



**N° 106**  
**JANVIER 2007**

***L'INTERVENTION DES SALARIÉS DANS  
LES GESTION DES ENTREPRISES :  
QUELS DROITS POUR LES  
ADMINISTRATEURS SALARIÉS ?***

# S O M M A I R E

<b>Que demande la Cgt pour les administrateurs salariés ?</b> ..... ..... 3	<b>du personnel, avec le syndicat</b> ..... ..... 5
<b>Un véritable droit à l'information et à l'intervention</b> ..... ..... 3	<b>Un déroulement de carrière ordinaire</b> ..... ..... 5
<b>Des moyens matériels et des formations adéquats</b> ..... ..... 4	<b>Pourquoi des droits d'intervention pour les salariés ?</b> ..... ..... 5
<b>Des conditions de travail appropriées</b> ..... ..... 4	<b>Pourquoi des droits d'intervention ?</b> ..... ..... 6
<b>Le droit de communiquer</b> ..... ..... 4	<b>Place spécifique de l'administrateur salarié élu par l'ensemble du personnel</b> ..... ..... 8
<b>Des mécanismes garantissant l'autonomie des administrateurs salariés par rapport à la direction de l'entreprise</b> ..... ..... 5	<b>Les insuffisances des dispositifs existants</b> ..... ..... 8
<b>Des liens avec les autres instances de représentation</b>	<b>Questions et discussions avec les journalistes</b> ..... ..... 10

**D**ans plusieurs dossiers économiques récents, ont été mis en valeur le rôle des élus du personnel pour défendre l'intérêt collectif ainsi que la pérennité de l'entreprise et les droits des salariés.

Des milliers de syndicalistes, élus par les salariés d'une entreprise, d'un groupe, participent à des instances tels que les CCE, CE, Instances et Comités de groupe et bientôt les Sociétés européennes. La CGT y prend toute sa place.

Nous sommes cependant loin d'un fonctionnement satisfaisant de ces institutions, ne permettant pas une véritable intervention sur les choix stratégiques des entreprises.

La moitié des salariés travaillant dans de petites entreprises sont privés de toute instance de représentation.

D'autre part, les salariés sont de plus en plus écartés des instances décisionnelles tel que le Conseil d'administration ou le Conseil de surveillance, là où se discute et se décide la stratégie, là où l'on étudie et valide les comptes de l'entreprise. Incontestablement, il y a un lien entre cette réalité et la multiplication des erreurs stratégiques dont les coûts sont énormes tant pour les citoyens et l'économie du pays que pour les salariés des entreprises concernées, comme le montre l'exemple de la privatisation du GDF et sa fusion avec Suez.

Pour répondre à ces enjeux, la CGT, avec ses administrateurs salariés, a élaboré une série de propositions issues de plusieurs années de travail et de réflexion. Ce document a été présenté le 10 janvier 2007 à la presse au cours d'une conférence en présence de Jean-Christophe Le Duigou et Francine Blanche, Secrétaires de la CGT, et quatre administrateurs CGT. Nous publions ici l'intégralité de ce document et une synthèse de la discussion à la conférence de presse.

## **Que demande la CGT pour les administrateurs salariés ?**

La Constitution, dans son préambule, stipule que *« tout travailleur participe, par l'intermédiaire de ses délégués, à la détermination collective des conditions de travail ainsi qu'à la gestion des entreprises. »*

Des droits spécifiques sont prévus dans diverses lois pour ces délégués, dont les administrateurs salariés élus du personnel. La CGT demande un développement de ces droits pour qu'ils puissent remplir leur mandat électif.

### **Un véritable droit à l'information et à l'intervention**

Il ne peut y avoir de différence de traitement, autant sur l'information que sur la participation, entre les administrateurs salariés et les autres administrateurs. L'égalité de traitement doit exister également au regard des Comités spécialisés créés au sein des Conseils : Comité de l'Audit, Comité de la Stratégie, Comité de l'Éthique, Comité des Rémunérations. Les administrateurs salariés doivent siéger dans ces comités, sachant que ceux-ci ne doivent pas se substituer aux séances de Conseil d'administration, mais apporter à celui-ci une meilleure connaissance et analyse des dossiers.

Le Règlement Intérieur du conseil d'administration doit permettre aux administrateurs salariés de traiter les dossiers dans les meilleures conditions. Il s'agit de disposer, en plus des documents légaux, de toute information et explication nécessaires à la compréhension des comptes de l'entreprise (consolidés, sociaux, filiales et analytiques) pour cerner les évolutions de l'entreprise, connaître en amont les difficultés pouvant survenir, proposer un meilleur partage des richesses créées par les salariés. C'est la raison pour laquelle le contenu du règlement intérieur est un enjeu en soi.

Les administrateurs salariés doivent pouvoir informer le personnel des décisions ayant des conséquences sur les enjeux tels que l'emploi, la santé au travail, la sécurité industrielle... Ils doivent aussi jouir d'un droit de veto en la matière.

Il ne s'agit pas pour les salariés de gérer les affaires quotidiennes de l'entreprise (tel est le rôle du Comité exécutif, sous le regard des CCE et CE), mais d'être à même de maîtriser la stratégie globale nationale et internationale, les segments d'activité et/ou filiale, la sous-traitance, l'externalisation...

## **Des moyens matériels et des formations adéquates**

Les administrateurs salariés doivent disposer de tous les moyens et du temps nécessaire pour remplir leur mandat électif. Il s'agit, par exemple, de :

- moyens techniques : locaux, informatique, bureautique moderne, documentation, secrétariat recruté en accord avec l'administrateur ;
- formations répondant aux besoins des administrateurs. Celles-ci doivent être dispensées en dehors du temps du mandat. L'administrateur salarié doit disposer du droit de choisir le type de formation et les organismes prestataires. Un cursus minimum doit être établi en début de mandat, des compléments pouvant être apportés en fonction de l'actualité et des besoins nouveaux ;
- les administrateurs salariés doivent pouvoir bénéficier d'une assistance technique : juridique, comptable, financière... ;
- déplacements : dans l'établissement, au niveau des filiales y compris internationales.

Les jetons attribués aux administrateurs salariés doivent être reversés au syndicat de leur entreprise ou à leur fédération syndicale comme la loi le permet.

Dans le cas des entreprises non soumises à la loi de démocratisation du secteur public de 1983, obligation est faite pour l'administrateur salarié d'être actionnaire de l'entreprise pour siéger au Conseil. Cette situation est inacceptable. La CGT demande l'abrogation de cet article de loi.

## **Des conditions de travail appropriées**

Plusieurs éléments sont incontournables ; ils doivent être notifiés dans le règlement intérieur :

- Les dossiers doivent parvenir au moins dix jours ouvrés et francs, permettant un travail sérieux. Il faut en finir avec la pratique de « document remis sur table ».

- L'administrateur salarié devrait pouvoir se faire assister par un expert de son choix, avant comme après les séances du Conseil.
- Les administrateurs salariés doivent avoir accès à tous les établissements et filiales de l'entreprise.
- Les administrateurs salariés doivent pouvoir porter une question à l'ordre du jour du Conseil d'Administration.
- Les administrateurs salariés doivent pouvoir communiquer directement avec les Directeurs exécutifs.
- La délégation au Président pour des opérations financières de tout ordre doit se limiter à un seuil très faible au regard de l'activité de l'entreprise.
- Les procès verbaux doivent être précis ; ils doivent retranscrire les propositions et les positions.

## **Le droit de communiquer**

Pour réduire le rôle des administrateurs salariés et empêcher un débat collectif, les directions d'entreprises tentent d'imposer l'obligation de confidentialité, voire de secret professionnel. Il s'agit là d'un abus manifeste. Le Code du Commerce évoque la discrétion. La confidentialité imposée ne concerne strictement que les clauses commerciales bien précises dont la diffusion pourrait nuire à l'entreprise. Pour tout ce qui est de décisions stratégiques et comptes, imposer le silence ne peut que conduire à perpétuer les dérives lorsqu'elles se produisent.

Dans le cadre des entreprises cotées, il y a lieu de tenir compte des risques du délit d'initié ; cependant, là aussi, on constate que les codes de déontologie, édités par les entreprises, vont bien plus loin que la loi.

Étant élus par l'ensemble des salariés, les administrateurs salariés doivent pouvoir rendre compte régulièrement de leur mandat électif sous toutes les formes qu'ils jugent utiles. C'est une question de démocratie. Il est aussi indispensable que les administrateurs salariés aient des relations étroites avec leur fédération syndicale. Or, la loi interdit aux administrateurs salariés d'exercer les responsabilités syndicales. La CGT demande

que cet article de loi soit modifié. L'efficacité des interventions des administrateurs salariés dépend des liens qu'ils entretiennent avec les salariés et les organisations syndicales.

### **Des mécanismes garantissant l'autonomie des administrateurs salariés par rapport à la direction de l'entreprise**

Pour s'opposer à la participation active des administrateurs salariés, les rapports Bouton et Viénot estiment que ceux-ci ne sont pas considérés comme indépendants puisque salariés de l'entreprise. Toutefois, la réglementation de l'Union européenne et la recommandation de l'OCDE reconnaissent que la représentation des salariés, à titre syndical élus par le personnel, doit être considérée comme indépendante.

La notion d'indépendance prête à débat. La particularité d'un administrateur salarié par rapport aux autres administrateurs est que sa rémunération et son évolution de carrière dépendent de la direction de l'entreprise.

Les administrateurs salariés ont pour mandat de défendre le point de vue et l'intérêt des salariés au CA, et donc de l'entreprise. Leur représentativité est garantie par leur élection. De ce fait, ils sont indépendants de la direction et des actionnaires. Il est donc nécessaire de mettre en œuvre des mécanismes qui garantissent cette indépendance.

Compte tenu des positions qu'ils peuvent être amenés à prendre, des mécanismes doivent être envisagés pour garantir la non-discrimination à leur égard.

A cet égard, le cumul fréquent des fonctions entre le Président et le Directeur Général est source d'ambiguïté

### **Des liens avec les autres instances de représentation du personnel, avec le syndicat**

La représentation au Conseil d'Administration est une forme distincte de la représentation des instances telles que les CCE, CE, Instances et Comité de Groupe, CHSCT...

L'administrateur salarié CGT est parrainé par le syndicat de son entreprise, par sa fédération. La loi voudrait qu'une fois élu administrateur, il ne puisse conserver ou accepter une responsabilité ou un mandat électif syndical dans l'entreprise. Cette situation doit être combattue avec force.

La loi permet effectivement qu'un administrateur salarié puisse tenir un mandat syndical à l'intérieur de l'organisation ou un mandat représentatif d'une autre nature (conseiller prud'homal, représentant CGT au CESR, dans une caisse de retraite, dans des organismes sociaux...).

La CGT considère que le mandat d'administrateur salarié doit être pleinement intégré dans une démarche militante, donc inséré dans le travail du syndicat, de la fédération, ou de la confédération. Ce mandat doit participer à une démarche de partage et de transmission des savoirs et des compétences au sein de l'organisation syndicale.

### **Un déroulement de carrière ordinaire**

Le principe d'une évolution de carrière garantissant une non discrimination par rapport à ses pairs en terme de rémunération et de déroulement de carrière pendant la durée du mandat doit être établi et reconnu par la loi. Un dispositif doit être mis en œuvre par l'entreprise, de manière transparente et égale pour tous. Les garanties de non discrimination doivent s'étendre après la fin du mandat.

Ce dispositif est à appliquer quelle que soit la disponibilité de l'administrateur pour les travaux du conseil par rapport à un éventuel complément d'activité professionnelle.

## **Pourquoi des droits d'intervention pour les salariés ?**

Des milliers de syndicalistes, élus par les salariés d'une entreprise, d'un groupe, participent à des instances tels que les CCE, CE, Instances et Comités de groupe et bientôt les Sociétés européennes. La CGT y prend toute sa place. Un travail considérable des élus CGT est fourni pour recueillir des informations et être consultés sur les projets des dirigeants des entreprises. Ces instances de représentation du personnel, aussi importantes soient-elles, sont limitées quant à une véritable intervention sur les choix stratégiques des entreprises.

La moitié des salariés travaillant dans de petites entreprises sont privés de toute instance de représentation.

D'autre part, les salariés sont de plus en plus écartés des instances décisionnelles tel que le Conseil d'administration ou le Conseil de surveillance, là où se discute et se décide la stratégie, là où l'on étudie et valide les comptes de l'entreprise.

Ce document s'inscrit dans la démarche CGT de la conquête de nouveaux droits pour les salariés ; démarche réaffirmée à son 48<sup>ème</sup> congrès qui s'est tenu en avril 2006. Il est un outil de référence notamment pour les administrateurs salariés, qu'il s'agisse des conseils d'administration ou de surveillance. Comme le précise le document d'orientation de ce congrès : *« Le développement des marchés financiers conduit à une recomposition du pouvoir au sein de l'entreprise en faveur des financiers, les intérêts des actionnaires primant sur ceux des salariés. Cette dérive conduit à la désresponsabilisation des directions d'entreprises, à l'explosion des rémunérations patronales et à la multiplication des scandales financiers. »*

*« L'intervention des salariés sur les choix de gestion des entreprises s'impose pour placer l'économie au service du social. »*

*« L'intervention sur les choix de gestion nécessite capacité de contestation et de mobilisation sur des propositions alternatives qui renvoient à l'exigence de droits nouveaux à travers les comités d'entreprises, CCE, comités de groupe nationaux et européens. »*

***Ces droits nouveaux doivent porter notamment sur le renforcement des moyens de contrôle des entreprises et des groupes.***

*« L'indépendance du syndicalisme constitue une condition indispensable pour que les choix démocratiques des salariés puissent être respectés. Cette intervention se différencie d'une approche 'co-gestionnaire' reposant sur la complémentarité et l'identité de vue entre salariés et actionnaires. »*

*« La place des administrateurs salariés dans les conseils d'administration nécessite d'être renforcée, identifiée comme telle, avec des droits spécifiques : en particulier, les salariés devraient pouvoir élire en leur sein des administrateurs salariés ayant voix délibérative, dans toutes les sociétés disposant d'un conseil d'administration ou de surveillance. »*

*« Les aides publiques aux entreprises ne doivent être accordées qu'après consultation des salariés et de leurs instances élues ; ces derniers doivent pouvoir en contrôler l'utilisation par la mise en place de nouveaux droits. »*

*« Le congrès revendique des droits et moyens nouveaux dans les comités d'entreprise, CCE, comités de groupe nationaux et européens, dans l'ensemble des institutions représentatives, afin de permettre l'intervention légitime des salariés sur les choix de gestion, les choix économiques, sur les stratégies de production, d'emplois et d'implantation des entreprises, afin de placer l'économie au service du social. »*

## **Pourquoi des droits d'intervention ?**

L'objet de la vie sociale est la satisfaction des besoins des citoyens qui, à un moment donné de leur vie occupent, ou devraient occuper, un emploi. Cette problématique permet de définir l'entreprise en tant qu'entité sociale avec deux objectifs fondamentaux : réponse aux besoins de la population et à leur évolution ; la pleine mobilisation des capacités humaines, c'est-à-dire le plein emploi pour tous bâti sur des solidarités : des solidarités inter et intra générationnelles d'une part et des solidarités internationales d'autre part.

Il y a contradiction entre cette logique, qui est fondée sur les intérêts des populations et des salariés, et les normes de gestion capitaliste qui cherchent à maximiser les dividendes et la valeur de l'entreprise sur le marché financier. Dans l'optique capitaliste, l'entreprise est fondée pour créer de la « valeur actionnariale » ou de la « valeur boursière ». L'organisation de la gestion de l'entreprise doit correspondre à cette préoccupation centrale.

Dans l'optique qui est la nôtre, l'entreprise n'est pas un « nœud de contrats » entre employeur (direction, actionnaires) et individus (salariés). En tant qu'entité sociale, l'entreprise est insérée dans un « nœud de relations sociales ». Elle n'existe pas en dehors d'un environnement.

Dans cette optique, la question de l'entreprise, sa finalité, son fonctionnement sont inséparables des questions de la politique économique. La puissance publique est le garant de l'intérêt général. L'entreprise ne peut pas ignorer les besoins de la collectivité. Elle doit donc prendre en compte l'intérêt général. A l'inverse, l'intervention publique doit se soucier de la manière dont les entreprises produisent et se développent. Plus précisément, la politique économique doit conforter un type de gestion des entreprises qui réponde au double objectif de réponse aux besoins sociaux et économique d'une part, et de plein emploi solidaire d'autre part.

Une telle vision appelle un changement profond à la fois de la conception de gestion des entreprises et des politiques économiques. Elle permet de sortir du cercle vicieux du dogme d'abaissement des coûts salariaux qui constitue actuellement la base de la gestion des entreprises et des choix de politique économique.

En effet, les restructurations sous forme de fusions, d'acquisitions, de cessions d'activité, d'externalisation ont pour but d'augmenter la rentabilité financière à court terme. Les recompositions capitalistiques et les plans sociaux qui en découlent influent directement sur le cours de bourse. Les plans d'économies qui sont décidés pour rendre les entreprises plus attractives pour les actionnaires ont une incidence directe sur l'emploi, les garanties sociales, la sécurité industrielle.

- En ayant une connaissance interne de l'entreprise, de son fonctionnement, de sa dynamique de ses métiers, les salariés peuvent réaffirmer leur rôle structurant pour l'entreprise. L'entreprise vit grâce au travail du salarié.
- Les salariés connaissent l'entreprise de l'intérieur ; ils sont les plus à même de veiller à son fonctionnement, d'apporter critiques et propositions alternatives.
- Les salariés subissent le plus violemment les conséquences d'une faillite ou d'une OPA (perte d'emploi, perte de droits liés à l'entreprise tels que retraite complémentaire, qualification spécifique). Ils ont donc leur mot à dire.
- Dans certains cas, les salariés sont exposés à un risque spécifique qui résulte de leur compétence dans l'entreprise et qui peut avoir une valeur nulle en dehors de l'entreprise. Le statut du travail salarié prend alors toute sa valeur. Les salariés doivent pouvoir peser pour les reconversions de métiers sans rupture de contrat. Leur présence dans les conseils d'administration doit permettre que toutes les décisions stratégiques et de gestion soient prises compte tenu de toutes les conséquences sociales. La réponse aux besoins sociaux et la place des salariés dans l'entreprise (développement de l'emploi, des qualifications, amélioration de l'organisation du travail, de la santé au travail) devraient être le moteur des décisions.

Il est donc essentiel que les salariés disposent d'une véritable voix dans le processus de décision des entreprises. Des réformes doivent ouvrir la voie à de nouveaux mécanismes permettant aux salariés, à leur organisation représentative, d'intervenir dans les choix stratégiques de l'entreprise, de proposer des stratégies alternatives.

Elles doivent permettre d'avoir un véritable regard sur le fonctionnement de l'entreprise. Celui-ci ne doit pas être pris sous le seul regard de la performance financière, des attentes du marché, mais de l'intérêt de long terme de l'entreprise en lien avec sa finalité sociale.

## Place spécifique de l'administrateur salarié élu par l'ensemble du personnel

Les conflits d'intérêt s'exacerbent entre les salariés et les marchés financiers qui oeuvrent pour le compte des actionnaires.

Sous l'influence des marchés financiers, l'actionnariat devient de plus en plus volatile et opportuniste, le salarié recherche au contraire la pérennité de l'entreprise. Quant aux dirigeants, ils sont appelés à servir les intérêts des capitaux.

Les représentants des salariés doivent avoir un statut particulier dans les conseils d'administration. La revendication d'un statut des administrateurs salariés vise à permettre d'assurer que les salariés puissent avoir un réel pouvoir dans les conseils d'administration.

Pour cela les représentants des salariés en conseil d'administration doivent constituer 1/3 des membres du conseil.

La légitimité des administrateurs salariés en conseil d'administration doit être assise par un processus d'élection par tous les salariés, tel que prévu dans la loi de démocratisation des entreprises publiques de 1983.

Dans certains cas, des salariés sont actionnaires de leur propre entreprise. Leur intérêt en tant qu'actionnaire entre en contradiction avec leur intérêt en tant que salariés. Tenant compte de cette contradiction, la CGT ne se désintéresse pas de la défense de l'épargne salariale, où qu'elle soit placée. Même lorsqu'ils détiennent des actions de l'entreprise, pour défendre leurs intérêts de salariés et en même temps sécuriser l'épargne qu'ils ont placée dans leur entreprise, ces salariés ont intérêt à s'en remettre au syndicalisme qui les représente à la fois dans les conseils d'administration et dans les conseils de surveillance des Fonds communs de placement en entreprises (FCPE).

Si des administrateurs représentant les salariés actionnaires sont désignés par l'AG des actionnaires, leur nombre ne peut être imputé sur le collège des administrateurs salariés élus par les salariés.

## Les insuffisances des dispositifs existants

Les administrateurs salariés élus sont principalement issus des grandes entreprises publiques. Les processus de privatisation font qu'au fur et à mesure du désengagement des participations de l'État, le nombre de sièges d'administrateurs impartis aux salariés diminue. D'un tiers des membres du Conseil, ils ne sont plus souvent que 2 ou 3. Parfois ils en ont été exclus.

Dans les entreprises privées, l'existence des administrateurs salariés est laissée au bon vouloir de la direction de l'entreprise. La filialisation et le statut de société par actions simplifiées (SAS) aggravent cette situation.

- De nombreuses entreprises en France, y compris des PME et PMI sont rattachées à des multinationales dont le siège est à l'étranger. La stratégie se décide ainsi hors hexagone.
- Il n'y a aucun moyen de peser sur l'entreprise maison-mère ou donneuse d'ordre pour les salariés d'une filiale ou d'une entreprise externalisée ou délocalisée.
- Les grands groupes développent une stratégie de sous-traitance qui a pour but d'opérer un recentrage sur les activités les plus directement rentables et de reporter leur responsabilité industrielle et sociale sur les entreprises sous-traitantes. Cela donne lieu dans tous les secteurs à un *dumping social* dont sont victimes les salariés de la sous-traitance mais dont sont responsables les entreprises donneuses d'ordre. Ce sont dans les conseils d'administration de ces grandes entreprises que ces stratégies d'externalisation et la pression financière se décident. Souvent, les entreprises sous-traitantes sont des filiales des grands groupes et reportent sur leurs salariés les contraintes financières qui leur sont imposées, et ceci pour garantir leurs marges.
- Aujourd'hui un siège est réservé aux représentants des cadres. La représentation des salariés au conseil d'administration doit exprimer les intérêts de toutes les catégories de personnel. Les cadres font partie intégrante du salariat. Leurs intérêts



sont communs avec ceux des autres salariés. Mais par leur fonction hiérarchique et par le rôle que veulent leur faire jouer les directions d'entreprise ils sont à la croisée des chemins et ont à ce titre des revendications spécifiques. Chargés de mettre en œuvre des orientations stratégiques et financières qu'ils ne décident pas et qu'ils partagent de moins en moins, ils sont fondés à vouloir être représentés de sorte de pouvoir peser sur les décisions qu'ils auront à appliquer. C'est la raison pour laquelle lorsque des administrateurs salariés sont présents dans les conseils d'administration, la CGT revendique le collège unique.

- Le membre du CCE invité au Conseil d'administration n'y est qu'à titre d'invité. Il n'a pas droit au vote. Son droit d'intervention est encadré. Il doit cependant user de son mandat pour faire valoir auprès du conseil d'administration les avis émis par le CCE sur toutes les questions qui touchent la gestion des entreprises. Il doit aussi pouvoir rendre compte au CCE qui l'a mandaté.

Il y a lieu de contester la vision étroite du rôle du conseil d'administration qui consisterait à œuvrer dans l'intérêt exclusif des actionnaires et/ou qu'il serait une simple « chambre d'enregistrement ». La confidentialité des conseils d'administration ne peut être opposée au contrôle nécessaire des entreprises -qu'elles soient publiques ou privées- par les salariés et les citoyens. Cela est encore plus vrai en ce qui concerne les entreprises publiques et surtout celles gérées par l'Agence de participation de l'Etat. Ce contrôle doit permettre notamment d'éviter les difficultés sociales et économiques que peuvent provoquer des choix de gestion opérés dans le seul intérêt financier des actionnaires ou des dirigeants.

Si la loi française prévoit un dispositif permettant la présence d'administrateurs salariés, elle est peu parlante sur les règles de fonctionnement des Conseils d'Administration. C'est ainsi que les règlements intérieurs et les modes de fonctionnement s'inspirent plus de rapports ou de recommandations que de lois. Toutefois, ces rapports et recommandations ne sont pas contraignants, le législateur ayant fait le choix de la contractualisation.

Les dispositions légales en vigueur ne garantissent pas un vrai contre-pouvoir au profit de l'intérêt général ; les directions d'entreprises et les actionnaires militent pour maintenir leur pouvoir sans contrôle. Ils s'opposent à ce que les salariés administrateurs puissent exercer leur mandat. Les rapports Bouton et Viénot, issus du MEDEF, participent de ce mouvement.

Le gouvernement d'entreprise fait l'objet de travaux internationaux, notamment, dans le cadre de l'OCDE et de la Commission Européenne. Les organisations syndicales interviennent, notamment dans le cadre de la CES et du TUAC, pour donner un contenu plus favorable aux salariés.

Des principes et des recommandations sur le gouvernement d'entreprises sont parus au Journal Officiel de l' UE en février 2005. Pour sa part l'OCDE a publié ses recommandations en direction des entreprises privées en 2004 et en direction des entreprises publiques en mai 2005.

Les propositions de la CGT s'appuient sur la loi et les recommandations des organismes internationaux. Elles ont comme but un meilleur fonctionnement du Conseil et visent à ce que les droits des salariés dans la gestion soient reconnus et plus efficaces.

**Pour cela, le législateur doit rendre obligatoire un socle de garanties fondamentales définissant clairement le statut particulier de l'administrateur salarié et des règles de vie démocratiques et transparentes des entreprises.**

## Questions et discussions avec les journalistes

*Jean-Christophe Le Duigou*

Le document concernant les propositions de la CGT en matière de droits des administrateurs salariés s'inscrit dans le projet plus global porté par la CGT au sujet de l'intervention des salariés dans l'entreprise. En effet, ce projet comprend deux volets majeurs pour la CGT : la responsabilité sociale des entreprises (RSE) d'une part, les questions de « gouvernance » qui concerne entre autres les administrateurs salariés, d'autre part. La « gouvernance de l'entreprise », notion anglo-saxonne que la CGT ne prend pas à son compte, se révèle une problématique qui se pose avec d'autant plus d'acuité que les entreprises connaissent de profondes mutations, notamment en terme de statut (à l'image des privatisations). La thématique de la gouvernance intéresse la CGT au moins sur deux points : la stratégie des entreprises et leur gestion ; la question de la rémunération des dirigeants.

Pourquoi la CGT a-t-elle décidé d'élaborer ce document et ces propositions en faveur des administrateurs salariés ? Simplement, parce que l'exercice de leur mandat pose problème dans de nombreux cas. Ainsi, leur compétence et leur légitimité à intervenir au sujet de la gestion de l'entreprise ne sont pas toujours reconnues. En outre, se pose le problème de la communication pour rendre compte de leur mandat du fait des contraintes extrêmes qui pèsent sur eux en terme de confidentialité.

La CGT souhaite aujourd'hui que les propositions qu'elle avance soient reprises dans le débat public et politique. Il ne s'agit pas uniquement de revendiquer un meilleur exercice du mandat d'administrateur salarié là où ils sont présents, mais en plus de demander l'extension de ce mandat aux entreprises

qui ne connaissent pas de représentation du personnel dans leurs organes de gestion.

*Nasser Mansouri-Giulani*

Ce document est le fruit d'un travail de plus de 2 ans, regroupant une quinzaine d'administrateurs salariés CGT. Au final, il comporte 7 revendications :

- Un véritable droit à l'information et à l'intervention ;
- Des moyens matériels et des formations adéquates ;
- Des conditions de travail appropriées ;
- Le droit de communiquer ;
- Des mécanismes garantissant l'autonomie des administrateurs salariés par rapport à la direction de l'entreprise. En effet, la notion d'indépendance pour la CGT diffère de celle des rapports Viénot et Bouton. La CGT considère que les administrateurs salariés sont bien indépendants de la Direction et du marché financier mais pas vis-à-vis des salariés qu'ils représentent ;
- Des liens avec les autres instances de représentation du personnel, avec le syndicat ;
- Un déroulement de carrière ordinaire.

En outre, la réflexion que mène la CGT au sujet des administrateurs salariés n'est pas isolée. Elle tient compte des travaux du TUAC et de la Commission de Bruxelles.

***Quelle est la différence entre le mandat d'administrateur salarié et les autres mandats traditionnels de représentation du personnel (DS, DP, CE) ?***

Jean-Christophe Le Duigou : L'administrateur salarié n'est pas un super délégué syndical. La CGT est partisane d'une clarification des différentes fonctions de représentation du personnel. Chacun détient un rôle propre. Reste que nous tenons à souligner l'importance de

l'attache syndicale des administrateurs salariés.

***Vous parlez des difficultés à communiquer sur le mandat du fait de la confidentialité. Quel est l'exemple de GDF à ce sujet ?***

Olivier Barrault : La notion de confidentialité et la nécessité pour nous de communiquer sur notre mandat explique l'importance que nous devons accorder à la rédaction des règlements intérieurs des conseils d'administration. A GDF, la première version du règlement intérieur prônait la notion de « secret professionnel », ce qui est excessif par rapport à la notion de « discrétion » (loi de 1966 sur les sociétés) qui doit réellement s'appliquer. Nous avons mené un combat à ce sujet, avec les représentants de l'Etat, et nous avons réussi à faire modifier le règlement intérieur. De la même manière, nous avons souhaité que soit inscrit au règlement intérieur la possibilité pour chacun des collègues représentés au CA (personnalités qualifiées, représentants de l'Etat, administrateurs salariés) de pouvoir convoquer un CA à sa seule demande. Le jugement du TGI de Paris a ainsi été rendu en notre faveur et le règlement intérieur a été modifié en conséquence.

***Quelles difficultés pouvez-vous rencontrer à cause des contraintes liées à la confidentialité, alors que votre travail de syndicaliste consiste justement à informer ?***

Olivier Barrault : Nous estimons que toutes les informations qui sont rendues publiques, notamment dans la presse, ne peuvent plus être considérées comme confidentielles et que nous pouvons donc les reprendre et en faire part à notre manière. En outre, nous n'avons aucun intérêt à divulguer des informations confidentielles qui pourraient nuire à l'entreprise. Notre point de vue repose sur

l'idée de faire la différence entre ce qui peut nuire à l'entreprise (et nous respectons la confidentialité dans ce cas) et ce qui peut nuire à l'image de la Direction de l'entreprise (auquel cas, la confidentialité est plus relative).

Jean-Michel Gaveau : Le compte-rendu qu'on peut faire de notre mandat est primordial pour informer les salariés et préparer nos camarades syndicalistes pour des négociations à venir.

Anne-Marie Fourcade : A La Poste, la confidentialité c'est la règle. Pour autant, la CGT a toujours fait des comptes-rendus de chacune des séances depuis 1991, bien que ce soit en partie contraire à ce qui est stipulé dans le règlement intérieur du CA.

Catherine Nédélec : Les notions de discrétion ou de délit d'initier sont par ailleurs très floues et à géométrie variable selon qu'il s'agit de les appliquer aux salariés ou à la direction de l'entreprise. En réalité la confidentialité sert à la direction de l'entreprise à être seule à décider de sa communication.

***Mais quelle est réellement la particularité du mandat d'administrateur salarié par rapport à celui de syndicaliste ?***

Catherine Nédélec : Il s'agit effectivement d'un mandat inhabituel dans l'activité de la CGT. D'où aussi la constitution du groupe confédéral d'administrateurs salariés car, dans le quotidien de l'activité syndicale, on est un peu à part. En outre, le conseil d'administration est une instance particulière car non paritaire. On ne se retrouve pas dans une situation de face à face entre l'employeur et les salariés. Il y a effectivement plus d'acteurs qui entrent en jeu (les salariés, la Direction, l'Etat, les personnes extérieures à l'entreprise). Il ne faut toutefois pas imaginer qu'on soit dans une situation de cogestion. Si on vote au CA on ne co-valide pas pour autant les

orientations de gestion prises par la Direction. Notre rôle consiste à représenter les intérêts des salariés au sein du CA parce que les décisions qui s'y prennent et la stratégie de l'entreprise ont des conséquences directes sur le travail et l'emploi.

Jean-Christophe Le Duigou : Le rôle de l'administrateur salarié consiste à faire prendre en compte la dimension sociale de la gestion là où s'élabore la stratégie de l'entreprise. C'est totalement différent du comité d'entreprise qui intervient uniquement en aval des décisions qui ont des impacts sur l'organisation, le travail et l'emploi. Il ne faut pas s'y tromper, il y a même certains dirigeants d'entreprise qui sont partisans de notre présence dans les CA.

Jean-Michel Gaveau : Il ne faut pas non plus confondre le rôle des administrateurs salariés des autres administrateurs, notamment extérieurs à l'entreprise. Les administrateurs salariés connaissent bien les entreprises de l'intérieur et peuvent bien expliquer les conséquences sociales que pourront avoir les projets présentés au CA. Certains de nos arguments présentés au CA peuvent faire changer les dossiers et projets qu'on nous soumet. Par exemple, on va plutôt militer pour investir dans l'entreprise ou constituer des réserves plutôt que de reverser l'ensemble du bénéfice en dividendes aux actionnaires. De la même manière, on va prêter attention aux politiques de sous-traitance et d'externalisation. Parfois, on arrive à mettre en difficulté l'exécutif par nos arguments, en particulier face aux administrateurs extérieurs qui ne connaissent pas bien l'entreprise.

***Dans vos propositions, vous parlez d'inégalité de traitement par rapport aux autres administrateurs. Qu'entendez-vous par là ?***

Jean-Christophe Le Duigou : Les administrateurs salariés rencontrent effectivement des difficultés qui tiennent au fait qu'ils siègent au conseil d'administration, autrement dit dans l'instance où l'on met sur le tapis les tenants et les aboutissants de la stratégie. Dès lors, ça dépossède la Direction d'une partie de son domaine réservé.

Anne-Marie Fourcade : L'inégalité majeure, c'est l'accès aux différents comités. A La Poste, par exemple, la CGT est exclue du Comité Stratégique alors que SUD y siège.

Olivier Barraul : Le problème c'est qu'il n'existe pas de cadre légal régissant la composition des comités. C'est clairement un pouvoir discrétionnaire du président.

Anne-Marie Fourcade : Mais les difficultés ne s'arrêtent pas là. Par exemple, en 1990, le règlement intérieur du conseil d'administration était commun pour La Poste et France Télécom. Or, il était anti-démocratique par nature puisqu'il a été décidé à la majorité des administrateurs et non à l'unanimité. Nos voix n'ont pas suffi à faire changer les choses.

***Les propositions que vous formulez sont-elles uniquement valables pour les entreprises où il y a déjà des administrateurs salariés, ou revendiquez-vous aussi leur présence dans les entreprises où ils sont, pour l'instant, absents ?***

Jean-Michel Gaveau : Il faut d'abord apporter une précision : nous revendiquons la présence d'administrateurs élus par le personnel, pas celle des représentants des salariés-actionnaires. Pour nous, il ne s'agit pas d'être propriétaire de l'entreprise, ne serait-ce qu'au titre d'une seule action.

Francine Blanche : Nous souhaitons arriver à une égalité de traitement entre les administrateurs, que ce soit dans les

entreprises publiques ou les entreprises privées. Dans les entreprises privées, seul siège au conseil d'administration un représentant du comité d'entreprise mais qui ne possède pas de droit de vote. Certes, le droit d'alerte du comité d'entreprise peut permettre d'aller jusqu'au CA pour exposer les inquiétudes des salariés qui auront déjà été formulées au CCE. Mais on compte les expériences de ce type sur les doigts d'une main. Notre revendication c'est bien les mêmes droits et pouvoirs que ce soit dans le secteur privé ou public. Enfin, on avait un espoir d'étendre la présence d'administrateurs salariés avec le nouveau statut de Société européenne. Or, il n'en existe pas une seule en France pour l'instant. Même Suez qui l'avait très sérieusement envisagé n'a pas franchi le pas. Le blocage tient notamment au fait que le statut prévoit, par des dispositions diverses, la possibilité d'introduire des administrateurs salariés dans les CA.

Catherine Nédélec : Non seulement les PDG ne veulent pas aborder la stratégie avec les administrateurs salariés, mais ils ne veulent pas en parler du tout. Ils veulent éviter que la stratégie soit discutée et publique. Ils souhaitent continuer à décider des orientations stratégiques pour l'entreprise dans le cadre des discussions avec les banques d'affaires et les cabinets de conseil en fonction des critères des marchés financiers. Par exemple, les CA des entreprises privées ne durent pas plus d'une demi-heure. Ce qui explique, dans le cas des entreprises publiques, l'étonnement des administrateurs extérieurs, issus du secteur privé, lorsqu'ils arrivent dans les conseils d'administration où siègent des administrateurs salariés. Car la présence d'administrateurs salariés changent la teneur des débats. En général ce sont eux qui engagent le débat sur les options stratégiques. Du coup, les administrateurs extérieurs à l'entreprise s'appuient sur les administrateurs salariés pour mieux connaître l'entreprise pour laquelle ils siègent.

Jean-Christophe Le Duigou : Il existe un problème plus global de représentation du personnel dans les entreprises. On manque clairement de contre-pouvoirs sociaux au niveau où se prennent les décisions. Le CCE n'intervient pas là où se prennent les décisions, par exemple. La revendication pour la présence d'administrateurs salariés dans les CA s'inscrit donc dans une demande plus globale de démocratie sociale. Les Directions tentent d'imposer le concept de loyauté envers l'entreprise pour brider les organisations syndicales et les salariés. Par exemple, un salarié de Dunlop a été licencié, il y a plusieurs années, pour avoir dit qu'il avait de mauvaises conditions de travail. Or, il faut que les salariés puissent s'exprimer à l'intérieur mais aussi à l'extérieur des entreprises. Pour la CGT, la loyauté c'est celle qu'on porte aux salariés.

### ***Est-ce qu'il y a une particularité des représentants des actionnaires salariés ?***

Jean-Michel Gaveau : Ce sujet a été débattu au TUAC. L'approche anglo-saxonne favorise l'actionnariat salarié alors que, dans le même temps, il n'y a pas de représentant des actionnaires salariés dans les organes de gestion. Aujourd'hui, les revendications portent là-dessus. La CGT n'est pas partisane de l'actionnariat salarié car ça signifierait qu'on valide et entérine la logique de gestion tournée vers la rentabilité. En plus, les représentants des actionnaires salariés sont choisis par l'AG des actionnaires. Celui qui a été choisi, parmi trois candidatures, ne représente pas un FCPE et n'est pas parrainé par une organisation syndicale. Il est simplement actionnaire à titre individuel. Du coup, la CGT et les autres organisations syndicales sont exclues de ce mandat. A titre d'exemple, le représentant des actionnaires salariés à France Télécom ne semble pas défendre l'entreprise dans son ensemble mais veiller plutôt au cours de l'action.

***Au sujet des représentants des actionnaires salariés, pensez-vous que la CGT a suffisamment investi le terrain ?***

Jean-Michel Gaveau : Un militant de la CGT a fait campagne pour le mandat de représentant des actionnaires salariés à France Télécom. C'est vrai qu'il y a de plus en plus de représentants des actionnaires salariés et de moins en moins d'administrateurs salariés. Mais, pour nous, le mandat d'administrateur élu par le personnel est fondamental. Maintenant, il faut être réaliste, et si ce mandat arrivait à disparaître, alors peut-être qu'on devrait investir le terrain des représentants des actionnaires salariés. Mais nous faisons bien la différence et le mandat de représentant des actionnaires salariés ne se substitue pas à celui d'administrateur élu du personnel.

Francine Blanche : L'administrateur représentant les actionnaires salariés ne représente pas grand monde alors que les administrateurs salariés sont élus par l'ensemble du personnel. En outre, la loi et les dirigeants bloquent en général l'actionnariat salarié à 2-3% du capital ce qui se place en dessous du seuil admettant des mandats de représentants des actionnaires salariés.

Nasser Mansouri-Guilani : Attention, nous ne nous désintéressons pas de la thématique de l'actionnariat salarié, mais ce n'est pas notre lutte.

Jean-Christophe Le Duigou : Comme l'administrateur salarié est élu par le personnel, nous considérons que c'est un mandat plus démocratique. Alors que ce sont souvent des cadres qui arrivent à capter le mandat de représentant des actionnaires salariés.

Catherine Nédélec : Dans un CA, il faut que les administrateurs salariés représentent une masse critique pour pouvoir se faire entendre. Dans les

entreprises publiques où les administrateurs salariés représentent un tiers des sièges, ils ont peu de pouvoir, alors imaginez un CA avec seulement un ou deux représentants des actionnaires salariés.

Jean-Michel Gaveau : A la différence des représentants des actionnaires salariés, les administrateurs salariés défendent non seulement l'entreprise mais aussi l'intérêt général en prenant en compte les problématiques de développement durable. A France Télécom, ça peut prendre la forme de la défense d'une égalité d'accès aux télécommunications.

Nasser Mansouri-Guilani : Le représentant des salariés-actionnaires défend des intérêts partisans. Alors que l'administrateur salarié défend l'entreprise dans son ensemble, dans son environnement, c'est-à-dire l'ensemble de la collectivité.

***Est-ce que vous travaillez avec d'autres syndicats sur la revendication de la présence d'administrateurs salariés ? Parce que c'est un peu nouveau et étonnant que cela vienne de la CGT.***

Jean-Christophe Le Duigou : Nous vous présentons aujourd'hui une réflexion propre à la CGT, élaborée par le groupe confédéral d'administrateurs salariés. Mais il s'agit d'un sujet que nous discutons aussi avec le TUAC. En outre, il peut y avoir de grandes différences d'appréciation entre les syndicats.

Nasser Mansouri-Guilani : L'existence de ce document pourrait faciliter la discussion avec les autres organisations syndicales.

***Est-ce que la CGT s'investit suffisamment dans les associations***

***d'actionnaires salariés pour grignoter un peu plus de pouvoir ?***

Francine Blanche : Pour ne pas tourner autour du pot : non. C'est un sujet qui fait encore débat en interne. Mais, pour l'instant, la manière dont est envisagé le mandat de représentant des salariés-actionnaires ne nous satisfait pas car ça n'ouvre à aucun pouvoir d'influence. Par exemple, nous avons participé aux débats sur la nouvelle loi sur la participation. Mais de toutes nos propositions, aucune n'a été retenue à l'exception du compte courant bloqué. C'est comme la distribution d'actions gratuites, ça n'a pas grand intérêt puisque ça n'ouvre pas droit à siéger au CA avec un droit de vote. La CGT investirait le terrain s'il y avait un vrai débat sur l'intervention des salariés dans l'entreprise.

Jean-Michel Gaveau : On a aussi des discussions à la CGT sur les LBO, et les possibilités pour les salariés d'accéder à un certain pouvoir.

***Revendiquer des administrateurs salariés, est-ce que ce n'est pas se diriger vers la cogestion ? Autrement dit, vous souhaitez plus de pouvoir au CA ? Mais pour quoi faire ?***

Jean-Michel Gaveau : Quand on est administrateur salarié, on ne gère pas l'entreprise mais on intervient sur la stratégie. On a plutôt un droit de contrôle. Il faut qu'on puisse peser sur les choix de gestion, et éventuellement argumenter, contrarier et proposer des alternatives. C'est aussi la raison pour laquelle nous revendiquons une vraie transparence quant aux stratégies développées dans les filiales.

En France, les grands groupes constituent des holding qui sont des coquilles vides sans salariés et donc, sans CA avec une multitude de filiales sans vraie structure juridique. C'est à ce niveau que l'on connaît une crise de la représentation des salariés, qui peut, à la limite, être résolue

par les comités d'entreprise européens (Francine Blanche).

Catherine Nédélec : La cogestion ne se confond pas avec le pouvoir d'intervention. Dans le projet que nous défendons, notre loyauté se porte vers les salariés et nous sommes indépendants de la Direction et des actionnaires. C'est toute la différence. ■

**Ont assisté à la conférence de presse :**

**Jean-Christophe Le Duigou**  
Secrétaire confédéral

**Francine Blanche**  
Secrétaire confédéral

**Nasser Mansouri-Guilani**  
Responsable du Centre confédéral d'études économiques et sociales

**Olivier Barrault**  
Administrateur salarié GDF

**Jean-Michel Gaveau**  
Administrateur salarié France Télécom

**Anne-Marie Fourcade**  
Administratrice salariée La Poste

**Catherine Nédélec**  
Administratrice salariée EDF

**Aline Conchon**  
Doctorante en sociologie des relations professionnelles (invitée)