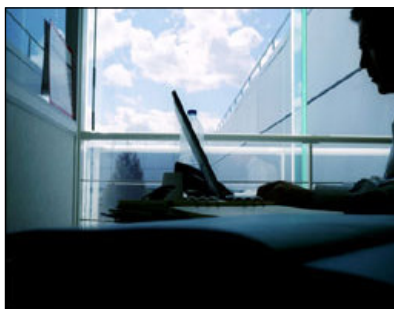


UN NUMÉRO SPÉCIAL DE LA REVUE

# *Cadres*

Marie-Noëlle Auberger-Barré et Jean-Paul Bouchet

## *Guide de l'administrateur salarié*



423 Avril 2007

**Cfdt**

# *Sommaire*

5. Le processus de nomination. Comment on devient administrateur salarié et comment on cesse de l'être
9. L'exercice du mandat
15. Préparation et reddition
21. Les rapports avec les autres administrateurs
23. Compétences et formation
26. Gouvernance
31. Le cas particulier de l'administrateur salarié représentant les salariés actionnaires
35. Assurance, frais, jetons de présence
38. Les relations avec l'organisation syndicale et les autres administrateurs issus de la CFDT
41. Le message prioritaire
44. Fondements juridiques
45. Un arrêt de la CJCE sur le délit d'initié
47. « Solidaires ! » Association CFDT des salariés actionnaires

Le groupe « Outils de gestion » travaille depuis plus de dix ans sous l'égide de la CFDT Cadres. Ses travaux ont porté essentiellement sur les critères et outils de gestion, de mesure de la performance, sur la responsabilité sociale des entreprises et des organisations et plus récemment sur les questions de gouvernance.

L'intégration dans ce groupe de plusieurs administrateurs salariés, à l'occasion de ces travaux sur la gouvernance, a clairement mis en évidence le besoin exprimé par ces administrateurs CFDT de se rencontrer, de partager leur expérience, d'échanger sur leur rôle. Un examen plus approfondi de leur activité a été engagé à partir du printemps 2006 pour parvenir à la rédaction d'un « guide ». Ce travail a été réalisé par Marie-Noëlle Auberge, fondatrice du groupe en son temps et devenue professionnelle autonome, et a bénéficié du soutien de « Solidaires ! », association CFDT de salariés actionnaires.

Après différentes séances d'interviews et de débats collectifs, la rédaction de ce guide a été achevée en février 2007.

## **Le champ d'étude**

Les administrateurs CFDT sont présents dans des conseils d'administration d'entreprise, publiques, privées ou privatisées, et dans les conseils d'administration des organismes du monde paritaire ou partenarial, notamment dans les organismes de protection sociale large sensu. Ces deux catégories se trouvent dans des situations trop différentes pour qu'un guide unique soit pertinent. Cet ouvrage concerne donc les seuls membres de conseil d'administration d'entreprises.

L'étude a porté sur les administrateurs issus de la CFDT siégeant avec voix délibérative dans le conseil d'administration de l'entreprise, qu'ils représentent les salariés du fait de la loi sur la démocratisation du secteur public ou du fait des statuts de l'entreprise, souvent à la suite d'une privatisation.

Les militants présents, généralement à la suite d'une désignation par l'organisation syndicale, dans un conseil d'administration du monde paritaire ou partenarial – caisses de retraite et de prévoyance, Assedic, caisses d'assurance maladie et organisation liées, conseil de surveillance de fonds d'épargne salariale, etc., ont aussi énormément à dire. Leurs expériences devraient, souhaitons-le, faire l'objet d'autres publications.

## **Méthodologie**

Pour rédiger ce guide, la première tâche a consisté à essayer d'établir une liste des administrateurs salariés CFDT, qui n'existait pas de manière centralisée. Par connaissances, de proche et proche, grâce aux moteurs de recherche sur Internet et avec l'aide d'Aline Conchon, docteurante au Lise-CNRS, nous avons listé une centaine d'administrateurs salariés. Souvent deux ou plusieurs administrateurs étaient ou avaient été administrateurs dans la même entreprise, en particulier dans les Epic mais aussi dans certains groupes industriels, où il y a un administrateur à la maison mère et plusieurs dans les filiales.

Nous avons échangé directement (par téléphone ou en tête à tête) avec trente administrateurs salariés et une dizaine d'autres ont répondu par écrit à un questionnaire. Sans que l'étude soit exhaustive, elle a porté sur une partie significative du champ.

Même s'ils sont formellement désignés par l'assemblée générale des actionnaires, les administrateurs salariés siègent au conseil d'administration de leur entreprise à la suite d'un processus électoral, à l'exception d'un administrateur désigné par une fédération syndicale internationale. Il s'agit le plus souvent d'administrateurs représentant le personnel mais on trouve aussi des administrateurs représentant les salariés actionnaires. Dans le chapitre sur la gouvernance, un encadré présente les spécificités de ces derniers.

Le questionnaire qui servait de fil conducteur aux entretiens structure le guide. Les items suivants sont donc examinés : processus de nomination ; exercice du mandat ; préparation et reddition ; rapports avec les autres administrateurs ; compétences et formation ; gouvernance ; assurance responsabilité civile et jetons de présence ; relations avec l'organisation syndicale et les autres administrateurs issu de la CFDT, enfin le message prioritaire à faire passer. Pour chaque item, on trouvera un résumé de la situation actuelle et les préconisations avalisées par le groupe.

## Lignes de force

L'administrateur salarié issu de la CFDT siégeant au conseil d'administration d'une société anonyme se définit d'abord comme un administrateur. Il ne veut pas être un « super délégué » mais un « administrateur de plein droit et de plein devoir », concerné plus que d'autres par le long terme. Face à un comité directeur qui connaît tous les chiffres et le contexte économique-financier, l'administrateur salarié a un discours particulier. Dans un conseil d'administration dont souvent le rôle n'est important que dans les périodes de crise, il se prépare à affronter les dites situations critiques.

D'une manière assez paradoxale, les administrateurs CFDT des entreprises publiques, au conseil desquelles les salariés représentent, à coté des représentants de l'Etat et des personnalités qualifiées, le tiers des voix, sont dans l'ensemble plus pessimistes sur leur rôle que ceux du secteur privé, alors que ceux-ci sont le plus souvent uniques. Pourtant, on a vu lors d'opérations de fusion acquisition que chaque voix peut compter.

L'administrateur salarié issu de la CFDT dit ne pas faire partie des priorités de l'organisation à laquelle il est attaché et ressent souvent un certain sentiment de solitude. Il fera de son mieux pour remplir son rôle même seul mais il est avide de rencontres avec ses semblables.

Il considère que la gestion au quotidien n'entre pas dans ses attributions mais dans celles des différents comités d'entreprise, et que son action au conseil d'administration doit se situer sur le moyen et le long terme. En conséquence il fait en sorte de connaître l'histoire et la stratégie du groupe mais aussi les métiers, les marchés, la géographie du secteur.

La valeur ajoutée de l'administrateur salarié issu de la CFDT réside dans sa vision qui dépasse le court-termisme et dans son souci du bien commun. C'est celui qui, lors de la présentation du budget annuel, demande dans quel plan à long terme il s'insère. C'est aussi celui qui insiste sur la prise en compte de l'intérêt social et sociétal. Intérêt social au sens de la « société anonyme » mais aussi des « partenaires sociaux », intérêt sociétal de la société globale, qui ne se limite pas aux frontières de l'entreprise, ni aux frontières nationales ni même européennes.

Pour compléter ce guide, une documentation juridique régulièrement tenue à jour est disponible en ligne sur le site Internet de la CFDT Cadres :

[www.cadres-plus.net](http://www.cadres-plus.net)

Sur la droite de l'écran d'accueil, dans la colonne « Thématiques », choisissez la rubrique « Gouvernance ».

## Le processus de nomination

### Comment on devient administrateur salarié et comment on cesse de l'être

La plupart des administrateurs salariés sont élus sur liste parrainée par une organisation syndicale. Les électeurs sont les salariés de l'entreprise ou de l'UES (Union économique et sociale) ou bien ceux du groupe, généralement limité au périmètre français. Il arrive aussi que l'administrateur salarié, désigné par la fédération syndicale, soit élu formellement par l'AG des actionnaires.

Qui propose les candidats ? Cela peut être la section syndicale, le syndicat, l'inter, la branche, la fédération. L'initiative peut venir du candidat lui-même, ou bien la section ou le syndicat choisit entre différents candidats voire les suggère pour faire barrage à un volontaire non désiré. Il n'est pas toujours facile de trouver des candidats. Dans le cas des scrutins de liste, l'organisation essaie de panacher les origines (souvent maison mère et filiales, parfois cadres et non cadres, rarement hommes et femmes) pour recueillir des voix diverses mais, outre que ce n'est pas toujours facile, cela n'a pas que des avantages : les candidats mis sur la liste pour apporter des voix ne sont pas forcément disponibles et intéressés pour siéger lorsque le premier de liste devient indisponible.

Les administrateurs salariés – sauf exception, ils sont de sexe masculin – ont été élus à un âge variant de 31 à 57 ans (47 ans en moyenne). Le poste est considéré comme l'apanage de militants expérimentés. De trop jeunes militants pourraient se faire manipuler, considèrent les administrateurs, conscients que leur mandat est très particulier et que la fréquentation des « grosses pointures » de l'économie sur un pied d'égalité peut « monter à la tête ».

Il arrive que le mandat d'administrateur soit inclus dans la série de mandats électifs ou syndicaux tenus par la section ou le syndicat, s'inscrivant dans un parcours de carrière syndicale. L'important est souvent d'être connu du maximum d'électeurs, que ce soit comme syndicaliste ou du fait de son activité professionnelle ou sportive.

Cependant, dans les entreprises privées, il s'agit souvent d'un poste « à part » proposé à des personnes dont le profil n'est pas celui du militant lambda. Le mandat étant exclusif, le poste d'administrateur

salarié peut être le repos d'un militant qui veut souffler un peu ou constituer une solution pour quelqu'un qui ne veut pas quitter sa région ; c'est aussi un moyen de donner un mandat à un ancien permanent fédéral de haut niveau qui revient dans son entreprise d'origine.

Dans une entreprise multinationale ayant son siège dans le Grand Duché, dans laquelle les administrateurs représentant le personnel sont élus par l'Assemblée générale des actionnaires sur proposition du Conseil d'administration, la sélection des candidats en amont, donne lieu à des débats compliqués entre acteurs syndicaux de chacun des pays concernés.

A l'inverse, le poste d'administrateur salarié peut être proposé à un adhérent non militant, soit parce que les militants ne veulent pas d'un mandat qui les ferait renoncer à leurs postes actuels, soit parce que le profil « crédible » de l'administrateur ne se trouve pas parmi les militants mais parmi les adhérents.

L'administrateur salarié n'est pas pleinement opérationnel dès le début de son mandat. Le temps d'apprentissage est plus ou moins long mais il existe toujours, s'accordent à dire les administrateurs salariés.

Mandat exclusif dans l'entreprise, le poste d'administrateur salarié n'est pas toujours considéré comme stratégique ni même valorisant. Etre délégué syndical central ou secrétaire de comité d'entreprise, encore plus secrétaire de comité central d'entreprise ou de comité d'entreprise européen est considéré par beaucoup comme plus valorisant et parfois moins contraignant.

Le poste d'administrateur salarié est considéré comme d'autant plus intéressant qu'il se passe des choses au conseil : le CA de filiale à 100% ou d'entreprise publique sévèrement contrôlée ne provoque pas le même enthousiasme que celui d'une entreprise où se prennent effectivement les décisions.

Très souvent, le poste d'administrateur est le dernier qu'occupe le militant. La retraite ou préretraite met fin au mandat de l'administrateur salarié du secteur public mais pas nécessairement au mandat de l'administrateur salarié de société anonyme élu par l'assemblée générale des actionnaires.

Dans le cas où le mandat d'administrateur salarié est une occupation à plein temps ou presque, la question se pose de savoir si c'est un poste dont on revient, ce qui nécessite une réintégration professionnelle dans l'entreprise, ou si c'est un poste de fin de carrière.



La réintégration dans l'emploi peut être difficile si l'administrateur salarié était permanent ou presque, elle l'est moins dans le cas où il a continué sa carrière professionnelle à un bon niveau. Après une rupture professionnelle, il est aussi plus facile de réintégrer un cadre qu'un technicien. Enfin, la question de la réintégration dans l'emploi ne se pose pas dans les mêmes termes lorsque l'administrateur salarié était dans une entreprise pérenne qui a une véritable gestion des hommes ou lorsqu'il est issu d'une filiale de droit privé d'un groupe public.

Le poste d'administrateur salarié peut disparaître du fait de la société elle-même (diminution du nombre des administrateurs salariés ou suppression de ceux-ci par changement des statuts ou transformation en SAS) ou continuer à exister mais échapper à la CFDT (évolution de l'électorat, changements d'alliance). Les postes qui restent à la CFDT peuvent et doivent dans certains cas changer de titulaire. Il faut alors trouver un remplaçant au ou aux administrateurs salariés. Cela peut être l'administrateur en poste qui se cherche un remplaçant ou bien le collectif. Si c'est l'administrateur lui-même, il aura plutôt tendance à prendre quelqu'un du même profil que lui en plus jeune. Le collectif décisionnaire doit autant que faire se peut anticiper.

## **Préconisations**

Le mandat d'administrateur salarié est à confier à une personne expérimentée dans l'entreprise ou dans le métier mais n'est pas nécessairement un bâton de maréchal pour militant méritant. S'il paraît peu crédible de le confier à un débutant, il n'est pas indispensable de le considérer comme réservé aux militants à cinq ans de la retraite.

L'efficacité dans le poste nécessite, outre des compétences qui seront vues plus loin, un temps d'apprentissage assez long. Il convient de prévoir une certaine stabilité, ne serait-ce que pour garder la mémoire des changements dans le groupe et débats y afférent.

Il convient de préparer la relève dans la mesure du possible, en utilisant le vivier des délégués et élus, voire, notamment pour les administrateurs représentant les salariés actionnaires, en repérant des adhérents ou même des sympathisants ayant un profil intéressant.

Si l'administrateur salarié ne part pas en retraite à la fin de son mandat, il faut organiser la suite de sa vie professionnelle, dans l'entreprise ou ailleurs, mais ne pas le condamner au placard ni au chômage.

## Verbatim

*« C'est le syndicat qui propose les candidats, je me suis proposé ainsi que d'autres, il y a eu vote dans la section. Les deux fois, je me suis proposé sur un programme. »*

*« Le gars qui ferait ça à trente ans, il se fait acheter par le patron ou il a des problèmes. C'est très spécial le boulot d'administrateur, il y en a à qui ça monte à la tête. »*

*« Je pense que les organisations syndicales doivent s'impliquer dans les organes de décision de l'entreprise. Quand les copains m'ont demandé en 1992 de figurer sur la liste, j'ai dit oui. »*

*« J'avais fait divers mandats, dont celui de DSC, la section m'a mis en tête de liste. »*

*« La CFDT a négocié un poste au conseil d'administration alors que la CGC voulait un poste représentant les salariés actionnaires. »*

*« Il y a moins de candidats que pour d'autres postes électifs parce que c'est un mandat exclusif et que cela demande beaucoup de travail. C'est valorisant d'un côté mais contraignant. Il est plus valorisant d'être secrétaire de CE. »*

*« Il faut une assez longue expérience mais c'est un peu dommage que ce soit un poste de fin de carrière. Mais si ce n'est pas une fin de carrière, cela posera un vrai problème de reclassement. »*

*« Il ne faut pas lancer un bleu, il faut un militant confirmé mais pas trop vieux, il ne faut pas que le conseil devienne le refuge des têtes che nues. Si on veut valoriser la fonction il ne faut pas que ce soit des sénateurs. »*

*« C'est plutôt considéré comme un mandat de fin de carrière. « Du fait de la fusion, on n'ira pas en fin de mandat. Je devrais réintégrer mon entreprise mais avec quel poste ? J'étais agent technique de maintenance mais ça fait longtemps... On est dans le secteur privé, c'est la chasse au canard. »*

*« Un mandat court n'est d'aucune efficacité. »*

*« Deux mandats de cinq ans c'est bien mais il ne faut pas faire plus. Pendant le deuxième mandat on forme son successeur et éventuellement on démissionne deux ans avant la fin du mandat. »*

Le mandat d'administrateur salarié est complètement différent de ceux d'élus du personnel ou de responsable syndical. Il est, sauf dans certains conseils sans pouvoir, considéré comme difficile, très intéressant mais parfois un peu frustrant car, si on y apprend beaucoup, on voit rarement les résultats de son action.

L'administrateur salarié n'est pas dans la position du syndicaliste, insistent la plupart des administrateurs CFDT mais il reste un syndicaliste et doit se préoccuper du personnel. L'ambiguïté de la position est plus vécue comme une richesse que comme une souffrance mais la solitude de l'administrateur qui n'est pas soutenu par une équipe avec laquelle il serait en phase est très forte. On note une différence non négligeable entre les administrateurs salariés des Epic, élus sur liste syndicale et pouvant à tout moment se faire remplacer par un suivant de liste, qui font moins souvent part de leur sentiment de solitude, et les administrateurs du privé élus par l'assemblée générale qui n'ont au mieux qu'un suppléant. Le rôle de l'administrateur salarié est d'amener la vision des salariés, de tous les salariés, au cœur du système, répondent certains.

En matière de temps passé, les situations sont radicalement différentes d'une entreprise à l'autre. Les réunions et ce qui va avec – préparation, déplacements, compte rendu – représentent environ deux jours par séance, et donc un temps annuel différent selon la fréquence des réunions du conseil, qui peuvent être mensuelles ou trimestrielles. Mais c'est le temps passé de façon plus diluée – veille économique, technologique et rencontres spécifiques – qui est souvent le plus important. La présence au conseil d'administration d'une société qui n'est pas vraiment décisionnaire (filiale d'une autre où se prennent effectivement toutes les décisions, entreprise publique où le président décide sous la surveillance de la tutelle) se case sans trop de problème dans un emploi du temps, la participation effective à un conseil réellement décisionnaire est beaucoup plus chronophage.

L'administrateur salarié peut être un permanent syndical qui travaille aussi, parfois surtout, pour le syndicat ou la fédération, l'exclusivité du mandat l'empêchant d'être élu dans l'entreprise mais pas de sié-

ger dans les instances de l'organisation. Il peut aussi s'agir d'un cadre qui conserve son activité professionnelle de façon quasiment inchangée, on tolérera simplement qu'il ne consacre que 35 ou 40 heures à son activité professionnelle, Dans certains cas, le mandat d'administrateur est une activité à part entière.

Entre les cas extrêmes du triangle ; permanent syndical, cadre ; administrateur à plein temps, il y a beaucoup de situations intermédiaires. Certaines entreprises formalisent un temps forfaitaire qui ressemble beaucoup à des heures de délégation, d'autres aménagent le poste de travail, d'autres encore restent dans le flou.

Il y a des activités qui sont plus conciliables que d'autres avec le mandat et si le poste de travail n'est pas compatible, l'administrateur doit en changer. Les postes fonctionnels, surtout de conseil et d'études, sont généralement considérés comme plus facilement compatibles avec le mandat d'administrateur salarié que les postes opérationnels et hiérarchiques. L'incompatibilité peut apparaître en cours de mandat, et ne pas être liée au temps nécessaire mais à la position hiérarchique comme dans le cas d'un administrateur salarié promu directeur.

Tous nos administrateurs sont actifs dans les débats, du moins au bout d'un certain temps car les premiers mois sont souvent ceux du silence attentif, particulièrement lorsque l'administrateur est seul CFDT ou, pire, seul salarié.

L'administrateur CFDT n'a généralement pas de position systématique, comme de voter toujours « pour » ou « contre » les propositions de la présidence du conseil d'administration préparées par la direction de l'entreprise. On note néanmoins que, à l'instar des autres administrateurs, ils émettent le plus souvent un vote positif. Certains administrateurs CFDT soulignent qu'ils sont souvent les seuls administrateurs salariés à voter de façon différenciée, les administrateurs issus d'autres organisations syndicales se donnant le plus souvent des règles de vote a priori (toujours « pour » ou toujours « contre »).

Certains n'hésitent pas à voter pour la cession de filiales, en posant des conditions sociales, lorsque ces rectifications de frontières correspondent à une véritable logique industrielle. Personne n'a dit avoir voté à propos d'une fermeture de site mais on peut imaginer que dans un certain nombre de cas l'administrateur salarié ne voterait « contre » que de manière symbolique ou s'abstiendrait, même si la pression de l'équipe syndicale était fortement en faveur d'un « contre » franc et massif... et qu'au fond de lui il estimerait plus réaliste que passe le « pour ». Se déterminer en fonction de l'intérêt des salariés français présents dans l'entre-

prise au jour du vote, de l'intérêt de tous les salariés du groupe à travers le monde, de celui de l'industrie française et européenne ? En tant qu'administrateur, il doit se déterminer en fonction de « l'intérêt social de l'entreprise » mais celui-ci n'est pas forcément facile à identifier. Et cette notion n'est pas toujours bien comprise des équipes syndicales, notamment lorsqu'un plan social est envisagé pour permettre la sauvegarde de l'entreprise. Lorsque l'administrateur vote en son âme et conscience, il peut se trouver confronté à des critiques très vives des syndicalistes. D'autre part, dans le cas de rapprochement d'entreprises, il peut se trouver soumis à des injonctions contradictoires de la part des militants de son entreprise d'une part et des instances fédérales d'autre part, ou des différentes fédérations concernées.

Il y a rarement des comités spécialisés dans les conseils des entreprises publiques, et systématiquement dans celles de droit privé. Les administrateurs salariés sont parfois dans les comités spécialisés mais pas toujours, à la bonne volonté du président, ce qui tend à démontrer que les administrateurs salariés ne sont pas considérés partout comme des administrateurs à part entière. Le travail est souvent plus sérieux en comité spécialisé, et le comité d'audit est particulièrement apprécié des administrateurs qui s'y trouvent. Désir d'intimité du côté de la direction ou pudeur de celui des syndicalistes, les administrateurs salariés ne participent guère au comité des rémunérations.

## **Préconisations**

L'administrateur porte au conseil le vécu et les aspirations des salariés et l'analyse stratégique de l'organisation syndicale. Il ne peut pas avoir une position systématique a priori mais prend position au cas par cas. Il gère en conscience les conflits et prend ses décisions en fonction de l'intérêt à long terme de l'entreprise comme corps social, en respectant les intérêts des salariés, sans faire l'impasse sur celui des autres parties prenantes.

Les comités spécialisés sont au cœur du système de pouvoir de l'entreprise, l'administrateur salarié est aussi légitime que les autres administrateurs pour y poser sa candidature, la décision appartenant au conseil.

Sans faire de fixation sur la rémunération des dirigeants et le montant des dividendes, l'administrateur parrainé par la CFDT doit porter sur ces questions une parole de raison, pour que les décisions respectent l'ensemble de la Société.

La répartition du résultat net est un élément important de la stratégie de l'entreprise. Dans les arbitrages entre ce qui va aux actionnaires et ce qui reste dans l'entreprise, l'administrateur CFDT va dans le sens de l'intérêt social.

## Verbatim

### Le contenu du mandat

*« C'est complètement nouveau, on n'est plus dans le revendicatif mais dans la gestion d'entreprise. Le rôle de l'AS, c'est d'amener au conseil la version qu'ont les salariés du développement de l'entreprise. C'est une formidable tour d'observation, on est au cœur du système. » — « L'AS n'est pas là pour défendre les positions du dernier congrès de l'organisation, ça c'est le boulot du syndicaliste. Le CA est un lieu d'information sur l'avenir de l'entreprise. L'AS doit vérifier si l'avenir de l'entreprise est en phase avec les orientations de l'organisation, c'est à dire la défense de l'emploi et la pérennité de l'entreprise. L'AS est plus sur l'économique que sur le social, le CA n'est pas le lieu de l'expression des revendications syndicales. La présence au CA est un plus par rapport au CE mais il ne faut pas mélanger les genres. Je vais au CA pour m'informer, voir le moyen terme et voir avec la fédé et les élus CE ce qu'on défend. Cela suppose un travail important avec les DP, les CE, la fédé, ensemble mais chacun selon son statut. » — « C'est un mandat qui n'est pas évident. Il m'a fallu deux ans pour être bien dans les dossiers. Il faut rester un certain temps pour être efficace. » — « C'est un mandat très particulier, il ne peut se comparer à aucun autre pour lequel on a été formé par le syndicat. » — « C'est un mandat à fort enjeu, où je dois prendre parti et voter sur des décisions qui engagent l'avenir de l'entreprise. » — « C'est une formation exceptionnelle. Il faut un militant qui ait de la bouteille mais rien n'oblige que ce soit un mandat de fin de carrière. On y apprend tellement que l'organisation syndicale a tout intérêt à récupérer cet acquis a posteriori. » — « L'administrateur voit des choses connues avec un regard différent. C'est une manière différente de voir la stratégie et de voir comment la CFDT peut y intervenir. Ce rôle n'est pas toujours évident pour les militants. Il est important de garder le contact avec l'organisation. » — « On subit beaucoup de pressions, des militants, de l'exécutif syndical, des autres administrateurs CFDT. Il faut avoir une longue expérience. On est seul. »*

Le temps passé et comment on le trouve

*« Trois quarts de temps » — « trois jours par trimestre » — « un bon mi temps » — « 40% du temps » — « 4 à 5 jours par mois » — « environ 20 heures par mois » — « un tiers temps mais au total je fais un emploi et demi » — « un gros mi-temps, avec beaucoup de déplacements sur l'extérieur. Ce ne serait pas possible si j'avais des enfants petits. Il faut être très disponible » — « J'étais chargé d'affaires, on m'a réduit le nombre d'affaires à suivre. Je ne voulais pas me couper de l'entreprise, être un fonctionnaire du syndicalisme. » — « C'est le CA qui définit la stratégie de l'entreprise. L'essentiel c'est la veille technologique et je n'ai aucun des supports d'un PDG, je suis obligé d'aller chercher tout seul. Il y a un travail législatif que les sections syndicales ne suivent pas. Par contre, la veille sociale n'entre pas dans mes attributions » — « Du moment que mes tâches sont effectuées, ça va. Je n'abuse pas mais il reste un problème de discontinuité dans le travail. » — « En plus des réunions préparatoire et des réunions du CA, nous avons négocié un déplacement mensuel des AS sur un établissement car nous sommes une entreprise très dispersée, nous avons des établissements dans 59 départements. Ces déplacements permettent aux administrateurs d'être en contact avec les salariés. »*

Participer aux débats et aux votes : comment ?

*« Il m'arrive de ne pas participer au vote, de m'abstenir, de voter contre, alors que les autres administrateurs votent toujours pour. » — « Cela va vite, il faut avoir préparé son intervention et trouver le bon tempo. Si on n'est pas manifesté, on est considéré comme ayant voté pour. » — « Je m'engage sur tout ce qui est projet industriel et je m'abstiens sur tout ce qui est rémunération. » — « Avant le CA, je dis à mes correspondants à la fédé je vais voter ça, si vous avez un problème vous m'appellez avant tel jour telle heure. Une fois, à une heure de clore les débats, je ne savais pas ce que j'allais voter. Ce n'est pas la fédé mais les débats qui ont orienté mon vote. Sur certains sujets il y a des mandats fermes, sur d'autres on est moins cadrés. » — « Un plan social qui permet à l'entreprise de perdurer et qui n'est pas mauvais, il faudrait voter pour mais ce ne serait pas compris des adhérents donc tu votes contre. Mais ce n'est pas un vote d'administrateur. C'est là qu'on se heurte à la difficulté de l'administrateur salarié. Il manque une certaine maturité aux équipes syndicales, donc on votait comme l'équipe le voulait. »*

## Les comités spécialisés

*« Nous ne voulons pas être au comité rémunérations et la direction ne veut pas que nous soyons au comité stratégie. On n'en a pas fait une bataille. » — « Même si nous sommes bien acceptés dans le conseil, il y a encore un pas à franchir pour aller dans les comités. » — « Il y avait deux commissions spécialisées, le président n'aurait pas été opposé à notre présence mais comme il savait que la CGT l'aurait utilisé comme tribune, il n'a accepté aucun administrateur salarié. »*

*« Les syndicalistes s'impliquent le plus souvent dans les comités stratégique et d'audit, jamais dans le comité des rémunérations, c'est dommage : quelques scandales pourraient être dénoncés. Il y a une réticence des syndicalistes à mettre le nez dans les rémunérations, alors que je pense qu'il faut au contraire donner son avis sur cela. »*

*« Il y a quatre comités "officiels" – audit, stratégie, éthique, rémunération – plus un de contrôle des marchés. Je suis au comité stratégique et au comité d'éthique. Le comité d'éthique tourne bien, il a aidé à la reprise de l'accord cadre sur la RSE en Amérique latine, on y travaille sur la sous-traitance. En comité, on arrive à passer des alliances qui ne sont pas possible en conseil. » — « Je suis au comité de contrôle interne et des risques, c'est lourd. Il faut beaucoup travailler les dossiers. » — « J'ai été au comité de l'audit et des comptes pendant six ans et au comité de stratégie internationale pendant un an. C'est beaucoup moins formel que le CA, les discussions sont approfondies, les administrateurs s'impliquent, surtout le président du comité. On a eu un vrai débat sur les dividendes, on approche des pratiques de gouvernance presque dignes de ce nom. » — « Je suis au comité d'audit. C'est la plus haute instance, elle éclaire le conseil sur tous les éléments économiques, c'est un outil d'audit interne. Sur le budget prévisionnel, on oriente la délibération du Conseil. Il y a quatre administrateurs et des intervenants, une dizaine de personnes en tout. On essaie d'avoir le maximum d'information. Il n'y a pas une transparence totale en ce qui concerne les filiales, on n'en passe en revue que dix ou douze et pas dans le détail. »*



### *La préparation des conseils*

La préparation des conseils est fort diverse. Il arrive que l'administrateur salarié prépare seul le conseil, car l'équipe syndicale ne s'y intéresse pas ou bien il est isolé dans un site où les syndiqués sont peu nombreux.

Lorsqu'ils sont deux ou plusieurs, les administrateurs salariés CFDT se concertent entre eux et parfois avec leurs collègues administrateurs salariés issus des autres listes.

Ils peuvent préparer avec les élus ou représentants syndicaux au CCE ou avec le délégué syndical central. La fédération concernée est rarement impliquée directement.

Dans l'entreprise, il arrive que le secrétariat général se livre à un débroussaillage avec les administrateurs salariés ou que la direction prenne le pouls des administrateurs salariés avant le conseil. Cette préparatoire est généralement considérée comme utile. L'administrateur salarié peut aussi prendre l'avis de quelques collègues, pas nécessairement militants ni même syndiqués mais susceptibles de donner un avis pertinent. Il y en a même qui multiplient les consultations ou les préparatoires.

### *La question de la confidentialité*

Comment rendre compte à ses mandants sans trahir la confidentialité des débats et, dans les sociétés cotées, en évitant le délit d'initié ?

La confidentialité est de deux sortes : celle qui concerne les informations données en conseil et celle qui concerne le déroulement des débats.

Pour ce qui est des informations financières – arrêt définitif des comptes, montant du dividende – données en conseil, la plupart des administrateurs considèrent que le problème n'est pas trop difficile à résoudre, parce qu'elles ne sont confidentielles que pendant une durée très brève et parce que les informations dont la diffusion pourraient

constituer un délit d'initié ne sont pas celles qui intéressent les syndicalistes au premier chef. Par exemple, l'embargo sur le montant des dividendes, qui dure 24 ou 48 heures, est toujours strictement respecté par eux, sans mérite car il ne s'agit pas d'une information dont l'organisation syndicale a un besoin urgent. Pour éviter les délits d'initié, certaines sociétés cotées définissent des périodes (qui ne durent pas plus de deux jours) pendant lesquelles les administrateurs ne peuvent ni acheter ni vendre des actions. Cela indiffère totalement aux administrateurs salariés issus de la CFDT.

D'autre part, le nombre d'informations réellement confidentielles au long de l'année est très réduit. Souvent, les décisions stratégiques fuient dans la presse économique avant que la décision soit prise officiellement par le conseil.

Rappelons qu'avant la décision, les projets de restructuration doivent en France faire l'objet d'une information au Comité d'entreprise. En France, une société qui examinerait un projet de ce type au conseil sans en parler au comité commettrait un délit d'entrave. Cependant, quand les options stratégiques sont évoquées en amont au conseil et que l'administrateur salarié voit qu'elles auront un effet sur l'emploi, il considère généralement de son devoir d'avertir le secrétaire général de sa fédération tout en gardant le silence vis-à-vis des militants de base. Un arrêt de la Cour Européenne de Justice (voir en annexe) considère en substance que l'administrateur salarié ne déroge pas à la confidentialité en donnant ce type d'information au numéro un de l'organisation syndicale qui l'a nommé mais que ladite information ne doit pas circuler.

Les administrateurs salariés disent d'une part que l'équipe syndicale doit comprendre que l'A.S. ne peut pas tout dire et d'autre part que dans certains cas il ne peut pas ne pas dire.

En tout état de cause, l'organisation syndicale ne sera pas prise au dépourvu lors de l'annonce d'une opération cruciale si elle a étudié la stratégie de l'entreprise et de ses concurrents, ce qui est une des tâches de l'administrateur salarié.

Dans certains cas, l'information est donnée quasi simultanément par d'autres canaux, notamment dans certaines entreprises publiques où le CCE suit immédiatement le conseil d'administration. Le compte-rendu est alors considéré comme inutile et les administrateurs salariés n'en font pas.

A l'inverse, il peut arriver que des administrateurs salariés se laissent impressionner par une direction qui entend que rien ne sorte en

dehors de sa propre communication, confondant respect de la confidentialité et mutisme total.

Le déroulement des débats est confidentiel et les administrateurs n'ont pas à dire qui a voté quoi. Dans les faits, ce n'est pas toujours respecté. En cas de conflit entre actionnaires, la presse est mise au courant sous le couvert du « off » par les différentes parties. La rupture de la confidentialité peut venir aussi d'administrateurs salariés. Ainsi un administrateur issu de la CFDT a été la cible des critiques publiques d'un administrateur issu d'un autre syndicat qui révélait le vote de chacun et s'insurgeait contre le fait que tous les administrateurs salariés n'aient pas voté comme lui.

Comment et à qui rendre compte ? A l'ensemble des salariés ou aux seuls syndiqués CFDT ? A l'organisation syndicale, à quel niveau ? Les réponses sont variées. Un certain nombre d'administrateurs salariés éditent une lettre d'information mais celle-ci n'est pas un compte-rendu, plutôt une analyse syndicale. Il arrive, bien que ce soit rare, que l'ensemble des administrateurs salariés communiquent de concert. La communication peut donc être directe, de l'administrateur aux syndiqués voire aux salariés, ou indirecte, de l'administrateur à la fédération et de celle-ci aux équipes syndicales, dans ce cas elle parvient plus ou moins bien aux salariés.

Les moyens électroniques sont utilisés, dans la version intranet et Internet, qu'il s'agisse d'un site, d'une lettre sous forme de PDF ou d'un blog.

Lorsqu'il n'y a qu'un administrateur salarié ou que les AS sont tous issus de la CFDT, la question se pose de la signature de la lettre d'information : « les administrateurs salariés » ou « les administrateurs salariés CFDT » ? Le débat a eu lieu chez plusieurs équipes et les réponses ne sont pas toujours les mêmes car elles dépendent de l'histoire et de la culture de l'entreprise et du syndicat. Dans un certains cas, on met « administrateur salarié » dans le titre et le sigle CFDT dans un coin.

## **Préconisations**

Un conseil doit être préparé : il ne s'agit pas d'étudier chaque ligne de l'ordre du jour avec le bureau syndical mais de débattre des questions stratégiques qui viendront forcément un jour ou l'autre en débat.

La crédibilité de l'administrateur salarié vis-à-vis du conseil est largement liée à sa capacité à garder confidentiel ce qui doit vraiment l'être. Il doit donc respecter la confidentialité en étant conscient que l'embargo sur les décisions du conseil ne s'applique que pendant des durées très brèves. Il faut éviter de « mailer plus vite que son ombre » ; dans les sociétés cotées, il est plus prudent de diffuser son message après la communication de l'entreprise, laquelle intervient quelques heures après le conseil.

Une lettre de l'administrateur salarié a du sens. La reddition faite par l'administrateur n'est pas un tract syndical, elle ne doit pas non plus être ni un communiqué officiel bis. La loyauté n'a pas à être aveugle. Prendre garde au délit d'initié ne signifie pas s'interdire toute analyse stratégique. Il est utile d'échanger avec des personnes de confiance, dans l'entreprise et dans l'organisation syndicale, notamment sur les lignes de force du secteur économique.

La loi interdit à tout administrateur de faire état de la position de chacun au cours des débats mais rien n'empêche l'administrateur de proposer sa lecture de la stratégie adoptée par l'entreprise. Lorsqu'il n'y a pas concordance totale entre l'intérêt social de l'entreprise et les intérêts des salariés, l'administrateur salarié doit expliquer son vote, quel qu'il soit, avec pédagogie.

L'administrateur salarié, surtout s'il est seul de son espèce, a le devoir de s'adresser à tous les salariés et pas seulement aux militants de l'organisation syndicale qui a présenté ou soutenu sa candidature.

La reddition commune aux administrateurs salariés de diverses obédiences présente l'avantage de valoriser la fonction d'administrateur salarié aux yeux des salariés et l'inconvénient (en est-ce un vraiment ?) de ne pas faire apparaître les divergences qui peuvent exister comme des positions antagonistes. Elle n'est pas toujours possible et n'est pas une fin en soi.

## **Verbatim**

### Préparation

*« Je prépare les conseils seul, cela n'intéresse ni le syndicat ni la fédé. » — « Nous sommes deux et nous nous mettons d'accord sur ce que nous allons voter en notre âme et conscience. Si le sujet est important, on en parle avec le bureau de l'Union fédérale. » — « C'est très difficile de*

*préparer avec la fédé. On a les dossiers dans un délai très court. Les responsables fédéraux sont surbookés ; on travaille comme des artisans, dans un couloir ; c'est un mauvais travail de préparation. Il m'est difficile de communiquer à plus de trois personnes les informations confidentielles. Pour bien travailler, il faudrait préparer le conseil avec l'animateur et le permanent qui suit la branche, un politique mais il y a un problème de disponibilité des gens et de délai car on a les dossiers à la dernière minute. »*

## Confidentialité

*« Il ne faut pas se faire une montagne de la confidentialité, souvent elle ne dure que quelques heures. » — « On nous rappelait sans arrêt la confidentialité mais celle-ci n'a pas besoin de durer longtemps : les décisions sont dans la presse le lendemain du conseil. » — « J'ai le contact avec le délégué central et le syndical local. Je rends compte des grandes lignes mais pas du confidentiel défense, même si c'est dans la plupart des cas un secret de Polichinelle. Le lendemain, l'information est donnée en CCE. Je ne donne rien par écrit, j'ai essayé au début mais des photocopies traînaient dans les services. »*

*« La confidentialité est difficile à gérer, on ne peut pas rendre compte aux salariés. Je m'interdis tout ce qui concerne les entreprises cotées, parce que le délit d'initié guette. Pour tout le reste, je communique avec le syndicat, lorsque ça devient du domaine public, mais pas avec la presse. Je ne fais pas de communication vers les salariés, je fais un compte rendu au bureau de l'union syndicale, sur ce qui n'est pas confidentiel. C'est le rôle du syndicat et pas celui de l'administrateur salarié d'informer les salariés. »*

*« Avant tout, il faut intégrer que la confidentialité s'impose à tous les administrateurs (code du commerce) quels que soient leurs mandants (ils en ont tous : salariés, actionnaires, salariés actionnaires) et que ce point est souvent traité dans le règlement intérieur du conseil et de ses comités (Audit, Stratégie et Rémunération du président et des dirigeants). Bien évidemment, la confidentialité complique la tâche et la posture pour les administrateurs représentant les salariés qui ont l'habitude de rendre compte de leur mandat. A mes yeux, les administrateurs doivent rendre des comptes, sinon leurs électeurs peuvent légitimement penser que la présence de représentants des salariés au sein des conseils ne sert à rien. Cependant, le premier problème à régler est interne. Il faut commencer par faire comprendre aux structures et aux militants que le conseil n'est pas un CE ou un CCE et que ce n'est pas le lieu des négocia-*

tions sociales. Ce qui n'empêche pas l'administrateur élu par les salariés de faire le lien entre les décisions business et leurs éventuelles conséquences sociales sur le personnel. A partir de là, il me semble que la ligne « éditoriale » de la communication des administrateurs doit être axée sur l'analyse des grands enjeux économiques, le projet industriel, les comptes, etc. et non sur le terrain revendicatif (à l'exception des nécessaires liens avec les grands thèmes comme l'emploi, l'égalité professionnelle, etc.) qui appartient à l'organisation. »

## Reddition

« Depuis un an, on a relancé la lettre des administrateurs. Fallait-il le faire sans étiquette pour légitimer la fonction ou avec le logo CFDT ? C'est la lettre des administrateurs CFDT mais on insiste sur administrateurs, parce qu'on veut que ça rentre dans la tête des salariés que les salariés ont leur place au conseil. »

« On est tenu au devoir de réserve, qui est strictement appliqué. On a les dossiers sur table. Après le conseil, les AS échangent avec le bureau du syndicat, on fait un compte rendu oral plus une lettre trois ou quatre fois par an. »

« Pour ce qui est strictement du droit, les AS ont la possibilité de rendre compte une fois par an à leur fédération, les frais engagés sont remboursés. Si un sujet ne doit pas être divulgué, le président dit qu'il est confidentiel jusqu'à tel jour telle heure. »

« Nous ne faisons pas de compte rendu à la fédération. En principe, nous communiquons à la section, nous fonctionnons en collectif. Après la réunion, nous faisons un CR succinct avec les points importants qui est communiqué aux salariés sur le site web interne de l'entreprise. Nous nous mettons d'accord avec les autres administrateurs salariés mais c'est nous, les deux AS CFDT qui parlons au nom de tous. Parfois si sur un sujet on n'était pas d'accord, on donne la position de la CFDT. »

« Au titre de la loi, un administrateur n'a à rendre compte de son mandat à personne. J'ai un blog que j'alimente quand j'en ai envie et où j'écris ce que je veux. La direction le lit, elle ne m'a jamais fait de remarque. J'envoie un SMS au syndicat pour dire qu'il y a une nouvelle page et je n'ai jamais de commentaire. Je fais un mail aux délégués syndicaux de toutes les sociétés du groupe et de tous les syndicats. »

## Les rapports avec les autres administrateurs

Lorsqu'il y a deux ou plusieurs administrateurs CFDT, la tâche est moins rude, d'une façon générale on se serre les coudes et on se répartit les interventions. Les relations avec les administrateurs salariés provenant d'autres organisations syndicales sont variées, elles dépendent très largement de la personnalité des uns et des autres. Cela peut aller de l'ignorance mutuelle à la concertation, systématique ou ponctuelle.

Les administrateurs salariés côtoient au conseil des administrateurs nommés sur des critères différents : membres de cabinet représentant les ministères de tutelles et personnalités qualifiées pour les entreprises publiques, administrateurs nommés l'assemblée générale, représentant les principaux actionnaires ou étant qualifiés d'indépendants, pour les entreprises privées ou privatisées. Les échanges avec eux sont généralement rares en dehors du conseil mais parfois des liens se tissent, à l'occasion du repas qui suit le conseil, d'une inauguration de site ou d'une remise de médaille, ou encore de visites de l'ensemble du conseil dans les filiales ou établissements. L'administrateur salarié a parfois du mal à se faire reconnaître comme un administrateur à part entière par les autres membres du conseil. Là aussi, le temps joue en sa faveur.

### Préconisations

Dans le cas où il y a deux ou plusieurs administrateurs issu de la CFDT, faire en sorte qu'ils s'expriment d'une même voix.

Le front commun des administrateurs salariés de diverses obédiences peut présenter une efficacité certaine.

Les rencontres informelles, telles que les déjeuner du Conseil, permettent de se faire connaître et reconnaître des autres administrateurs.

Nouer des relations avec les administrateurs indépendants peut favoriser des alliances de nature à renforcer l'intérêt social de l'entreprise.

## Verbatim

*« Heureusement, j'ai eu la chance d'être coachée par les deux administrateurs salariés CFDT. Les dossiers ne ressemblent pas à ceux des délégués. Il faut se sentir sur un plan d'égalité avec les patrons. Il y a une vraie difficulté pour celui qui est seul CFDT ou seul administrateur salarié dans le conseil. »*

*« J'avais d'excellents rapports avec le secrétaire du CE CGT, que j'avais battu aux élections au conseil d'administration. J'arrivais à discuter avec tout le monde. Lors d'achats d'entreprise, nous avons demandé audience au président et nous avons toujours été reçus. » — « On se concerte avec les administrateurs salariés des autres syndicats, il n'y a pas de blocage entre administrateurs salariés, c'est assez soft. » — « Les administrateurs salariés sont minoritaires, si nous partons en ordre dispersé, nous n'aurons pas de poids. »*

*« On se voit avant, on essaie d'avoir des positions communes, on y arrive généralement mais pas toujours. Dans le cas de la vente d'une filiale hors filière dont on avait hérité lors d'une fusion, la CGT était contre la cession, la CGC s'est abstenue, j'ai voté pour. J'étais allé voir les gens de la filiale, ils étaient pour la cession. On a demandé des garanties sociales, que le siège social reste en France, qu'aucune usine ne soit vendue dans les trois ans. » — « À la filiale, nous avons des interventions communes des différents administrateurs salariés mais c'est plus difficile à la maison mère. Nous avons des divergences de vues, par exemple sur les pôles de compétitivité. »*

*« Le premier président que j'ai pratiqué avait du mal à me serrer la main, le suivant tendait le bras à quatre-vingt centimètres, l'actuel se conduit normalement. Après le conseil, tout le monde mange ensemble, c'était assez froid au début maintenant c'est intéressant. » — « Juste après ma nomination, je me suis trouvé à coté d'un autre administrateur qui parlait d'une société que je ne connaissais pas. Il m'a dit "vous êtes administrateur et vous ne connaissez même pas les filiales ? Vraiment !" J'étais mal à l'aise. » — « Nous avons eu des contacts avec certains des administrateurs mais d'autres ne voulaient pas nous voir. »*

*« Il faut être reconnu comme un vrai administrateur par des gens qui a priori ne comprennent pas ce que tu fais. »*



### *Les compétences nécessaires*

Les compétences nécessaires sont, d'après les administrateurs salariés de l'échantillon, de différents ordres : connaissances techniques, stratégiques et financières, mais aussi connaissance de l'entreprise, de ses métiers, de ses publics ; enfin, connaissances en matière de communication et de relations humaines. Etre administrateur salarié issu du syndicalisme ne nécessite pas les mêmes qualités qu'être administrateur indépendant, l'AS doit exprimer le vécu des salariés de tout niveau : il connaît les salariés et peut faire le lien entre « l'ouvrier dans l'atelier et le président » et ne doit pas se couper de ses mandants. Et puis surtout, l'administrateur issu du syndicalisme ne doit pas jouer le rôle du syndicaliste classique : le conseil d'administration n'est pas une réunion de délégués du personnel ni une négociation syndicale. Il doit s'adapter au milieu dans lequel il « baigne », même si cela n'est pas toujours compris de ses camarades syndiqués, et ne pas oublier qu'il n'est pas là uniquement pour les salariés qui l'ont élu ou l'organisation syndicale mais qu'il doit se préoccuper de l'intérêt social.

Expérience et humilité sont des mots qui reviennent souvent. L'administrateur CFDT doit à la fois être indépendant et avoir le sens du collectif. Il est important qu'il ne soit pas livré à lui-même mais au contraire qu'il soit intégré dans une réflexion collective. .

### *La formation*

Les administrateurs salariés n'ont pas toujours été suffisamment formés à cette fonction et ils le regrettent. La formation dispensée par l'entreprise porte le plus souvent sur les bases de la comptabilité et de la finance, et notamment sur une période récente sur les normes IFRS. Souvent, la direction financière ou le secrétariat général apportent une aide concrète à l'administrateur salarié qui veut comprendre les comptes. L'IFA est apprécié par ceux – minoritaires – qui le connaissent et ont suivi ses séminaires. L'organisation syndicale a dispensé peu de formation, ce qui est considéré comme une lacune par nos administrateurs, dont certains attendraient de l'organisation une formation, non seulement technique – les professionnels font cela très bien – mais critique et syndicale.

## Préconisations

Il est préférable que la personne choisie pour être administrateur possède déjà un socle de compétences économiques et financières et surtout la capacité d'absorber des connaissances en ce domaine. Elle doit avoir ou acquérir par formation une connaissance du jargon financier.

La formation de l'administrateur salarié est nécessaire sur trois niveaux, celui de l'entreprise, de la fonction et des valeurs syndicales. Connaissance de l'entreprise : elle doit permettre à l'AS de compléter sa connaissance de l'entreprise à tous les métiers et toutes les implantations mondiales de celle-ci ; connaissance de la fonction d'administrateur : tous les aspects techniques et juridiques de celle-ci ; connaissance des valeurs syndicales : réflexion action sur le levier d'action que constitue la présence au CA.

La connaissance de l'anglais financier devient de plus en plus nécessaire et de plus en plus de conseils, même pour des entreprises françaises, se tiennent en anglais. Il convient de lutter pour que les conseils d'entreprises basées totalement ou partiellement en France se tiennent au minimum avec une traduction simultanée de qualité.

En dehors des formations assurées par les professionnels, telles que celles aux normes IFRS, il serait hautement utile que l'organisation syndicale organise des cycles de formation spécifiques, avec une lecture critique des instruments de mesure et de gestion. Un échange d'expériences entre administrateurs issus de la CFDT améliorerait la compétence de chacun d'entre eux.

## Verbatim

*« Il faut des compétences en gestion d'entreprise que je n'avais pas, je suis allé les chercher. Il faut pouvoir interpréter un compte de résultats. Il faut aussi un esprit de synthèse assez développé, la capacité de discerner ce qui est important et stratégique, dans l'entreprise et dans l'environnement de celle-ci. Il faut aussi une capacité rédactionnelle, rendre compte, savoir animer : les qualités d'un syndicaliste, en somme. »*  
— *« Au delà de l'expérience syndicale, il faut des connaissances financières et une connaissance de l'entreprise au delà de son propre parcours, connaître tous les différents métiers et enfin une connaissance du contexte économique et de la concurrence. »* — *« Il faut être à l'aise dans l'entreprise, bien la connaître. Les autres administrateurs ne connaissent*

*pas du tout l'entreprise, c'est un avantage de l'actionnaire salarié. Ce qu'il dit intéresse les autres administrateurs, cela leur donne l'assurance que la direction ne pratique pas trop la langue de bois. Les autres administrateurs considèrent la présence de l'AS comme un plus. Il faut aussi de la motivation. » — « Il faut savoir écouter ; avoir un minimum d'attrait pour les chiffres ; respecter tous les points de vue, sinon on ne peut pas faire bouger les choses ; ne pas rester seul (c'est pourquoi je suis allé à l'IFA) et avoir beaucoup d'humilité. »*

*« Il faut savoir s'adapter. Avoir le sens des autres, penser aux salariés, aux conséquences des décisions prises sur eux. La formation économique et comptable compte beaucoup. Il faut inspirer confiance pour pouvoir échanger sur des trucs qui vont se passer : être fiable et discret en même temps. Etre pugnace, ne pas lâcher le morceau, avoir de la conviction. » — « L'administrateur doit se passionner pour l'entreprise. Il a une vision globale de l'entreprise dans son environnement. »*

*« Il faut avoir une vision à moyen terme de l'entreprise. Il faut avoir une activité professionnelle dans l'entreprise parce que c'est là qu'on voit la réalité des choses. »*

*« Il n'y a pas d'âge particulier mais l'expérience est importante, il faut que l'administrateur salarié n'ait pas peur de parler devant de PDG, parce que le CA, c'est impressionnant. Il faut quelqu'un qui connaisse bien l'entreprise, pas un fonctionnaire syndical. » — « Les compétences demandées par le travail militant en général. Il ne faut pas abuser de son autonomie, avoir le sens du collectif. Avoir une bonne connaissance de l'entreprise. Etre organisé et avoir une bonne mémoire. Etre en phase avec les gens que vous représentez pour ne pas parler que pour soi-même. L'administrateur salarié est toujours moins bien armé que l'administrateur qui a fait les grandes écoles et qui a plus d'expérience dans les conseils d'administration. »*

*« Indépendance d'esprit, être capable d'affirmer une opinion face à des gens pas forcément prêts à l'entendre. Les syndicalistes CFDT ont cette capacité en général. Le sens du collectif est nécessaire pour un administrateur salarié. » — « Il faut avoir un peu de bouteille, l'école syndicale est une très bonne école. Les administrateurs ne sont pas seulement là pour défendre les actionnaires mais pour défendre la raison sociale, y compris l'emploi. »*

Quel est le poids de l'administrateur salarié dans le conseil ? Le seizième ou le dix-huitième du total, répondent souvent les administrateurs salariés du secteur public, quand ils ne sont pas désenchantés au point de considérer leur pouvoir comme nul. Les administrateurs du privé croient plus en la magie du verbe et s'accordent un pouvoir d'influence, limité mais réel, du fait de leurs interventions. Celles-ci sont d'autant plus pertinentes qu'un travail a été réalisé en amont.

Mais le poids de l'administrateur CFDT dans le conseil est une chose, le poids du conseil dans le gouvernement d'entreprise en est une autre, et celui-ci peut être très différent selon les cas. En tout cas, les administrateurs CFDT pensent que leur attitude mesurée leur donne plus de poids qu'une prise de position a priori.

L'administrateur CFDT fait donc parfois du lobbying dans un conseil sans grand pouvoir. On constate que dans les Epic où les administrateurs salariés représentent le tiers du conseil mais appartiennent à diverses organisations syndicales en concurrence, ceux-ci sont souvent blasés, plus que les administrateurs du privé qui ne représentent qu'une ou deux voix sur le total.

Le pouvoir d'influence que se reconnaissent certains administrateurs est fondé sur la crédibilité de celui qui connaît le social interne. Il arrive même – rarement – qu'un administrateur salarié ou l'ensemble de ceux-ci parviennent à faire modifier une décision.

Ce pouvoir d'influence s'acquiert avec le temps et s'exerce surtout lors des crises, notamment lors des opérations de rapprochement ou de cession. Lorsque le CA n'a pas de pouvoir, le seul intérêt de la présence des actionnaires salariés dans le conseil est le recueil d'informations mais le CCE a les mêmes, parfois mieux explicitées.

La question du pouvoir de l'administrateur salarié se pose à l'intérieur de celle du pouvoir du conseil d'administration lui-même. Ce dernier est plus ou moins réel selon que le conseil est une simple chambre d'enregistrement de décisions prises en amont, par la direction générale ou par l'actionnaire principal (dans les Epic, les tutelles agissent par président interposé et dans le privé, les filiales n'ont pas grande autonomie) ou s'il joue réellement son rôle d'orientation. Et dans ce cas, la

politique peut être industrielle et long-termiste ou financière et court-termiste. L'administrateur CFDT va s'efforcer de parler stratégie.

Certains conseils sont encore sur le modèle monarchique, avec un président seul décisionnaire mais de plus en plus le conseil se réveille. Lorsque le conseil a réellement le pouvoir, les administrateurs salariés ont parfois conscience que les administrateurs importants se sont mis d'accord préalablement, notamment au cours des comités spécialisés. .

En définitive, la présence de l'actionnaire salarié CFDT change-t-elle le mode de gouvernance ? Pas fondamentalement mais il attire l'attention sur certains aspects stratégiques et humains. Il a d'autant plus de poids qu'il est considéré, par les autres mais d'abord par lui-même, comme un administrateur à part entière. Sans s'opposer systématiquement à tout plan social et à toute cession d'activité, il se place, notamment face à l'Etat actionnaire et client, dans une logique d'entreprise, dans la défense de l'intérêt social.

L'administrateur salarié a d'autant plus d'influence qu'il n'est ni agressif ni béni-oui-oui. Il peut jouer un rôle de liaison dans la connaissance interne du groupe et apporter une parole différente de celle des administrateurs ordinaires, en s'intéressant au social largo sensu. Pour jouer pleinement ce rôle, il est important qu'il soit en liaison avec l'équipe syndicale, section, inter ou syndicat selon les cas.

Si les administrateurs issus du monde du travail étaient plus nombreux, allant même jusqu'à la parité, ils auraient un pouvoir qu'ils n'ont pas aujourd'hui mais les responsabilités qui vont avec.

## **Préconisations**

L'administrateur CFDT sera d'autant plus pertinent qu'il pourra faire le lien entre l'économie et le social, au Conseil comme dans les comités spécialisés. Il est d'autant plus efficace qu'il se considère comme un administrateur à part entière, ni agressif ni béni-oui-oui. Il peut légitimement mettre en avant sa connaissance interne du groupe, qui sera d'autant meilleure qu'il est en lien avec les équipes syndicales. Alors, il peut s'appuyer sur les études sectorielles réalisées par sa fédération syndicale, quand elles existent, et sur les analyses macroéconomiques de sa confédération.

Le CA a plus d'importance en cas de crise qu'en période de croisière. En cas de crise de nature économique et financière, c'est le

moment de porte une parole originale, de ne pas se contenter de faire de l'accompagnement social mais de peser pour une stratégie industrielle cohérente. Il existe aussi des crises de gouvernance. Lorsqu'elles éclatent, le rôle du CA est mis en avant mais ces crises sont précisément dues à une carence de fonctionnement du CA en amont. C'est notamment le cas des questions de rémunération dont on parle surtout lors du départ du dirigeant mais qui ont été décidées ou tolérées bien avant.

Il convient de mettre l'accent sur le fait que dans la vie d'une entreprise la « ressource humaine » est au moins aussi importante que l'apport d'argent. Notamment, une fusion acquisition ne peut réussir que si le potentiel humain se réalise dans la nouvelle entreprise. L'administrateur salarié est à même d'éclairer le Conseil.

L'administrateur salarié peut légitimement, dans les limites imposées par la confidentialité, prendre langue avec les autres administrateurs salariés et les administrateurs réellement indépendants présents au conseil de l'entreprise cible ou de l'entreprise chasseur ou partenaire, parallèlement aux contacts des élus et représentants syndicaux avec leurs homologues. L'organisation syndicale doit se battre pour que les administrateurs salariés ne disparaissent pas, notamment à l'occasion de fusions d'entreprise et pour que la représentation des apporteurs de travail dans le conseil soit importante. Mieux vaut un statut de société européenne, qui prévoit l'existence obligatoire d'administrateurs salariés, que de société par actions simplifiée, qui permet de contourner toute représentation des travailleurs.

Des alliances peuvent se nouer entre les salariés et certains actionnaires, face à des directions qui ne pratiqueraient pas assez la transparence. Un administrateur issu d'un fonds d'investissement socialement responsable est un allié naturel.

La représentation directe des salariés au CA doit aboutir à son internationalisation. Cela prendra du temps et il y aura des étapes – par exemple remplacer la présence au CA du représentant du CCE par celui du comité européen.

## **Verbatim**

Quel est le poids de l'administrateur salarié dans le conseil ?

*« En tant qu'administrateur, je peux faire du lobbying en amont, sur l'accompagnement des changements. » — « Notre poids est faible*

*mais notre présence est nécessaire, sinon il se passerait des choses encore moins drôles pour les personnels. Notre présence les oblige à une certaine forme. » — « On pèse, surtout depuis qu'on est dans les comités spécialisés. C'est dans les comités que ça se passe. Les dossiers sont ficelés mais dans les comités on peut faire évoluer les choses. Nous sommes considérés comme des administrateurs à part entière. On pèse parce que les administrateurs, notamment externes, ne connaissent pas la boîte, son ambiance, ses problèmes. Les administrateurs indépendants et les représentants de l'Etat ne sont pas nécessairement acquis au management et ils nous écoutent. On ne peut pas être écouté si on n'est pas crédible, c'est pourquoi il faut commencer par construire sa crédibilité. » — « On n'est pas là pour le décor mais on ne peut pas faire basculer une décision. Parfois les indépendants votent avec les AS. On peut faire passer des messages, la plupart des administrateurs sont sensibles à ce qu'on va dire, en conseil ou en aparté. Si nous n'étions pas là, le conseil ne serait pas ce qu'il est. On joue le jeu du travail effectif, on argumente, on se positionne. » — « J'avais du poids dans les questions sociales au sens large. Ces questions sont amenées exclusivement par les administrateurs salariés. Là, leur légitimité n'est pas contestée même si elle agace un peu. Le CA ne parlait pas stratégie. » — « Oui, on a du poids. C'est vrai avec le temps. Au départ on n'a pas de poids, ensuite on nous écoute. Quand il y a des opérations de rapprochement, nous comptons. » — « Les pratiques sont différentes dans la maison mère et les filiales. Les décisions stratégiques sont prises à la holding. »*

Qui a le pouvoir dans le conseil ?

*« C'est le PDG qui a le pouvoir, il dit « il n'y en a qu'un qui fait de la politique dans la maison, c'est moi ». » — « Le CA n'a pas beaucoup de poids dans la vie de l'entreprise. Il donne une délégation quasi-totale de pouvoir à la direction générale. Le CA n'a aucune volonté d'intervenir sur la stratégie de l'entreprise. Les administrateurs salariés, qu'ils représentent les salariés ou les salariés actionnaires, sont porteurs de la vie interne de l'entreprise et des valeurs syndicales, les autres administrateurs les respectent. »*

*« Il est arrivé que lors d'un débat sur les investissements stratégiques, le PDG doive revoir sa copie. Le conseil tient un vrai débat contradictoire sur la stratégie, le court terme est géré par la direction générale. » — « Au début de mon mandat, on parlait en CA de stratégie, d'activité. Puis avec l'ouverture du capital la finance a pris le pas. Les débats financiers sont très importants, et cela produit un décalage avec*

*les équipes syndicales. Les administrateurs indépendants ont remplacé les hauts fonctionnaires. Ce sont essentiellement des dirigeants, en position ou en retraite, de grandes entreprises publiques ou privées. La finance prend le pouvoir. Mais la stratégie et son développement sont déterminants. La vision boursière à court terme et la vision entrepreneuriale à moyen terme ne convergent pas. » — « C'est une instance importante en cas de sortie de route. Le CA n'a de réelle importance qu'en cas de crise. »*

La présence de l'administrateur salarié change-t-elle le mode de gouvernance ?

*« On nous écoute mais notre présence ne change pas fondamentalement les choses. Nous attirons l'attention sur telle ou telle question. » — « Mon rôle est d'être au carrefour du vécu des salariés et de la stratégie de l'entreprise. » — « Nous sommes pour les patrons la possibilité de faire remonter la tendance des salariés. Ils sont peut-être plus attentifs aux dossiers sociaux parce que nous sommes là. Nous avons des vraies prises de position sur des dossiers qui ne sont pas des dossiers sociaux. Nous avons un regard différent de celui des autres administrateurs mais pas un rôle spécifique, même si nous avons une tendance naturelle à être plus sensibles à certains dossiers. » — « On est élu par les collègues salariés pour défendre leur intérêt là aussi. Il est toujours possible que l'intérêt d'une minorité n'aille pas dans le même sens que l'intérêt général des salariés. » — « Les AS ont une certaine influence : au fil du temps les autres administrateurs sont soucieux de savoir ce qui se passe dans l'entreprise, ils relativisent les informations données par la direction et par les AS. » — « La présence des AS est fondamentale du point de vue de la démocratie. Si on laisse les représentants du pouvoir et de l'argent entre eux, ils peuvent amener des décisions selon leurs propres intérêts. Les AS apportent un autre regard, ils sont libres dans leur parole. Les AS mettent un peu de fraîcheur et de réalisme au conseil d'administration. » — « Le social fait partie de la gouvernance de l'entreprise. Celle-ci peut acheter un transfert de technologie, pas le potentiel de centaines de milliers de personnes. Le potentiel humain est aussi important, sinon plus, que l'actionnariat qui apporte l'argent. » — « Sous la pression des fonds socialement responsables et des indices SR, les directions font parfois ce qu'elles refusaient auparavant aux syndicats. Les syndicats ne se rendent pas compte de la convergence d'intérêt qui peut exister. »*



## **Le cas particulier de l'administrateur salarié représentant les salariés actionnaires**

Dans notre échantillon, nous n'avons que trois administrateurs représentant les salariés actionnaires, dont deux qui se sont succédés dans la même entreprise (Renault), le premier élu sur une liste CFDT, le deuxième sur une liste intersyndicale internationale, à chaque fois contre une association de salariés actionnaires et des candidats « indépendants ». Le troisième a été élu sur une liste intersyndicale partielle (trois syndicats sur la quinzaine que compte Air France) à la holding Air France KLM. Mais certains administrateurs salariés ont eu affaire à des représentants des salariés actionnaires issus d'associations ou ne représentant qu'eux-mêmes.

La tendance actuelle dans les conseils d'administration des grandes entreprises, renforcée par la loi sur la participation, est de faire participer les salariés au capital et de mettre un représentant des salariés actionnaires au conseil d'administration, éventuellement en lieu et place des administrateurs représentant les salariés.

L'administrateur représentant les salariés actionnaires tire sa légitimité du nombre d'actions et non du nombre de personnes qui ont voté pour lui ; élu par les plus riches, il sera le plus souvent un cadre supérieur proche de la direction.

On peut s'inquiéter du fait que les salariés n'aient plus leur mot à dire en conseil en tant qu'apporteurs de travail mais seulement en tant qu'ayant recyclé une partie de leur rémunération dans le capital de l'entreprise.

On peut d'autre part signaler le cas très particulier du groupe Bayard, où le CE a voté à l'unanimité contre la participation des salariés au capital de l'entreprise et donc contre la présence de ceux-ci au conseil en tant qu'actionnaires salariés. Les salariés préfèrent conserver un actionnaire unique qui réinvestit les bénéfices dans le développement du groupe et veulent éviter à tout prix une guerre des actionnaires. Ils n'ont pas pour autant demandé un ou des représentants des salariés en tant que tels au conseil.

## Préconisations

Il y a une place légitime au conseil d'administration pour les apporteurs de travail en tant que tels et pas seulement pour les salariés ayant recyclé une partie de leur rémunération en actions de l'entreprise qui les emploie. L'organisation syndicale a intérêt à porter cette légitimité.

De plus, l'organisation syndicale a aussi intérêt à investir le champ de l'actionnariat salarié. Face à certaines associations d'actionnaires salariés, souvent proches de la direction en place et déniaient au syndicalisme cette légitimité, elle doit porter aussi la parole des salariés actionnaires.

La présence de listes antisyndicales devrait pousser les syndicats voire les associations ayant les mêmes valeurs à se rassembler pour porter la parole des salariés actionnaires qui sont d'abord salariés et ensuite actionnaires. Un administrateur élu sur ces bases larges ne peut ensuite que se prononcer en son âme et conscience, sur la base des valeurs communes à tous ceux qui l'ont soutenu.

La représentation des salariés actionnaires repose sur le principe d'égalité des droits des souscripteurs, quelle que soit leur nationalité. Il convient de pousser la direction qui met en place un programme d'actionnariat salarié à le faire dans tous les pays où elle emploie des salariés et à veiller que les souscripteurs du monde entier aient leur mot à dire dans la désignation du représentant des salariés actionnaires, même si la loi française est la seule à prévoir la présence d'un tel administrateur.

## Verbatim

*« Le CA compte 16 membres, dont deux AS élus par le personnel du groupe et un administrateur représentant les salariés actionnaires. Ce dernier est issu du FCPE France. La présidence du conseil de surveillance du FCPE est assurée par une association de salariés actionnaires, à l'origine une émanation de la direction. En 1999, à l'élection du conseil de surveillance du FCPE, la CFDT s'est présentée contre cette association et aussi la CGT sous le nom d'une association. En 2005, il y a eu une liste commune des organisations syndicales CFDT CGT CFTC FO qui est arrivée en tête des votes des individus mais pas en actions. La CGC joue un rôle ambigu, ses syndiqués ont choisi l'association. »*

*« Le rapport Bouton était opposé aux administrateurs salariés et demandait des administrateurs indépendants mais dans les faits, les AS sont indépendants de l'état-major de l'entreprise. La confédération aurait intérêt à regarder de près le projet de loi sur la participation des salariés, les patrons vont en profiter pour mettre au CA le président du FCPE, un cadre proche de la direction. »*

*« Il ne faut pas confondre administrateur salarié et administrateur représentant les salariés actionnaires. Avec le projet de loi, on risque que les gens élus au FCPE, qui sont des électrons libres, souvent des anciens CGC, parfois plus anti-syndicaux que les patrons, prétendent représenter les salariés. Ce type d'association de salariés actionnaires représente un vrai danger. »*

*« La situation de l'actionnariat salarié à Air France est complexe, notamment avec la présence très importante des pilotes. Pour l'élection de l'administrateur représentant les salariés actionnaires, nous avons eu un vrai débat : fallait-il présenter un syndicaliste ou soutenir directement ou indirectement un adhérent qui participait au monde des associations d'actionnaires ? Une adhérente CFDT était présidente d'une association d'actionnaires, peu connue mais ancienne, et basée sur les valeurs du service public. Puis une autre association s'est créée, qui s'est fait reconnaître par la Fédération des actionnaires salariés. Lors des premières élections du représentant des salariés actionnaires, le syndicat CFDT Air France a soutenu la présidente de la première association, qui a réalisé un bon score mais inférieur à celui d'un pilote. La deuxième fois, alors qu'il y avait un siège pour les non pilotes, j'ai préconisé une candidature intersyndicale, contre l'avis d'autres camarades qui voulaient soutenir la présidente. Je n'envisageais pas une candidature commune à la première association et aux syndicats, mon point de vue a évolué, il faut fédérer tout le monde. Le candidat pressenti par nous ne voulait se présenter que s'il était soutenu par tous les syndicats et nous n'avons pas pu tous les regrouper. Alors j'ai accepté de me présenter avec le patronage de certains syndicats seulement : CFDT, CFTC et UNSA. Ma candidature a été avalisée par les conseils de surveillance des fonds de placement. J'ai été en tête, suivi par la CGC, un syndicat de navigants commerciaux puis FO, ensuite l'association indépendante. Après la fusion avec KLM, les deux administrateurs représentant les salariés actionnaires sont « montés » à la holding, A ces élections de 2004, j'ai été réélu, et de meilleure façon : les gens avaient apprécié la diffusion de l'information que j'avais faite pendant mon premier mandat. »*

*« L'actionnariat salarié pose la question du contrôle de l'entreprise. En assemblée générale des actionnaires, est-ce que les salariés actionnaires*

*res votent directement ou par l'intermédiaire du fonds ? Et s'ils votent directement, le font-ils individuellement ou bien donnent-ils pouvoir à une association ou à un syndicat ? Et l'administrateur représentant les salariés actionnaires doit-il prendre les consignes auprès de son syndicat ? N'oublions pas qu'il a une responsabilité personnelle. En CA, les votes comptent, il faut assumer son vote. Tous les actionnaires salariés, présentés par des syndicats, sont bien considérés comme des élus syndicaux, qui ont des discussions informelles avec leurs instances qui ne posent pas de problème. Les choses se compliquent avec l'actionnariat salarié : comment un syndicat qui n'est pas franchement pour l'actionnariat salarié peut-il donner des consignes à un représentant des dits actionnaires ? De plus, quand un élu est soutenu par plusieurs syndicats, quelles positions prendra t-il si tous n'ont pas la même position sur un point précis ? »*

## Assurance, frais, jetons de présence

Nombreux sont les administrateurs qui ignorent les problèmes juridiques qui peuvent se poser à eux, y compris au point de vue pénal, notamment dans les entreprises cotées à la Bourse de New-York et donc soumises à la loi Sarbanes-Oxley. Lorsque l'on demande aux administrateurs salariés s'ils ont une assurance responsabilité, beaucoup d'entre eux, surtout dans le secteur public, ne comprennent pas la question ou répondent que l'assurance est comprise dans la multirisque habitation. Les deux tiers de ceux qui répondent à la question disent qu'ils n'ont pas d'assurance RC spécifique à leur fonction d'administrateur. Pour l'autre tiers, ils savent ou pensent sans en être totalement sûrs, que la société a fait le nécessaire. Mais l'assurance RC des dirigeants et mandataires sociaux ne résout pas tout. Un administrateur, salarié ou non, peut à tout moment être attaqué au civil ou au pénal. Les risques ne sont pas les mêmes que ceux encourus par un élu de Comité d'entreprise.

Les frais de déplacement pour venir au conseil sont toujours pris en charge par l'entreprise, les frais de documentation et le matériel le sont parfois aussi ainsi que la formation, et plus ou moins généreusement. Il n'y a pas de jetons de présence dans le secteur public, il y en a dans les entreprises privées ou privatisées. Ces jetons de présence sont parfois versés directement à l'organisation syndicale mais certaines entreprises s'y opposent, pour des raisons fiscales. Ils sont alors versés à la personne physique qui paiera l'IRPP dessus. L'administrateur salarié utilise une partie des jetons pour couvrir des frais qui ne sont pas pris en charge directement par l'entreprise. La part nette est généralement donnée à l'organisation syndicale, section, syndicat, fédération, ou partagée entre ces différents niveaux. Mais tout n'est pas toujours idyllique quand il s'agit d'argent. Une anecdote significative : certains militants critiquaient une administratrice qui dépensait une partie de ses frais de représentation à être vêtue lors des conseils dans le même registre que ses homologues et non comme la technicienne qu'elle était au quotidien. Un autre administrateur, ancien permanent reproche même à sa fédération de s'intéresser plus aux jetons de présence qu'au contrôle politique de l'administrateur.

## Préconisations

L'administrateur salarié doit prendre conscience que le risque juridique existe, il a tout intérêt à vérifier avec le directeur juridique de la société, quelle est sa couverture assurantielle, particulièrement dans les sociétés cotées : responsabilité civile et frais de dépenses (honoraires d'avocat).

Il doit être conscient qu'elle ne peut pas couvrir l'ensemble de sa responsabilité en tant qu'administrateur, particulièrement au point de vue pénal, notamment pour délit d'initié.

Il convient bien sûr de ne pas se mettre en situation d'être exposé pénalement : il ne faut pas hésiter à prendre conseil auprès d'un avocat spécialisé, en essayant de faire prendre en charge les honoraires par la société, au cas où un actionnaire (par exemple un fonds de pension anglo-saxons) se manifesterait pour critiquer l'attitude du conseil, reprochant à chaque administrateur la qualité de l'information donnée par le Conseil.

Mettre les points sur les i avec le syndicat ou la fédération en matière de remboursement de frais judiciaires : qui paye quoi en cas de problème. Un contrat-type d'assurance spécifique pourrait être étudié par les services juridiques confédéraux.

## Verbatim

### Responsabilité civile et pénale

*« J'ai été convoqué chez le juge d'instruction qui s'intéresse à l'ancien président, j'ai fait une demande à la direction financière pour qu'on me paie la prestation d'un avocat. »*

*« Les jetons de présence peuvent aussi servir à payer un avocat si l'administrateur a un problème mais les ressources ne sont pas dans sa main puisqu'il les reverse à la fédération. L'assurance RC est payée par la société mais il y a un vrai problème au pénal. »*

*« La responsabilité personnelle est un vrai sujet. Ce n'est pas le syndicat qui payera l'amende infligée à l'administrateur trop bavard ou qui aura mal voté. La société est cotée à New York et donc soumise à la loi Sarbanes Oxley, qui est un vrai cauchemar. Depuis la loi NRE, la loi française est elle-même devenue beaucoup plus dure. L'assurance res-*

*ponsabilité civile de l'administrateur qui est prise en charge par l'entreprise se limite au pécuniaire. »*

Indemnités, remboursement de frais et jetons de présence

*« Pas de jetons de présence (interdit par la loi de 1983) mais deux mille euros de droit de tirage de formation et deux mille euros pour les frais (Internet, papeterie, téléphone mobile, visites de services) sur justificatif. Les frais liés aux réunions du CA (transport, hôtel, etc.) sont remboursés sur justificatif. »*

*« L'inter CFDT fait signer un désistement au profit de l'organisation syndicale. Il y a aussi des jetons de présence dans les comités. Ils peuvent aussi servir à payer un avocat si l'administrateur a un problème mais les ressources ne sont pas dans sa main. »*

*« Le principe à la CFDT est que les jetons soient reversés au syndicat. Les jetons sont versés sur un compte syndical, ce qui évite les charges sociales et l'IRPP, et il est consacré à l'information des salariés actionnaires. Le solde éventuel est réparti entre les syndicats qui m'ont présenté, au prorata des résultats électoraux. De plus en plus, les administrateurs se font assister par des experts de la loi Sarbanes Oxley, qu'ils payent eux-mêmes. »*

## Les relations avec l'organisation syndicale et les autres administrateurs issus de la CFDT

### *Un mandat méconnu ou ignoré par l'organisation*

Les rapports de l'administrateur salarié avec son organisation ne sont pas toujours simples ni idylliques. Beaucoup ont le sentiment d'être livrés à eux-mêmes, et d'autres se voient reprocher par les militants la nature même de leur mandat. Il peut aussi arriver qu'il y ait un hiatus entre les positions de la section ou du syndicat et celles de l'administrateur, en particulier en cas de crise. Mais le pire n'est pas toujours le cas et il existe des administrateurs salariés en harmonie avec leur syndicat. Les relations avec la fédération du secteur ne sont pas toujours simples, le travail politique se fait plus au niveau du syndicat, de l'inter ou de la branche. Mais le conseil d'administration est rarement une priorité des équipes syndicales et l'administrateur salarié, dont on traite les sujets en cinq minutes en fin de réunion, se sent souvent très seul. Confronté à cette solitude, l'administrateur salarié aimerait rencontrer ses semblables, ce qui est rarement le cas.

### *L'administrateur hors des murs de son entreprise*

Les administrateurs salariés CFDT ne se connaissent guère d'une entreprise à l'autre, même à l'intérieur du même secteur et ils le regrettent. Parfois ils cherchent à rencontrer directement leurs semblables. Les contacts se nouent lors des rapprochements d'entreprises : les administrateurs salariés CFDT cherchent alors à rencontrer leurs homologues de la cible ou du chasseur.

Certains groupes organisent des rencontres entre administrateurs salariés, généralement à l'instigation d'un administrateur de la holding, sous le chapeau de l'inter de groupe, du syndicat ou de la branche. Les fédérations ne sont pas très présentes sur ce terrain et la confédération encore moins, au grand regret de nos administrateurs salariés.

Dans leur quasi-totalité, ils appellent à des contacts entre administrateurs salariés de différentes branches et régions pour échanger les expériences. Actuellement cet échange interbranches ne se produit, et pour un nombre limité d'administrateurs salariés, que dans des lieux qui ne sont pas spécifiquement CFDT, notamment l'Institut français



des administrateurs, ou pour certains d'entre eux au groupe Outils de gestion. Un appel est lancé par beaucoup en direction de la confédération, non pas pour qu'elle contrôle mais pour qu'elle anime un collectif d'échange d'expériences ; au delà de ce lieu d'échanges, il est demandé à la confédération de prendre en charge la question de la gouvernance des entreprises et du rôle des administrateurs salariés

## Préconisations

L'administrateur salarié doit expliquer son mandat et les particularités de celui-ci aux équipes syndicales internes et aux structures syndicales afin que ce mandat soit mieux pris en compte par ces équipes. En retour, il contribue à une meilleure connaissance par les équipes des enjeux auxquels l'entreprise doit faire face.

L'administrateur salarié doit pouvoir s'appuyer sur des analyses sectorielles réalisées par la CFDT en lien avec ses experts et partenaires.

Il convient que l'administrateur des contacts utiles avec les politiques de la fédération voire de la confédération, notamment lors des situations de crise (fusions...) impliquant plusieurs fédérations. Il ne s'agit nullement d'aller chercher les ordres – ce qui serait contradictoire avec la nature du mandat d'administrateur – mais de se ressourcer auprès d'un collectif.

Pour que les administrateurs issus de la CFDT puissent se retrouver, il faut créer des lieux, physiques ou virtuels, de débats entre eux : dans le même groupe, la même branche, de manière intersectorielle et peut-être de manière régionale. Outils de Gestion peut être un de ces lieux. L'organisation CFDT peut apporter autre chose que les milieux universitaires et professionnels. Cela pourra passer notamment par la mise au point d'un module de formation syndicale spécialisé.

Il serait bon d'organiser des rencontres avec des administrateurs salariés syndicaux d'autres pays, notamment dans le cadre de la CES.

## Verbatim

*« Ce mandat est une autre façon de faire du syndicalisme en entreprise, largement ignorée des autres collègues même syndiqués. »*

« Ce que je reproche à l'organisation, c'est qu'il n'y a pas de formation spécifique. En effet, l'AS doit avoir des connaissances en géopolitique, il doit avoir aussi un regard d'analyste financier mais aussi juridique. Lorsque l'organisation sollicite le militant à prendre ce type de mandat, je regrette qu'elle n'accompagne pas l'AS dans sa mission. Lorsque j'ai accepté ce mandat, l'organisation ne m'a pas expliqué le rôle d'un administrateur salarié. Sa mission, sa responsabilité juridique. On ne vous dit pas tout, sinon, je pense que les militants que l'on sollicite y regarderaient en deux fois. Si j'ai pu faire face à ma mission, je le dois à mon expérience, à mon parcours de syndicaliste. J'ai assumé beaucoup de mandat à responsabilité, tant au sein de l'organisation syndicale mais aussi et surtout au sein d'une entreprise de 2000 personnes en tant représentant du personnel et particulièrement représentant du CCE au CA, pendant de nombreuses années. Mon mandat était différent, je n'étais que l'expression d'une IRP sans voix délibérative. Etre Administrateur salarié d'un grand groupe à dimension européenne, là, nous sommes dans une autre dimension. Mon mandat est un mandat à responsabilité avec les conséquences que cela implique. Je ne connaissais pas toutes les implications des différents métiers [de la maison mère]. Il a fallu que je me forme et m'adapte aux différents enjeux. »

« C'est une activité mal connue qui nécessite de la part des équipes syndicales une forme de pensée particulière. Il y a des décisions à prendre pour l'entreprise qui ne font pas plaisir à tous les salariés. On n'utilise pas assez les administrateurs. » — « Le statut d'AS est tellement atypique et donc méconnu dans l'OS qu'il peut devenir rapidement marginalisant. L'AS peut même être rejeté par l'organisation syndicale. C'est un peu le même rejet que l'élu cadre par rapport aux non cadres. Il faut faire très attention au processus de sélection : qu'est ce que l'organisation veut en faire, travailler avec lui. »

« Je participe aux réunions de la fédé et de la branche pour ne pas être déconnecté mais on est seul. Il n'y a pas de support, rien. On me dit de travailler sur les comptes avec Syndex mais étant donnés les délais, ce n'est pas possible. On travaille dans l'urgence constamment. » — « Je n'ai jamais eu de contact avec des administrateurs CFDT d'autres entreprises, je le regrette. » — « J'aurais aimé échanger avec d'autres administrateurs et d'autres administrateurs salariés. » — « Je souhaiterais que mon organisation syndicale prenne en charge la question des administrateurs salariés dans la gouvernance des entreprises. »

Quel est le message prioritaire que vous souhaiteriez faire passer à un nouvel administrateur CFDT ? avons-nous demandé aux administrateurs salariés. Les réponses ont été d'une telle richesse et d'une telle pertinence – y compris parce qu'elles sont parfois contradictoires – que nous soulignons l'intérêt que chacun prendra à lire les verbatim. C'est le début de l'échange d'expérience que les administrateurs salariés appellent de leurs vœux.

Les conclusions du groupe de travail sont au nombre de quatre.

. L'administrateur salarié doit avoir une formation technique pour savoir de quoi il parle.

. La fonction ne supporte pas le dilettantisme.

. L'administrateur ne doit pas être isolé, il faut qu'il puisse débattre avec un réseau de contacts, en premier lieu dans l'organisation syndicale, et avoir recours à des experts.

. En résumé, il lui faut se professionnaliser.

### Verbatim

*« Il faut être pugnace. Les dossiers peuvent durer des années, il faut suivre dans la durée. Il faut aussi savoir se remettre en question, ce n'est pas facile d'entrer dans la peau d'un gestionnaire quand on est syndicaliste. »*

*« Il ne faut pas que cela monte à la tête: ne pas s'y croire mais ne pas avoir de complexes. Il ne faut pas dire de conneries parce que cela dévalorise l'ensemble du syndicalisme. »*

*« Travailler ! Travailler ses dossiers avec d'autres (experts, fédé, confédération), travailler à se constituer un réseau (adhérents CFDT chez les cadres dirigeants de l'entreprise, dirigeants au sein de l'entreprise) avec l'ancien administrateur et la fédé. Tout ceci pour répondre à une double exigence: la cohérence entre le projet CFDT et les positions*

soutenues, entre l'action syndicale au quotidien et l'action d'une fédération ou liaison de groupe, etc. La responsabilité d'un administrateur est pour moi de garantir l'avenir d'une entreprise, pour garantir l'avenir des salariés. Cela oblige à des confrontations d'idées qu'il faut assumer avant et à des explications claires après auprès des militants de terrain. »

« Trop souvent le syndicaliste n'est à l'aise que sur le social, même à la CFDT. Le manque de culture économique et financière est une des faiblesses du syndicalisme. Pour y remédier, il faut d'adjoindre des experts et des gens compétents, par exemple des cadres supérieurs adhérents ou sympathisants. »

« Il faut intéresser le conseil pour être écouté. Notre rôle n'a de sens que si on peut convaincre le conseil, même si dans les faits nous n'avons jamais emporté la décision contre le PDG. »

« Il faut que la confédération prévoie un programme de formation avec différents modules, sur les aspects de politique syndicale et de stratégie. Politique syndicale parce que les électrons libres sont dangereux; stratégie parce que les décisions stratégiques peuvent avoir des conséquences sociales. »

« Il faut mettre en place une coordination qui rassemble l'ensemble des administrateurs. Le vote de l'administrateur doit être fonction de la pérennité de l'entreprise, de la responsabilité sociale. L'administrateur salarié a une lourde responsabilité qui peut être contradictoire avec la position de la fédé concernée. Dans le cas par exemple de croissance de l'entreprise et de diminution de la part des emplois en France par rapport à l'étranger, la fédé n'est pas forcément en accord avec l'administrateur. »

« Il ne faut pas hésiter à dire des choses à sa fédé. N'être le pantin de personne. »

« Ne pas avoir de complexe vis-à-vis des gens à qui on a affaire; rester ce qu'on est; apporter son expérience et sa vision des choses. C'est à ce moment là qu'on est utile. »

« J'ai connu des syndicalistes pour lesquels le paraître dans le CA est important, pour moi l'important c'est le message. »

« Ce n'est pas un mandat inutile. Le PDG est critiquable et il est sensible à la critique. Toute politique est d'abord une question de choix et le plus souvent le choix d'une seule personne. Son autorité est souvent contestable en tout cas elle ne va pas de soi. »

*« C'est la seule circonstance où on voit son patron avec ses propres patrons. Il ne faut pas se laisser impressionner pas ces gens vis-à-vis de qui on n'est pas grand-chose. »*

*« Contrebalancer les préoccupations purement financières des autres administrateurs en présentant une argumentation basée sur l'organisation industrielle et la défense de l'emploi. L'administrateur salarié, comme tous les autres, a une responsabilité, y compris devant la loi, vis à vis de l'entreprise. C'est ce qui doit dicter avant tout les positions défendues. »*

*« Il faut poser des questions, participer aux débats; c'est un mandat plein et entier. On fait ce qu'on veut de ce mandat; on peut en faire un outil d'information pour les autres et un outil de compréhension de la stratégie, ce qui est très intéressant. Il est important qu'il y ait des administrateurs salariés, il faut être dans les conseils et ne pas avoir peur d'y aller. »*

### *Secteur public*

Loi de 1983 relative à la démocratisation du secteur public, version consolidée au 27 juillet 2005

### *Sociétés anonymes*

Code de commerce, articles L.225-22 à L.225-31

### *Administrateur représentant les salariés actionnaires*

Code de commerce, article L.224-23 (Loi n° 2001-152 du 19 février 2001 art. 24 1° et art. 25 I ; Loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 art. 105 ; Loi n° 2002-73 du 17 janvier 2002 art. 217 1° et 2° ; Loi n° 2006-1770 du 30 décembre 2006 art. 32 I )

*Textes de référence portant sur la «confidentialité» ou l'accès à des informations « privilégiées »*

Article L621-18-4 du code monétaire et financier (Loi n° 2005-811 du 20 juillet 2005 art. 4 ; Loi n° 2005-1564 du 15 décembre 2005 art. 17 Journal officiel du 16 décembre 2005)

Article 222-16 à 222-20 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers.

### *Jurisprudence européenne*

Arrêt de la Cour de justice des communautés européennes, 22 novembre 2005 aff. C-384/02, Gringard et Bang

## Un arrêt de la CJCE sur le délit d'initié

L'histoire se passe au Danemark. Un représentant des salariés au Conseil d'administration d'une banque apprend le projet de fusion de sa banque avec une autre. Il en informe le président du syndicat des travailleurs de la banque (qui l'a désigné au Conseil d'administration). Celui-ci en parle à ses collaborateurs. L'un d'eux achète des actions et réalise une plus-value. Il est poursuivi pour délit d'initié et l'administrateur et le président pour divulgation d'information privilégiée.

Le tribunal danois demande à la CJCE de dire le droit entre la directive communautaire sur le délit d'initié qui interdit la communication d'informations privilégiées et l'obligation des institutions représentatives du personnel d'informer les salariés.

L'arrêt de la Cour de Justice des Communautés européennes affirme que la communication d'informations est possible mais dans de strictes limites. En bref, prévenir le président du syndicat pour qu'il prépare les actions pour le maintien de l'emploi, oui, mais celui-ci ne doit pas en parler à trop de monde : plus il y aura de gens au courant, plus il est probable que quelqu'un fera mauvais usage de ces informations.

« La directive concernant les opérations d'initiés « s'oppose à ce qu'une personne, qui reçoit des informations privilégiées en sa qualité de représentant des travailleurs au sein du conseil d'administration d'une société ou en sa qualité de membre du comité de liaison d'un groupe d'entreprises, communique de telles informations au président de l'organisation professionnelle sauf :

- s'il existe un lien étroit entre la communication et l'exercice de son travail, de sa profession ou de ses fonctions, et
- si cette communication est strictement nécessaire à l'exercice desdits travail, profession ou fonctions.

Dans le cadre de son examen, la juridiction nationale doit, à la lumière des règles nationales applicables, notamment, tenir compte :

- du fait que ladite exception à l'interdiction de communiquer des informations privilégiées doit recevoir une interprétation stricte ;
- de la circonstance que chaque communication supplémentaire est susceptible d'augmenter le risque d'une exploitation de ces informations ;
- de la sensibilité de l'information privilégiée. »

*CJCE, 22 novembre 2005 aff. C-384/02, Gringard et Bang*  
Texte complet disponible sur <http://curia.europa.eu>

Merci à tous les administrateurs (administrateurs et administratrices, bien sûr) qui ont participé à ce guide de l'administrateur CFDT, rédigé par Marie-Noëlle Auberge (mna@gestion-attentive.com) avec l'appui indéfectible de Jean-Paul Bouchet :

Pierre Alanche	Didier Gladieu
Michel Alemany	Dominique Jausserand
Gérard Barbereau	Charles Liaser
Jacqueline Beaupoil	Marie-Pierre Liboutet
Jean-Charles Bellot	Yves Loiseau
René Bernardi	Christian Magne
Jean-Claude Bertrand	Michel Marti
Patrick Brault	André Milan
Paul Cadot	Gilles Montaland
Bernard Calbrix	Anne Montaletang
Alain Camagne	Marc Miniussi
Henri Corbel	Philippe Pesteil
Jean-Claude Desrayaud	Dominique Plumion
Alain Dorbais	André Pouilles-Duplaix
Michel Fauré	Jean-Luc Rigo
Philippe Fontaine	Georges Stcherbatcheff
Robert Fretel	Subhi Toma
Raoul Gabellec	Dominique Tuquois
Jany Gardais	Eric Vaillant
Jean-Marie Gianno	Pierre Vantorre
Carole Giraud	

Merci particulièrement à Didier Gladieu qui a fourni une bonne partie des annexes juridiques, ainsi qu'à Anne-Cécile Roques qui a établi les tableaux récapitulatifs, à Aline Conchon qui nous a aidés à trouver certains administrateurs et à l'association Solidaires ! qui a apporté son financement.



## **Solidaires !**

# **Association CFDT des salariés actionnaires**

Nous faisons le constat que le sujet du salariat-actionnariat est vivace dans l'ensemble des entreprises françaises, dans le monde syndical et dans le monde politique. De nombreux salariés ont été, sont et seront confrontés à la dualité d'être salarié d'une entreprise tout en étant actionnaire, souvent au travers de plans d'épargne d'entreprise, à l'occasion d'augmentation de capital ou lors de fusions d'entreprises.

Au départ, nous avons créé un outil, l'association Solidaires !, au service des Salariés-Actionnaires du groupe Vivendi Universal. Nous avons occupé un champ de l'action syndicale non couvert par le droit du travail. En effet, ni les comités d'entreprise, comité centraux d'entreprise et comités de groupe, ni les organisations syndicales ne sont totalement fondés à intervenir dans le droit des sociétés et des actionnaires.

Depuis, nous avons ouvert l'association plus largement, afin de disposer d'un outil pérenne, habilité à agir en justice, connu auprès des acteurs salariés et financiers. Concrètement, notre association permet statutairement de mutualiser la structure et les moyens en regroupant :

- . les salariés actionnaires adhérents à notre association, indépendamment de leur entreprise d'origine, se reconnaissant dans nos valeurs ;

- . les associations existantes ou se créant, ayant pour but la défense des salariés actionnaires et se reconnaissant dans les valeurs CFDT ;

- . les autres personnes morales souhaitant s'associer à la démarche et aux valeurs.

Nous intervenons aussi souvent que possible en tant qu'association CFDT auprès des assemblées générales d'actionnaires, des conseils de surveillance des PEE, après avoir participé aux élections en tant qu'association CFDT.

Nous avons aussi tenté d'intervenir en justice, mais rappelons à ce sujet que pour agir en justice, une association de défense des salariés-actionnaires doit remplir 3 critères d'habilitation (article L452-1 du code monétaire et financier ; Décret n° 2005-1211 du 21 septembre

2005 portant application de l'article 126 de la loi n° 2003-706 du 1er août 2003 de sécurité financière relatif aux conditions d'agrément d'associations de défense des investisseurs) : six mois d'existence à compter de sa création ; pendant cette même période, d'au moins deux cents membres cotisant individuellement ; ainsi que d'une activité effective et publique en vue de la défense des intérêts des investisseurs en valeurs mobilières ou en produits financiers, appréciée, notamment, en fonction de la réalisation et de la diffusion de publications, de la tenue de réunions d'information et de la participation à des travaux de réflexion.

Nous ne comptons pas actuellement deux cents membres individuels. Mais nous faisons également le constat que cette actualité des « salariés-actionnaires » est aussi fluctuante selon l'actualité capitalistique des entreprises. Plus tard, ce sera au sein d'un autre groupe que cette actualité rebondira et que le même outil sera utile.

Nous menons une campagne d'information auprès des associations existantes et des sections syndicales afin de rassembler toutes les personnes CFDT impliquées dans le dossier du salariat-actionariat. Dans ce cadre, nous sommes partie prenante du Guide de l'administrateur CFDT, en partenariat avec la CFDT Cadres.

**Solidaires ! CFDT**  
**62, rue des Mathurins**  
**75008 Paris**

**Tél. 01 49 29 32 85**  
**Fax 01 49 24 32 02**