés.....  | 189        |