



**HAL**  
open science

# Les représentants des salariés au conseil d'administration en France : des administrateurs comme les autres ?

Riyad Manseri

## ► To cite this version:

Riyad Manseri. Les représentants des salariés au conseil d'administration en France : des administrateurs comme les autres ?. Economies et finances. Université Paris Cité, 2023. Français. NNT : 2023UNIP7325 . tel-04789422

**HAL Id: tel-04789422**

**<https://theses.hal.science/tel-04789422v1>**

Submitted on 18 Nov 2024

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

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

# Université Paris Cité

École doctorale Sciences des sociétés (624)

Laboratoire dynamiques sociales et recomposition des espaces (LADYSS)

## Les représentants des salariés au conseil d'administration en France

Des administrateurs comme les autres ?

Par **Riyad MANSERI**

Thèse de doctorat en sciences économiques

Dirigée par Antoine REBÉRIOUX

Et par Sophie HARNAY

Présentée et soutenue publiquement

le 15 décembre 2023

Devant un jury composé de :

**Nicolas AUBERT**, professeur des Universités, Université Aix-Marseille, rapporteur

**Patricia CRIFO**, professeure des Universités, École Polytechnique, rapporteuse

**Sophie HARNAY**, professeure des Universités, Université Paris Nanterre, directrice de thèse

**Patrice LAROCHE**, professeur des Universités, Université de Lorraine, examinateur

**Nadine LEVRATTO**, directrice de recherche CNRS, Université Paris Nanterre, examinatrice

**Nicolas POSTEL**, professeur des Universités, Université de Lille, examinateur

**Antoine REBÉRIOUX**, professeur des Universités, Université Paris Cité, directeur de thèse



## **Les représentants des salariés au conseil d'administration en France : des administrateurs comme les autres ?**

### **Résumé :**

Cette thèse s'intéresse au dispositif de représentation des salariés au conseil d'administration (RSC) des grandes entreprises privées françaises, obligatoire depuis 2013. Nous proposons une revue de littérature critique des approches qui se sont opposées au sujet de la RSC, principalement au sujet de ses effets sur la performance des entreprises. Les limites du raisonnement en termes de performance, que traduisent notamment les obstacles rencontrés par les évaluations empiriques de la RSC, invitent ainsi à s'intéresser plus directement au fonctionnement de la RSC, pour comprendre quelle place occupent les administrateurs salariés au sein du conseil d'administration et quel rôle ils y jouent. Pour ce faire, nous nous appuyons sur une base de données originale qui renseigne la composition des conseils d'administration des entreprises du SBF120 de 2008 à 2018, ainsi que sur les entretiens que nous avons réalisés avec des administrateurs salariés (n = 35). Notre analyse quantitative se penche sur les chances d'accès des administrateurs salariés aux différents comités du conseil, qui constituent un indice du pouvoir dont les administrateurs salariés disposent effectivement. L'analyse révèle que les administrateurs salariés n'occupent pas les mêmes positions de pouvoir intra-conseil que les autres administrateurs, « toutes choses égales par ailleurs ». Nous nous intéressons ensuite au profil des administrateurs salariés et aux contraintes qui s'exercent sur leur action au sein du conseil. Ce faisant, nous nous attachons à identifier leurs marges de manœuvre au cours de leur mandat au regard des ressources dont ils disposent. Le dernier chapitre est consacré à l'analyse de la rémunération que les administrateurs salariés perçoivent (ou non) au titre de leur mandat. Les justifications et représentations hétérogènes qui légitiment le fait d'être rémunéré (ou non) traduisent les tensions inhérentes au rôle des administrateurs salariés, pris entre leur fonction d'administrateur et celle de représentant des salariés.

**Mots-clés :** administrateurs salariés, codétermination, participation aux décisions, représentation du personnel, relations professionnelles, conseil d'administration, conseil de surveillance, gouvernance d'entreprise

## Employee Representatives on Corporate Boards in France: Directors Like any Others?

### **Abstract:**

This thesis focuses on board-level employee representation (BLER) in large French private companies, which has been mandatory since 2013. We provide a critical literature review of the various approaches that have debated the issue of BLER, with a primary focus on its impact on company performance. The limitations of the performance-based reasoning, as evidenced by the challenges faced in empirical assessments of BLER, call for a more direct examination of the functioning of BLER, in order to understand the role and position of employee directors within the board of directors. To accomplish this, we rely on an original database that provides information on the composition of the boards of directors of SBF120 companies from 2008 to 2018. Additionally, we conducted interviews with employee directors (n = 35). Our quantitative analysis examines the likelihood of employee directors accessing various board committees, which serves as a proxy for the actual power they wield. The analysis reveals that employee directors do not hold the same positions within the board as other directors, "ceteris paribus." We then delve into the profile of employee directors and the constraints they face as board members. In doing so, we aim to identify their room for manoeuvre during their mandate in relation to the resources available to them. The final chapter is dedicated to the analysis of the compensation that employee directors receive (or do not receive) for their mandate. The diverse justifications and heterogeneous representations that legitimize whether or not they are compensated reflect the inherent tensions in the role of employee directors, caught between their function as directors and their role as employee representatives.

**Keywords:** employee directors, codetermination, participation in decision-making, workforce representation, industrial relations, board of directors, supervisory board, corporate governance





## Remerciements

Je souhaite commencer par exprimer ma plus vive gratitude à toutes les personnes qui ont accepté de répondre à mes questions dans le cadre de ce travail. L'exigence de confidentialité m'interdit de les remercier nommément mais la réalisation de ce travail n'aurait évidemment pas été possible sans elles. Il me faut aussi remercier Frédérique Lellouche et Raphaëlle Bertholon, qui étaient en charge au moment de cette enquête des administrateurs salariés de la CFDT et de la CFE-CGC, respectivement. Ce sont elles qui m'ont mis en contact avec les premiers enquêtés et leur appui aura été très important à ce titre.

Je souhaite ensuite remercier mon directeur et ma directrice de thèse, Sophie Harnay et Antoine Rebérioux. Leur présence tout au long de la réalisation de ce travail aura été précieuse, en particulier durant les moments de doutes. Le travail collectif que nous avons mené sur un article, qui est repris dans un des chapitres de ce manuscrit, aura été pour moi l'occasion d'apprendre à leur contact la recherche de la meilleure des manières : par la pratique. Merci à elle et à lui pour cela.

Je tiens également à remercier Nicolas Aubert, Patricia Crifo, Patrice Laroche, Nadine Levratto et Nicolas Postel d'avoir accepté de faire partie du jury de ma soutenance. Je me réjouis d'avance de pouvoir discuter avec elles et eux de ce travail.

Je dois des remerciements particuliers à Nicolas Postel, qui m'aura également fait le plaisir de suivre mon travail durant sa réalisation, en étant membre de mon comité de thèse. Je remercie Camille Signoretto pour les mêmes raisons.

Cette thèse a bénéficié du travail important de Matthieu Trichet, qui a participé en tant qu'assistant de recherche à la collecte de certaines des données quantitatives utilisées dans les analyses présentées ici. Je l'en remercie vivement.

Ce travail doit évidemment beaucoup aux membres titulaires du laboratoire qui m'a accueilli le temps de réaliser cette thèse, le LADYSS. Mon inscription au LADYSS aura été l'occasion de discuter de ce travail avec elles et eux, mais aussi d'apprendre aux côtés de certains et certaines de ces membres l'autre face du métier : l'enseignement. Pour cela, je leur exprime à toutes et tous ma gratitude.

Ces années de recherche et d'enseignement auront beaucoup reposé sur le travail effectué par tous les personnels administratifs de l'École doctorale, du LADYSS et de l'Université. Je pense en particulier à Jeff Alexandre, Aurélie Delabrousse, Marc Girard, Élisabeth Lafont, Nadia Lokmane,

Bénédicte MacGregor, Edeline Michel, Faïza Mohamed-Said et Sarah Rahmani. Merci à elles et eux d'avoir assuré les conditions concrètes de mon existence d'apprenti chercheur.

Je pense également à toutes les doctorantes et tous les doctorants du LADYSS, sur le site des Grands Moulins et les autres. Je ne me risque pas à les citer, par peur d'en oublier. Je les remercie pour tous les bons moments, plus ou moins scientifiques, passés ensemble. Les affres du travail doctoral sont plus faciles à supporter collectivement.

Au moment de finir ce travail, je souhaite adresser des remerciements particuliers à Fabrice Tricou. En acceptant d'être mon directeur de mémoire en master 1, il est celui qui m'aura définitivement mis le pied à l'étrier de la recherche lors de mon arrivée à Paris. Il a également joué un rôle décisif dans ma rencontre avec Sophie Harnay et Antoine Rebérioux. Merci pour tout cela.

Je souhaite évidemment remercier toutes mes amies et tous mes amis. Celles et ceux que j'ai pu rencontrer à Paris, notamment dans le cadre du master IES. Celles et ceux rencontrés durant mon ancienne vie bruxelloise. Toutes et tous auront été des soutiens importants durant ces années et j'ai aimé partager avec elles et eux un des moments les plus heureux de ma vie.

Je tiens également à remercier toute ma famille. Toute cette aventure, parisienne mais pas que, n'aurait pas été possible sans le soutien de ma mère, de mon père, de mes frères et de ma sœur. Merci pour tout cela.

Tous les mots du monde ne suffiraient pas pour exprimer ce que cette thèse doit à Maud. J'ai pu bénéficier de son soutien de tous les instants et de son esprit sociologique que j'admire. Merci. Je me réjouis de poursuivre cette collaboration (pas que scientifique !) dans le futur !





# Sommaire

<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>11</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>15</b>
UN OBJET PARTICULIER : LA PARTICIPATION DES SALARIÉS AUX DÉCISIONS STRATÉGIQUES DE L'ENTREPRISE.....	16
UN CONTEXTE LÉGISLATIF PROPICE À L'ÉTUDE DE LA RSC .....	20
LA RSC, RÉPONSE AUX ENJEUX AU CENTRE DU TRAVAIL ET DE LA SOCIÉTÉ ? .....	23
UNE PROBLÉMATIQUE AU CONFLUENT DE MULTIPLES DISCIPLINES.....	27
UNE ANALYSE QUI MÊLE DONNÉES QUANTITATIVES ET DONNÉES QUALITATIVES.....	30
PLAN DE LA THÈSE .....	33
<b>CHAPITRE 1 – LA RSC DANS LA LITTÉRATURE.....</b>	<b>35</b>
1. LES APPROCHES THÉORIQUES DE LA RSC : DEUX CAMPS OPPOSÉS AUTOUR DE LA QUESTION DE LA PERFORMANCE .....	37
2. LES RÉSULTATS INCERTAINS DES ÉVALUATIONS EMPIRIQUES DE LA RSC.....	61
3. À L'INTÉRIEUR DU CONSEIL : SAISIR LA RSC PAR LES PRATIQUES DES ADMINISTRATEURS (SALARIÉS) .....	89
ANNEXE : LISTE DES ÉVALUATIONS ÉCONOMÉTRIQUES DE LA RSC.....	114
<b>CHAPITRE 2 - THE EMPOWERMENT OF LABOR IN BOARDS: THE DEVIL IS IN THE DETAILS .....</b>	<b>117</b>
1. BACKGROUND AND INSTITUTIONAL CONTEXT .....	120
2. LITERATURE REVIEW AND RESEARCH QUESTIONS.....	123
3. EMPIRICAL STRATEGY .....	125
4. DATA AND DESCRIPTIVE STATISTICS .....	127
5. EMPIRICAL RESULTS.....	132
6. DISCUSSION.....	140
CONCLUSION .....	146
APPENDIX .....	147
<b>CHAPITRE 3 – RESSOURCES ET POUVOIR DES ADMINISTRATEURS SALARIÉS .....</b>	<b>153</b>
1. LES RESSOURCES DE L'ACTION DES ADMINISTRATEURS SALARIÉS : EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE PLUTÔT QUE PASSÉ SYNDICAL ? .....	154
2. QUEL POUVOIR POUR LES ADMINISTRATEURS SALARIÉS ?.....	176
<b>CHAPITRE 4 – LA RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS SALARIÉS, RÉVÉLATRICE DES AMBIGUÏTÉS DE LEUR RÔLE.....</b>	<b>211</b>
1. LA RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS SALARIÉS SAISIE AU PRISME DE DEUX LITTÉRATURES.....	214
2. UNE MÉTHODOLOGIE QUI MÊLE DONNÉES QUANTITATIVES ET DONNÉES QUALITATIVES.....	218

3. ANALYSE DE DE LA RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS SALARIÉS .....	222
4. DISCUSSION.....	242
CONCLUSION .....	245
<b><u>CONCLUSION GÉNÉRALE .....</u></b>	<b><u>247</u></b>
EN DÉFINITIVE : DES ADMINISTRATEURS COMME LES AUTRES ? .....	247
LIMITES DE NOTRE TRAVAIL ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE.....	250
<b><u>BIBLIOGRAPHIE .....</u></b>	<b><u>255</u></b>
<b><u>TABLE DES MATIÈRES .....</u></b>	<b><u>273</u></b>
<b><u>TABLE DES FIGURES .....</u></b>	<b><u>277</u></b>





## Introduction

L'opération de rachat de Suez par Veolia, débutée en 2020 et achevée en 2022, aura été l'occasion d'assister à une lutte acharnée entre deux géants français : alors que les dirigeants de Suez essayaient de défendre l'indépendance du groupe, ceux de Veolia entendaient absorber Suez afin de créer un « champion » (inter)national du secteur de l'environnement – selon les mots du P-DG de Veolia à l'époque, Antoine Frérot. Le « feuilleton<sup>1</sup> » aura été riche en rebondissements et sera notamment marqué par l'intervention dans les débats de Bruno Le Maire, alors Ministre de l'Économie, qui insistera pour que le rapprochement entre les deux groupes se déroule dans des conditions amicales. Mais ces événements auront également été l'occasion de mettre le projecteur sur des individus dont on a peu l'habitude d'entendre parler : les représentants des salariés au conseil d'administration d'une autre grande entreprise française, Engie. De fait, pour absorber Suez, Veolia entendait dans un premier temps racheter les quelque 30% du capital social de Suez que détenait Engie. Il fallait donc que les membres du conseil d'administration d'Engie, parmi lesquels on comptait 3 administrateurs salariés, se prononcent en faveur de l'offre de rachat de ces parts, proposée par Veolia. Si l'offre de Veolia a recueilli les voix de la majorité des administrateurs d'Engie, elle a aussi rencontré des oppositions, notamment de la part de Philippe Lepage, l'administrateur salarié du groupe adhérent de la CGT. La CGT craignait en effet que les transformations du capitalisme français, que ces mouvements de cession et d'acquisition laissaient présager, aient pour conséquence la mise à mal du service public de l'eau et de l'énergie, mais aussi la destruction d'emplois dans les deux entreprises – Engie et Suez<sup>2</sup>. À l'inverse, l'administrateur salarié adhérent de la CFE-CGC, Christophe Agogué, se prononçait en faveur de la cession à Veolia des parts de Suez détenues par Engie : cette opération était selon lui conforme à l'intérêt d'Engie, en permettant au groupe de se recentrer sur ses activités principales, tandis qu'il estimait convaincantes les garanties sociales apportées par Veolia. Le troisième administrateur salarié, Allain Beullier, parrainé par la CFDT, a pour sa part adopté une attitude médiane en s'abstenant lors du vote, jugeant que « l'offre de Veolia était bonne » tout en entendant « les craintes pour l'emploi et l'opposition importante des organisations syndicales de Suez<sup>3</sup> ».

---

<sup>1</sup> Pour reprendre un terme utilisé dans un article de *Challenges* : « Suez-Veolia : les grandes dates de la bataille entre les deux géants de l'eau et des déchets », 8 février 2021, challenges.fr.

<sup>2</sup> Voir le communiqué de la CGT « Non à l'OPA sur Suez, non au démantèlement de Suez et d'Engie », daté du 17 septembre 2020, sur le site de la coordination CGT du groupe Engie : cgt-engie.fr.

<sup>3</sup> Voir la note pour la Fondation Jean Jaurès signée par Frédérique Lellouche, Pierre Victoria et Benoît Halgand, « La gouvernance de l'entreprise de demain sera partagée », 24 février 2022, sur jean-jaures.org.

Participation de représentants des salariés aux décisions stratégiques des entreprises, parrainage syndical de ces représentants, diversité de leur positions au regard des grandes questions stratégiques : voilà autant d'éléments qui apparaissent largement méconnus dans le débat public français – qui sait par exemple que plusieurs candidats à l'élection présidentielle française de 2022 proposaient l'extension de ces dispositifs de participation ? –, mais que cet événement exceptionnel aura permis de mettre en lumière. La recherche reste elle aussi également en retrait, si l'on en juge par le nombre d'études sur ce mode particulier de représentation des salariés, en France en tout cas. Cette thèse entend apporter une contribution nouvelle sur le sujet.

## **Un objet particulier : la participation des salariés aux décisions stratégiques de l'entreprise**

Il existe de multiples formes de participation des salariés aux décisions de l'entreprise qui, bien que complémentaires, méritent d'être distinguées (Crifo et Reberioux, 2019) : accroissement de l'autonomie au travail des salariés à l'initiative de la direction, négociations collectives sur le salaire et les conditions de travail, information-consultation des élus du personnel, etc. Le dispositif de participation des salariés sur lequel porte ce travail se distingue par l'arène spécifique dans laquelle il permet aux salariés de siéger et par la nature des décisions auxquelles les salariés peuvent de ce fait participer. L'arène en question est le *conseil d'administration* (CA) ou le *conseil de surveillance* (CS) de l'entreprise. Cet organe, situé au « sommet<sup>4</sup> » de l'entreprise, est constitué des *administrateurs* ou des *membres du conseil de surveillance*, chargés dans les deux cas de deux tâches principales (Adams, Hermalin et Weisbach, 2010) : 1) la fixation des orientations stratégiques à long terme des entreprises ; 2) le contrôle des actions de la direction exécutive de l'entreprise. D'un côté donc, le CA/CS de l'entreprise est conduit à se prononcer sur les choix stratégiques : investissements, fusions, acquisitions, cessions d'actifs, etc., c'est-à-dire des décisions d'ampleur, à l'image de celle que les administrateurs d'Engie ont été amenés à prendre lorsqu'il s'agissait de se défaire d'une importante participation au capital de Suez. De l'autre côté, c'est également au CA/CS que revient la responsabilité de surveiller les actions de la direction exécutive de l'entreprise. Les tâches de contrôle que doit assumer le CA/CS vont du contrôle de la régularité des comptes de l'entreprise à la fixation de la rémunération des dirigeants exécutifs, en passant par la désignation des dirigeants exécutifs de l'entreprise, mais aussi de leur renvoi si nécessaire.

La composition des CA/CS est régie par la loi, qui dispose que le CA/CS d'une société anonyme (personnalité juridique au fondement de la grande majorité des grandes entreprises) doit

---

<sup>4</sup> Fama et Jensen (1983) parlent ainsi d'« *apex* » de l'entreprise.

être composé au minimum de 3 membres, au maximum de 18. En pratique, le CA/CS des entreprises auxquelles nous nous intéresserons dans ce travail est la plupart du temps composé d'une dizaine de membres. La plupart de ces membres sont des représentants des actionnaires et sont formellement élus par l'assemblée générale des actionnaires. La loi dispose cependant que dans certaines conditions, un certain nombre de membres du CA/CS doivent être désignés par les salariés de l'entreprise : il s'agit des *administrateurs salariés* ou des *membres du conseil de surveillance représentant les salariés*. En siégeant au sein de cette instance, les représentants du personnel au CA/CS peuvent ainsi participer en amont à l'élaboration des décisions stratégiques de l'entreprise, au même titre que les représentants des actionnaires : représentants du personnel et représentants des actionnaires détiennent tous le même droit de vote. Les autres représentants du personnel (délégués syndicaux et élus du comité social et économique<sup>5</sup>) ne participent pour leur part qu'aux décisions opérationnelles, en aval des décisions stratégiques, et leur pouvoir est limité, puisque la loi prévoit uniquement qu'ils sont informés sur la situation de l'entreprise ou, au mieux, consultés sur certains sujets.

Le modèle français de participation des salariés aux décisions stratégiques est « original » parce qu'il combine une approche « partenariale » et une approche « actionnariale » de la « représentation des salariés à la gouvernance » (Hollandts et Aubert, 2019). En effet, la législation française permet également aux salariés d'être représentés au CA/CS de leur entreprise *en tant qu'actionnaires* dès lors que les salariés détiennent plus de 3% du capital social de l'entreprise (Hollandts et Aubert, 2011). La France est une véritable exception de ce point de vue : même les États-Unis n'ont pas généralisé ce principe de représentation alors que l'actionnariat salarié y est là-bas fort développé (Crifo et Rebérioux, 2019, p. 35-37). Cependant, ce travail se concentre principalement sur la représentation des salariés *en tant que salariés*. La représentation des salariés actionnaires n'apparaîtra dans ce travail que de manière plus furtive, dans les chapitres 1 et 2 de ce travail en particulier.

La différence qui réside entre la mise en place d'un *conseil d'administration* et celle d'un *conseil de surveillance*, deux possibilités offertes aux entreprises par la législation française, tient dans la structuration des organes de pouvoir ainsi établis. Le conseil d'administration permet de réunir au sein d'une instance unique des administrateurs « extérieurs » à l'entreprise (représentants d'un

---

<sup>5</sup> Depuis 2017, les différentes instances de représentation du personnel (délégués du personnel, comité d'entreprise et comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) ont été fusionnées en une unique instance, le comité social et économique (CSE). Un CSE doit être mis en place dès que l'entreprise emploie au moins 11 salariés. C'est toutefois dans les entreprises qui emploient au moins 50 salariés que le CSE se voit attribuer l'ensemble des compétences qui peuvent lui être attribuées : information-consultation sur l'évolution de l'emploi, sur la stratégie de l'entreprise, etc.

actionnaire significatif de l'entreprise, de l'État, administrateurs « indépendants », etc.) et des administrateurs qui occupent par ailleurs des fonctions exécutives à l'intérieur de l'entreprise, soit le plus souvent le directeur général. On parle de président-directeur général (P-DG) chaque fois que le directeur général (DG) est non seulement administrateur, mais qu'il est également le *président* du conseil d'administration, celui-étant chargé d'organiser les débats du CA. Il est vrai que dans le capitalisme français, les positions de président du conseil et de DG ont été très longtemps confondues, pour la simple raison que la loi ne permettait pas de dissocier ces deux rôles jusqu'en 2001, date de la promulgation de la loi relative aux nouvelles régulations économiques<sup>6</sup>. Depuis, les fonctions de président du conseil et de DG peuvent être dissociées, si bien que le DG peut désormais être : soit DG et président du CA en même temps ; soit DG et administrateur au CA, sans présider ce dernier ; soit simplement DG sans être membre du CA. Dans la configuration d'un CA, ce qu'on appelle couramment le « comité exécutif », qui est constitué du DG et de ses adjoints et lieutenants, directeurs généraux délégués, directeur financier, directeur des ressources humaines, etc. n'a pas d'existence juridique<sup>7</sup>.

La mise en place d'un *conseil de surveillance* plutôt qu'un conseil d'administration implique une stricte séparation formelle des fonctions de direction exécutive de l'entreprise et des fonctions de surveillance de cette dernière. Dans cette configuration en effet, les dirigeants exécutifs de l'entreprise n'ont tout simplement pas le droit de siéger au CS de l'entreprise. Les membres du CS sont dès lors nécessairement des individus « extérieurs » à l'entreprise (représentants d'un actionnaire significatif de l'entreprise, de l'État, membres « indépendants » du conseil de surveillance, etc). L'un de ces membres est le *président* du CS. Les dirigeants exécutifs de l'entreprise sont pour leur part réunis dans une instance spécifique, qui a dans ce cas une existence juridique propre et est nommée *directoire*. Le *président du directoire* est l'équivalent dans cette configuration duale (conseil de surveillance + directoire) du directeur général dans la structure moniste (conseil d'administration).

Par souci de simplicité, nous parlerons dans ce manuscrit de *conseil d'administration*, voire plus simplement encore de *conseil*, pour englober les deux modes de structuration des organes de

---

<sup>6</sup> Que les fonctions de président et de DG aient été longtemps confondues en France explique probablement certaines confusions courantes dans le débat public français, comme lorsque l'expression anglophone de « *chief executive officer* » (CEO) est traduite par « P-DG », alors qu'elle ne désigne que les fonctions de DG. La présidence du conseil est désignée en anglais par l'expression de « *chairman of the board* ». Ainsi, un individu qui cumule les deux fonctions, un P-DG, est en fait un *chief executive officer and chairman of the board*.

<sup>7</sup> Ce n'est pas anodin parce que cela peut constituer un obstacle aux tentatives de féminisation des fonctions exécutives par exemple : un quota de genre ne peut pas être imposé à un objet aux contours mal définis.

gouvernance des entreprises, les conséquences de cette simplification étant limitées. Dans le même esprit, nous désignerons par l'expression générique d'*administrateurs* à la fois les « vrais » administrateurs et les membres des conseils de surveillance. Enfin, toujours par souci de simplicité, nous utiliserons au fil de ce manuscrit la seule expression d'*administrateurs salariés* pour désigner tous les représentants des salariés au conseil, peu importe qu'ils siègent au sein d'un CA ou d'un CS.

Nous désignerons par ailleurs la présence de représentants des salariés au conseil tantôt par l'expression de « codétermination », tantôt par celle de « représentation des salariés au conseil », ou dans sa forme abrégée « RSC ». Ces expressions désigneront toute situation où *au moins un* membre du CA/CS est un représentant des salariés avec droit de vote. C'est donc une définition minimale de la RSC qui est retenue tout au long de ce travail, afin d'être la plus large et la plus générale possible. Nous aurons l'occasion de revenir à certains moments sur la question de la définition de la RSC, lorsque nous aborderons la question de la mesure de la RSC qui est mise en œuvre dans les études empiriques qui la prennent pour objet (chapitre 1).

Nous préférons à l'expression de « codétermination » celle de « RSC », le pendant français de « *BLER* » (*board-level employee representation*<sup>8</sup>), dans la mesure où elle nous apparaît à la fois plus spécifique et plus neutre que l'expression de « codétermination ». Plus spécifique parce que l'expression de « codétermination » est toujours susceptible d'introduire une dose certaine de confusion dans les débats : le modèle de codétermination qui est souvent pris pour référence, au moins implicitement, c'est-à-dire le modèle allemand, est de fait singulier. Il associe ainsi deux formes différentes de « codétermination » : la première concerne les décisions stratégiques et se déroule au niveau du conseil de surveillance (*Aufsichtsrat*)<sup>9</sup> ; la seconde concerne des décisions en lien avec le personnel (horaires de travail, rémunération des salariés, licenciements, etc.)<sup>10</sup> et se déroule au niveau de l'établissement, dans l'équivalent allemand du comité d'entreprise (*Betriebsrat*). Et si on peut distinguer analytiquement ces deux niveaux de participation, il est plus difficile de le faire dans la pratique, tant ils apparaissent intriqués, ne serait-ce parce que nombreux sont les représentants du personnel à être présents en même temps à ces deux niveaux de participation (Waddington et Conchon, 2016, p. 81-86). Parler de « codétermination », c'est donc

---

<sup>8</sup> Cette expression, ainsi que son abréviation, sont utilisées entre autres par Gregorič et Rapp (2019), Waddington et Conchon (2016) ou encore Vitols (2021).

<sup>9</sup> Contrairement à la législation française, le droit allemand ne donne pas la possibilité de choisir entre une structure moniste et une structure duale. C'est la structure duale qui s'impose.

<sup>10</sup> Voir Addison et al. (2001).

toujours faire potentiellement référence à ces deux modes de participation en même temps, quand on ne veut pourtant en désigner qu'un. La confusion dans le débat français est d'autant plus probable que Favereau considère désormais que la « codétermination » nécessite obligatoirement ces deux niveaux de participation<sup>11</sup>. Or, le comité d'entreprise ne dispose pas en France de droits de « codétermination » équivalents à ceux dont dispose le *Betriebsrat* allemand.

L'expression de RSC nous apparaît par ailleurs plus neutre que celle de « codétermination », parce qu'elle est plus minimaliste et qu'elle engage moins de présupposés à sa simple énonciation. Parler de « codétermination », c'est en effet déjà supposer *a minima* que les salariés « co-déterminent » effectivement les décisions dans les entreprises étudiées, ce qui mérite pourtant d'être prouvé. Ce n'est peut-être d'ailleurs pas par hasard que Favereau (2018, p. 25) définit la « codétermination » (au niveau du conseil) comme la présence au conseil de salariés « à égalité de prérogatives et *de voix* avec les représentants des actionnaires<sup>12</sup> » : l'idée d'une « codétermination » effective suppose en effet que les différentes parties en présence prennent les décisions de concert (comme l'indique le préfixe « co- »), ce qui s'accorde sans doute plus facilement avec une situation d'égalité des voix entre les co-décisionnaires. Or, la RSC ne prévoit que dans de très rares cas l'égalité des voix des représentants des salariés et des représentants des actionnaires. De manière générale, dans les pays européens qui mettent en œuvre la RSC, c'est plutôt la règle d'une présence d'administrateurs salariés au tiers qui constitue la norme, plutôt qu'une présence paritaire, observable uniquement dans les plus grandes entreprises allemandes (Clerc, 2018).

L'utilisation de l'abréviation « RSC » a également pour avantage d'alléger l'écriture et, partant, la lecture. Toutefois, puisque l'expression de « codétermination » est entrée dans les usages, nous serons malgré tout amené à l'utiliser, dans les chapitres 2 et 4 de ce manuscrit en particulier.

## **Un contexte législatif propice à l'étude de la RSC**

Aubert et Hollandts (2022) ont montré, de même que Conchon (2014, chapitres 2 et 3), que la RSC s'inscrit en France dans une longue histoire intellectuelle, politique et législative. Le courant de la « Réforme de l'entreprise », dont les racines intellectuelles sont multiples (entre autres : la pensée chrétienne, le mouvement autogestionnaire et le gaullisme social), a soulevé dès la Libération et tout au long du 20<sup>e</sup> siècle des questions à propos de « la direction et la gestion des entreprises, [de] l'association des salariés aux profits de celles-ci [et du] pouvoir accordé aux syndicats dans

---

<sup>11</sup> Voir par exemple la troisième partie de la définition de la codétermination qu'expose l'auteur dans un rapport remis à l'OIT (Favereau, 2018, p. 32).

<sup>12</sup> C'est nous qui soulignons.

l'entreprise » (Chatriot, 2012, p. 183). À ce titre, ce courant a proposé d'inclure les salariés dans les organes de gouvernance des entreprises. Cependant, la mise en œuvre pratique de la RSC en France reste une histoire relativement récente. En effet, les premiers administrateurs salariés sont certes désignés dans certaines entreprises publiques dès la Libération mais il faut attendre 1983 pour que ce principe soit généralisé par son inscription dans la loi (Conchon, 2014, p. 148-162). Dans les entreprises publiques, le nombre des administrateurs salariés est conséquent puisqu'ils doivent constituer le tiers du nombre des administrateurs. Avec la vague de privatisations qui débute en 1986, le législateur cherche à maintenir la présence d'administrateurs salariés dans les entreprises privatisées (Conchon, 2014, p. 168-176). C'est ainsi que certaines entreprises continuent d'organiser une représentation des salariés au sein de leur conseil malgré leur changement de statut, à l'instar de BNP Paribas ou de Renault. Le nombre d'administrateurs se trouve cependant restreint dans cette configuration : on en compte par exemple 2 au conseil de BNP Paribas et 3 au conseil de Renault. C'est également dans le contexte des premières privatisations qu'est donnée aux entreprises privées la possibilité de prévoir volontairement la présence d'administrateurs salariés au sein de leur conseil. Cette possibilité ne sera cependant que rarement mise en œuvre.

Il faut attendre 2013 pour que la RSC connaisse de nouvelles évolutions en droit français. L'accession au pouvoir de François Hollande en 2012 se traduit par la transcription dans le droit d'une de ses promesses de campagne, à savoir l'extension de l'obligation de mise en œuvre de la RSC à toutes les entreprises de grande taille, ce qui inclut *ipso facto* les entreprises privées. La loi « relative à la sécurisation de l'emploi », promulguée en 2013, oblige ainsi les entreprises qui emploient au moins 5.000 salariés en France ou 10.000 dans le monde à désigner des administrateurs salariés. Le nombre minimum d'administrateurs salariés qui doit être désigné dépend de la taille du conseil de l'entreprise : au moins 1 administrateur salarié doit être désigné dès lors que le conseil est composé de 12 membres non-salariés ou moins ; si le conseil est plus grand, ce sont au moins 2 administrateurs salariés qui doivent être désignés.

Les seuils de déclenchement de la RSC sont ensuite abaissés en 2015 avec la loi « relative au dialogue social » : à partir de cette date, les entreprises sont tenues de désigner des administrateurs salariés dès lors qu'elles emploient au moins 1.000 salariés en France ou 5.000 dans le monde. Le nombre d'administrateurs salariés devant être désignés demeure inchangé dans la loi adoptée en 2015. Celui-ci est cependant modifié en 2019, avec la promulgation de la loi « relative à la croissance et la transformation des entreprises », dite loi PACTE : depuis cette date, le nombre

d'administrateurs salariés devant être désignés est fixé à 2 si le conseil est composé de plus de 8 membres non-salariés (contre 12 auparavant), et 1 sinon.

La loi prévoit quatre modes de désignation des administrateurs salariés. Le premier est celui de l'élection par les salariés de l'entreprise et de ses filiales. Le deuxième est la désignation par une instance de représentation du personnel (IRP) : les élus du comité de groupe, du comité central d'entreprise ou du comité d'entreprise votent pour désigner le ou les administrateurs salariés. Le troisième mode de désignation des administrateurs salariés est la désignation par l'organisation syndicale majoritaire dans l'entreprise, c'est-à-dire celle ayant recueilli le plus de suffrages aux dernières élections professionnelles. Lorsque les administrateurs salariés sont au nombre deux, ce sont les deux premières organisations syndicales dans l'entreprise qui les désignent, chaque organisation en désignant un. Enfin, lorsque deux administrateurs salariés doivent être désignés, un dernier mode de désignation est ouvert pour désigner un des deux administrateurs salariés (l'autre doit donc être choisi selon l'une des trois autres modalités évoquées précédemment) : la désignation par le comité d'entreprise européen. C'est à l'assemblée générale des actionnaires que revient formellement la charge de choisir le mode de désignation des administrateurs salariés, après consultation des IRP. En pratique cependant, c'est plutôt la direction de l'entreprise qui est à l'initiative de ce choix.

Si trois des quatre modes de désignation des administrateurs salariés impliquent la participation d'une IRP ou des organisations syndicales présentes dans l'entreprise, rien n'oblige les administrateurs salariés à être eux-mêmes issus des rangs des représentants du personnel, ni à être adhérents d'une organisation syndicale. La seule condition d'éligibilité précisée dans la loi est qu'un salarié doit être titulaire d'un contrat de travail avec l'entreprise ou une de ses filiales depuis 2 ans au moins pour pouvoir exercer le mandat d'administrateur salarié. Par contre, la loi interdit à un administrateur salarié de cumuler ce mandat avec d'autres fonctions de représentation du personnel dans l'entreprise (délégué syndical, élu du comité d'entreprise, etc.). S'il en détenait avant d'entrer au conseil, il est donc contraint de les abandonner au moment de prendre son mandat d'administrateur salarié.

La loi précise également les moyens dont les administrateurs salariés disposent pour exercer leur mandat. Ils doivent recevoir de la part des dirigeants de l'entreprise la même information que les autres administrateurs. Mais en tant que salariés, ils bénéficient spécifiquement d'une décharge horaire sur leur temps de travail, afin de pouvoir préparer les réunions du conseil. L'article R225-34-2 du Code du Commerce dispose ainsi que les administrateurs salariés doivent disposer d'un

« temps de préparation qui ne peut être inférieur à quinze heures ni supérieur à la moitié de la durée légale de travail mensuel par réunion du conseil d'administration ». Par ailleurs, les administrateurs salariés se voient reconnaître un droit à la formation pour assurer leurs fonctions de représentation du personnel. La loi précise que le temps de formation ne peut être inférieur à 40 heures par an.

### **La RSC, réponse aux enjeux au centre du travail et de la société ?**

Le travail est aujourd'hui au centre de nombreux débats. Ubérisation, précarisation, automatisation, recours accru au télétravail... Ce sont autant de thèmes qui attirent l'attention de nombreux commentateurs sur les mutations du travail qui seraient à l'œuvre dans nos sociétés. Pourtant, tout porte à croire que l'importance de ces transformations mériterait d'être nuancée, ou tout du moins discutée. Carbonell (2022) met en évidence que les prédictions des effets de l'automatisation, du déploiement de l'intelligence artificielle par exemple, sur les emplois sont largement exagérées. La crainte de la disparition des emplois apparaît en particulier largement infondée, parce que le travail humain reste meilleur marché dans de nombreux cas et parce que l'automatisation crée aussi des nouveaux emplois là où elle se développe. Quant à la précarisation et à l'ubérisation, on peut relever, avec Plault (2019), que l'emploi salarié stable reste largement la norme en France. Ainsi, s'il est vrai que la part des contrats à durée déterminée et des intérimaires dans l'emploi a presque triplé en 40 ans, passant de 3,6% en 1982 à 10,3% en 2022 (INSEE, 2023, p. 94-95), il n'empêche que la majorité des personnes en emploi sont encore des salariés en contrat à durée indéterminée ou des fonctionnaires, puisque c'est le cas d'environ trois quarts d'entre elles, une proportion relativement stable depuis 1982 (*ibid.*, p. 11). L'ancienneté moyenne des salariés dans l'emploi se maintient également dans le temps, et a même progressé entre 1982 et 2015, passant de 9,5 ans à 11,4 ans (Plault, 2019, p. 154-157).

Il semble dès lors que l'avenir du travail dépend encore fondamentalement de la situation de ces salariés encore nombreux à occuper des emplois stables, en contrat à durée indéterminée, dans des entreprises où la figure de l'employeur reste relativement bien identifiée. Autrement dit, tout indique que le conflit capital-travail, dans sa forme classique, n'a rien perdu de son actualité. De ce point de vue, la RSC apparaît comme un dispositif supplémentaire de rééquilibrage des rapports entre capital et travail, en plus des mécanismes déjà établis de longue date en France (négociation collective, information-consultation des élus du personnel, etc.). En donnant aux salariés la possibilité de participer en amont à l'élaboration des grandes décisions stratégiques de l'entreprise, au même titre que les représentants des actionnaires, la RSC pourrait être un dispositif de rééquilibrage du conflit capital-travail sans commune mesure.

Le développement de la RSC en France s'inscrit plus généralement dans le contexte d'un renouveau des débats à propos de la démocratisation du travail et de l'entreprise. Certains déplorent en effet que « le mode de gouvernance typique [des entreprises dans les pays industrialisés] reste profondément oligarchique, hiérarchique et inégalitaire » (Landemore et Ferreras, 2016, p. 54), alors que les individus détiennent en dehors de l'entreprise le droit de participer aux décisions qui les concernent, en tant que sujets politiques. Comment expliquer que les individus ne jouissent pas dans l'entreprise de droits équivalents à ceux dont ils disposent dans la cité ? Ferreras (2012, p. 85-86) défend à ce titre que les salariés ont une « intuition démocratique », c'est-à-dire qu'ils ressentent « plus ou moins confusément » qu'il « serait juste qu'ils soient considérés comme des “égaux” dans l'entreprise – partenaires responsables, *citoyens au travail*, mis sur un pied d'égalité avec les autres parties prenantes de l'entreprise, les apporteurs en capital<sup>13</sup> ». Sur la base de ce constat, Ferreras propose de réformer la gouvernance des entreprises, afin d'accorder aux salariés des droits politiques dans l'entreprise. Et si elle ne propose pas de généraliser et d'étendre la RSC, elle propose cependant un système – le « bicaméralisme économique » – qui, bien qu'original, se rapproche à bien des égards de la RSC. Sous le régime du bicaméralisme économique en effet, une décision stratégique ne pourrait être adoptée dans une entreprise qu'à la condition de recueillir l'assentiment de la majorité simple des représentants des salariés siégeant dans les instances de gouvernance de l'entreprise (en plus de la majorité simple des représentants des actionnaires). Malgré les différences notables avec la RSC, un tel système ressemble assurément à cette dernière, lorsqu'elle prend sa forme la plus développée, sa forme paritaire, c'est-à-dire lorsque le conseil est composé pour moitié de représentants des salariés et pour l'autre moitié de représentants des actionnaires<sup>14</sup>. En donnant aux salariés une prise sur les décisions de l'entreprise, qui les touchent au premier chef, la RSC apparaît comme un dispositif de nature à « faire pénétrer la démocratie dans l'entité collective qui est au cœur des sociétés contemporaines : l'entreprise » (Aglietta et Rebérioux, 2004, p. 351).

---

<sup>13</sup> C'est l'autrice qui souligne.

<sup>14</sup> La différence principale est que dans le régime de RSC, les décisions qui sont actées pourraient emporter la majorité des voix des administrateurs sans pour autant emporter simultanément la majorité des voix chez les salariés et chez les actionnaires, par le jeu des alliances entre individus des deux groupes. Le bicaméralisme économique est ainsi un système de partage du pouvoir plus rigoureux que la RSC. Cependant, la RSC a pour elle qu'elle est un système bien établi et connu, c'est-à-dire potentiellement plus facilement généralisable. L'originalité du bicaméralisme économique pourrait à l'inverse constituer un défaut de ce point de vue et il n'est pas certain qu'il existe des acteurs prêts à se mobiliser pour sa mise en œuvre. Voir sur ce point les contributions de Doellgast et Rebérioux dans un symposium sur les travaux de Ferreras (Boyer, Doellgast et Rebérioux, 2021).

La RSC n'est bien entendu qu'une voie parmi d'autres, potentiellement plus radicales, pour progresser vers l'établissement d'un « travail démocratique » (Cukier, 2018) : parmi ces autres voies, on peut citer avec Cukier l'autogestion, le système des conseils ouvriers ou encore l'organisation en sociétés coopératives. Toutefois, la RSC porte déjà en elle les germes d'une forme de radicalité parce qu'elle participe à « changer les règles reliant la propriété du capital et le pouvoir de disposer librement du bien en question (pouvoir qui est réputé absolu dans les définitions classiques de la propriété) » (Piketty, 2019, p. 586). Les implications de la RSC ne sont en effet pas négligeables : les actionnaires se voient contester le monopole du pouvoir au sommet de l'entreprise et c'est la définition même de l'entreprise, sa nature, qui se trouve ainsi bouleversée. La RSC entraîne *de facto* une redéfinition des objectifs poursuivis par l'entreprise : le principe selon lequel l'entreprise devrait être gouvernée afin d'assurer la « maximisation de la valeur actionnariale » (Lazonick et O'Sullivan, 2000), qui a été défendu par les tenants de la théorie de l'agence, ne tient plus dès lors que les salariés sont amenés à participer à l'élaboration des décisions stratégiques de l'entreprise. Ce changement de perspective trouve un écho dans la réécriture récente de l'article 1833 du Code civil. L'article en question dispose que la société, le support juridique de l'entreprise, doit être « constituée dans l'intérêt commun des associés », c'est-à-dire des actionnaires. Certains pouvaient y voir la traduction dans le droit du principe de maximisation de la valeur actionnariale. Cependant, depuis la promulgation de la loi PACTE en 2019, l'article précise que « la société est gérée dans son intérêt social », c'est-à-dire qu'elle doit être gouvernée pour le bien de l'ensemble des parties de l'entreprise, qui est alors considérée comme un tout.

À vrai dire, la modification apportée par le législateur en 2019 est plus importante encore : l'article 1833 du Code civil dispose également que la société est gérée « en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ». De fait, les débats qui entourent aujourd'hui le conflit capital-travail et la démocratisation du travail ne peuvent pas faire abstraction des enjeux écologiques qui traversent la société, et donc le travail et l'entreprise. Les entreprises, *a fortiori* celles qui sont suffisamment grandes pour être concernées par la RSC en France, semblent porter une responsabilité énorme dans la mise en œuvre concrète de la transition écologique, que de nombreux commentateurs appellent de leurs vœux. Il n'est pas anodin que dans leur *Manifeste travail*, le collectif de chercheuses emmené par Ferreras, Battilana et Méda (2020) appelle à « démocratiser » et « démarchandiser » le travail, mais aussi à le « dépolluer ». Ainsi, chez ces autrices, la perspective de rendre le travail compatible avec les limites planétaires (le « dépolluer ») va nécessairement de pair avec un rééquilibrage des pouvoirs à l'intérieur des entreprises (le

« démocratiser »). Coutrot et Perez (2022), dans leur invitation à « redonner du sens au travail », insistent eux aussi sur l'importance de « questionner les finalités et les impacts du travail et soumettre les décisions de production à des critères d'utilité sociale et environnementale » (p. 137). Et s'ils pensent eux aussi que cela doit s'accompagner d'un plus grand contrôle des salariés sur la marche de leurs entreprises, ils estiment cependant que cela ne suffirait pas, dans la mesure où il leur paraît « difficile de confier [aux salariés] le soin de représenter, outre leurs intérêts, ceux des parties prenantes extérieures (fournisseurs, clients, usagers, riverains, pouvoirs publics, associations environnementales et des droits humains) » (p. 91). D'après les auteurs en effet, les salariés sont d'abord préoccupés par la performance économique des entreprises dans lesquelles ils travaillent, dans la mesure où c'est sur celle-ci que repose la stabilité de leur emploi et de leur rémunération. Rien n'assure donc d'emblée que les salariés seraient plus soucieux que les actionnaires de l'environnement. Le scandale Volkswagen a mis en évidence de manière particulièrement crue qu'une entreprise dans laquelle les salariés disposent d'importants pouvoirs n'est pas nécessairement plus vertueuse sur le plan environnemental : le fait que le conseil de surveillance de Volkswagen est composé pour moitié de représentants des salariés n'a pas empêché le trucage des chiffres des émissions des véhicules du groupe.

L'exemple de Volkswagen suffit-il à écarter la possibilité que les salariés pourraient se montrer plus attentifs aux enjeux environnementaux ? Ce n'est pas certain. Crifo et Rebérioux (2019, chapitre 4) identifient deux points de vue possibles s'agissant des rapports entre participation des salariés et responsabilité sociale et environnementale (RSE) des entreprises. Le premier point de vue, celui exprimé par Coutrot et Perez, est qu'un dispositif comme la RSC aurait pour conséquence un alignement au moins partiel des intérêts des salariés sur ceux des actionnaires, dans le sens de la recherche de la plus grande rentabilité possible. Une telle attitude serait bien entendu néfaste pour l'environnement. Mais Crifo et Rebérioux identifient également un deuxième point de vue, selon lequel la mise en œuvre de la RSC pourrait améliorer la prise en compte des enjeux de RSE, parce que les administrateurs salariés manifesterait une attention particulière à l'égard de ces problématiques. En l'absence de tendance nette dans un sens ou dans l'autre, les auteurs concluent que la relation entre participation des salariés et RSE pourrait dépendre de différents facteurs, notamment de la capacité réelle des salariés à peser sur les décisions des conseils. Gelter (2016), pour sa part, concluait à propos de l'incertitude sur les liens entre participation des salariés et RSE : « comme toujours, des travaux de recherche supplémentaires sont nécessaires (*as always, more research is needed*) ».

## Une problématique au confluent de multiples disciplines

On le voit, il est possible de placer beaucoup d'espoirs dans la RSC. Inversement, comme nous le verrons, certains voient dans le partage du pouvoir entre salariés et actionnaires le début d'une catastrophe inéluctable. Le parti pris de cette thèse est toutefois que l'étude du fonctionnement concret de la RSC est un préalable indispensable à l'identification des effets de la RSC. La compréhension de ce que permet et de ce que ne permet pas la RSC nécessite en effet d'aborder de front les pratiques concrètes des administrateurs (salariés). De ce point de vue, l'attitude fréquente qui consiste à examiner la RSC sous le seul angle du nombre de sièges réservés aux administrateurs salariés paraît peu satisfaisante. Il est certain que les effets concrets de la RSC dépendent du nombre des administrateurs salariés : plus celui-ci est élevé et plus le poids des salariés dans la gouvernance des entreprises est susceptible d'être important. De ce point de vue, la France apparaît en retard sur les autres pays européens qui ont également mis en œuvre la RSC. Dans ces pays, la norme est que les administrateurs se voient réserver un tiers des sièges au conseil (Clerc, 2018) alors qu'en France, les administrateurs salariés représentent au mieux 15% des membres du conseil environ<sup>15</sup>. Mais ce simple calcul ne suffit pas. Il risque de conforter l'idée que le conseil fonctionne pratiquement comme une assemblée parlementaire qui trancherait les décisions par le biais d'un vote formel, ce qui apparaît éloigné des pratiques réelles, en France mais aussi en Allemagne par exemple, pays où la RSC est pourtant la plus développée. C'est peut-être Ferreras (2012) qui va le plus loin dans ce sens, en comparant explicitement le fonctionnement des organes de gouvernance des entreprises aux assemblées politiques, si bien que sa proposition de refonte de ces organes (le bicaméralisme économique, cf. *supra*) s'inspire directement du bicaméralisme politique, c'est-à-dire de la coexistence d'une chambre haute et d'une chambre basse (respectivement le Sénat et l'Assemblée nationale en France). Mais ces tendances sont plus largement à l'œuvre dans toutes les analyses qui accordent d'une manière ou d'une autre une importance capitale au nombre de voix détenues par les administrateurs salariés.

La focalisation sur le poids numérique des administrateurs salariés a plus généralement pour effet d'escamoter les questionnements sur les pratiques concrètes des administrateurs (salariés). Or, la capacité des administrateurs salariés à exercer un poids sur les décisions stratégiques du conseil dépend, au-delà de leur nombre, de la façon dont ils investissent leur mandat et dont ils sont accueillis au sein des instances de gouvernance. Ainsi, c'est à plusieurs questions que ce travail tente

---

<sup>15</sup> Les entreprises sur lesquelles nous travaillerons sont gouvernées par un conseil dont la taille moyenne est de 12 membres. Dans cette configuration, ce sont deux administrateurs salariés qui doivent être désignés. Ils représentent ainsi 2 membres parmi les 12, soit quelque 17%.

d'apporter des réponses : quel est le profil de ces administrateurs salariés ? Quelles ressources mobilisent-ils ? Comment agissent-ils au sein de l'espace du conseil ? À quelles positions intra-conseil ont-ils accès ? C'est en répondant à ces questions que nous serons en mesure de répondre à celles qui portent plus explicitement sur les marges de manœuvre offertes aux administrateurs salariés : de quel pouvoir les administrateurs salariés disposent-ils effectivement dans leur action au sein du mandat ? Ont-ils accès aux mêmes positions intra-conseil que les autres administrateurs ? Sont-ils en mesure de participer aux décisions de l'entreprise au même titre que les autres administrateurs ? Sont-ils en définitive des administrateurs comme les autres ?

Les résultats de ce travail peuvent de ce fait être confrontés à certaines des affirmations qui ont cours à propos des administrateurs salariés dans le monde social lui-même. Les textes de loi font des administrateurs salariés des administrateurs à part entière : ces derniers ont les mêmes droits (information, poids dans le vote, droit à une rémunération, etc.) et les mêmes devoirs (confidentialité, responsabilité juridique de bonne gestion, etc.) que n'importe quel autre administrateur, sauf exception<sup>16</sup>. C'est aussi le discours tenu par l'Institut français des administrateurs (IFA), une association créée en 2003, qui « rassemble et représente les administratrices et administrateurs engagés au sein de toutes formes d'organisations dans l'exercice de leurs responsabilités<sup>17</sup> » et agit afin promouvoir des « bonnes pratiques » en matière de gouvernance. Dans cet esprit, l'IFA a produit à plusieurs reprises des notes au sujet de la RSC. Celles-ci mettaient l'accent sur le fait qu'un administrateur salarié est un « administrateur comme un autre » (IFA, 2013, p. 4) dès 2013, c'est-à-dire dès le début de la mise en œuvre de la RSC pour les entreprises privées. L'IFA (2023, p. 8) affirmait récemment encore que les administrateurs salariés sont des « administrateurs à part entière ». Ces affirmations ne sont pas des assertions scientifiques, mais plutôt des recommandations énoncées dans l'optique de promouvoir des règles de « bonne gouvernance ». Elles demandent donc à être confrontées à la réalité des pratiques.

Les questions posées à propos de la RSC dans ce travail se situent au confluent de multiples disciplines : économie et gestion, bien sûr, mais également sociologie. Ce n'est qu'en croisant les regards que la RSC peut être appréhendée dans sa globalité et c'est ce que nous essaierons de faire dans ce travail. Ainsi par exemple, la littérature portant sur la gouvernance des entreprises (*corporate governance*), elle-même rattachée à la littérature sur la finance d'entreprise (*corporate finance*), est

---

<sup>16</sup> Les administrateurs salariés des entreprises publiques bénéficient d'un régime de responsabilité amoindri, en vertu de l'article 22 de la loi n°83-675 du 26 juillet 1983 « relative à la démocratisation du service public ». En échange, ils n'ont pas le droit d'être rémunérés pour leur mandat, contrairement aux administrateurs salariés des entreprises privées.

<sup>17</sup> D'après le site de l'association : ifa-asso.com.

un point de passage obligé pour quiconque s'intéresse au fonctionnement des conseils et au rôle des administrateurs (pour une revue de la littérature sur la question, voir Adams, Hermlin et Weisbach, 2010). Cette littérature a par exemple mis en évidence que les conseils d'administration se caractérisent par une structuration interne particulière (Adams, Rangunathan et Tumarkin, 2021), en sous-ensembles du conseil dédiés à certaines tâches (appelés « comités »), ouvrant ainsi la voie à l'analyse de la position des administrateurs salariés dans cette structure (voir chapitre 2). Cependant, ces approches ne permettent pas toujours d'appréhender la spécificité du rôle des administrateurs salariés, parce qu'elles se focalisent par bien des égards sur la relation entre les actionnaires et les administrateurs censés les représenter, dans la lignée de la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976). Or, l'étude de la RSC nécessite de porter notre regard sur d'autres parties de l'entreprise, à savoir les salariés ainsi que leurs représentants dans l'entreprise. C'est pourquoi nous mobiliserons dans ces pages les apports d'une littérature qui traverse les frontières de l'économie et de la sociologie et porte sur les « relations professionnelles » (ou « *industrial relations* » en anglais), c'est-à-dire « l'ensemble des pratiques et des règles qui, dans une entreprise, une branche, une région ou l'économie tout entière, structurent les rapports entre les salariés, les employeurs et l'État » (Lallement, 2018, p. 3). La socio-économie des relations professionnelles est cruciale pour notre enquête parce qu'elle a depuis longue date cherché à rendre compte de l'action des représentants des personnels, en se penchant sur les moyens dont ils disposent, la façon dont ils agissent, le rapport qu'ils entretiennent aux groupes qu'ils sont censés représenter, etc. Ces enseignements informeront notre étude de l'action des administrateurs salariés.

D'autres courants de la littérature seront également mobilisés, même s'ils le seront dans une moindre mesure. Parce que les débats sur la gouvernance des entreprises posent nécessairement la question de la nature de l'entreprise (quelle est la raison de son existence ? dans l'intérêt de qui doit-elle être gouvernée ? etc.), l'analyse de la RSC s'appuie forcément sur une théorie de l'entreprise plutôt qu'une autre, parmi toutes celles qui ont été développées (pour des synthèses sur la question, voir par ex. Baudry et Chassagnon, 2014 ; Coriat et Weinstein, 1995). Par ailleurs, la population des administrateurs non-salariés est une population aux propriétés singulières (passage par les grandes écoles, parcours professionnels exceptionnels, etc.), que la sociologie des élites étudie depuis longtemps et dont les enseignements peuvent donc éclairer une étude comme la nôtre.

Si la RSC se trouve donc à l'intersection de nombreuses discussions théoriques, il ne s'agira pas pour autant de proposer une nouvelle théorie de la RSC, à l'instar de celles qui seront discutées dans le chapitre 1. Sensible à l'invitation de Gazier et Petit (2019, p. 28-31) à adopter une démarche

empirique, nous entendrons plutôt documenter aussi précisément que possible l'action des administrateurs salariés, en faisant usage de méthodes à la fois quantitatives et qualitatives. De notre point de vue, c'est un point de passage obligé pour quiconque s'intéresse à la RSC.

### **Une analyse qui mêle données quantitatives et données qualitatives**

Afin d'éclairer le fonctionnement concret de la RSC, cette thèse s'appuie sur des matériaux originaux, en mêlant démarche quantitative et démarche qualitative. Les matériaux quantitatifs consistent en une base de données qui renseigne la composition des conseils d'administration des entreprises du SBF120 sur la période 2008-2018. Les données ont été collectées dans les rapports annuels des entreprises<sup>18</sup>, que ces dernières sont légalement tenues de rendre publics en tant que sociétés cotées en bourse. Ces rapports contiennent tous une section dédiée à la gouvernance de l'entreprise, dans laquelle sont renseignées la composition des organes de gouvernance en même temps que de multiples informations sur les administrateurs qui siègent au conseil de l'entreprise : sexe, âge, nationalité, statut de l'administrateur (notamment s'il est un administrateur salarié), parcours d'étude, expérience professionnelle, etc. Ces données sont collectées afin de disposer d'une vue sur l'évolution de la composition globale des organes de gouvernance des entreprises du SBF120. Ces rapports fournissent également des informations sur la position qu'occupent les administrateurs dans la structure interne du conseil (les comités), ce que nous exploitons dans nos analyses quantitatives. En plus de ces données, nous collectons, pour la dernière année de l'échantillon (2018), des données supplémentaires sur les 125 administrateurs salariés qui siègent cette année-là dans les entreprises de notre échantillon<sup>19</sup> : appartenance syndicale, intitulé du poste occupé dans l'entreprise, modalité de désignation, rémunération éventuelle au titre du mandat, etc.

Il faut se garder de penser que nous enregistrons ainsi des données parfaitement « objectives ». Il suffit pour s'en rendre compte de constater que les entreprises peuvent, en gardant le même nom, considérablement changer de périmètre au cours du temps, par le jeu des fusions-acquisitions, des cessions, des OPA, etc. À titre d'exemple, l'entreprise Atos continue d'exister sous ce nom, même après qu'elle se soit séparée d'une entité aussi importante que Wordline (un peu moins de 12.000 salariés en 2019), qui prend définitivement son autonomie en 2019 et entre à son tour dans l'indice SBF120 en 2020. Les mouvements inverses sont également possibles, certaines entreprises sortant de la cote à la faveur de leur rachat par une autre entreprise. Ainsi en va-t-il par exemple de Club

---

<sup>18</sup> Ces rapports sont plus précisément dénommés « documents d'enregistrement universel » depuis 2019. Ils étaient auparavant appelés « documents de référence ».

<sup>19</sup> Ce travail doit beaucoup à Matthieu Trichet. Qu'il en soit remercié une fois de plus ici.

Med, qui sort de la cote en 2015 au terme de son acquisition par Fosun, un groupe chinois. Ces différents mouvements imposent de faire des choix lors de l'enregistrement des données, qui sont en partie contraints : la sortie de la cote signifie par exemple que l'obligation de publier des informations ne s'applique plus à l'entreprise qui, si elle continue d'exister, devient une boîte noire pour le chercheur.

Bref, il faut garder à l'esprit que les rapports annuels des entreprises ne donnent pas une photographie d'un monde réel qui leur serait extérieur. En effet, ces rapports renseignent d'abord sur les stratégies de présentation d'elles-mêmes que les entreprises mettent en œuvre. Il en va ainsi de la structuration en groupes, qui est le fruit d'une construction stratégique de la part des entreprises, comme le relevait déjà Dollé (1977, p. 4). Ces précautions méthodologiques ne sont pas spécifiques à notre démarche puisqu'elles concernent toute démarche de quantification, notamment de définition des normes comptables (Chiapello et Desrosières, 2006). Elles ne signifient pas plus que les données collectées seraient imprécises ou fausses, pour la simple raison que ces mises en forme de la réalité font aussi « partie de la vérité objective » (Bourdieu et De Saint Martin, 1978, p. 48). Ces mises en forme de la réalité ne sont d'ailleurs pas sans rapport avec notre sujet. Il n'est en effet pas anodin que les administrateurs salariés occupent une place relativement restreinte dans les rapports annuels des entreprises : aux biographies longues et fouillées qui résument l'activité riche des administrateurs non-salariés (grandes écoles, mobilité inter-entreprises, expériences internationales, etc.), s'opposent les biographies courtes, voire imprécises, des administrateurs salariés. Et si ces différences traduisent des différences objectives – les administrateurs salariés sont effectivement moins diplômés et ont de moins riches expériences professionnelles que les autres –, elles rappellent surtout que les rapports annuels sont avant tout produits à destination des investisseurs des entreprises, pour qui la présence et le profil des administrateurs salariés est peut-être secondaire.

Ce travail s'appuie également sur 35 entretiens semi-directifs que nous avons menés avec des individus qui étaient administrateurs salariés au moment de l'enquête ou l'avaient été dans le passé. Parmi ces entretiens, 5 ont été conduits avec des administrateurs salariés siégeant au conseil d'entreprises publiques. Les 30 autres l'ont été avec des administrateurs salariés qui siègent au conseil d'entreprises privées ou privatisées<sup>20</sup>. Les entretiens ont été menés entre novembre 2020 et mai 2022, la plupart d'entre eux par visio-conférence, en raison du contexte sanitaire de l'époque.

---

<sup>20</sup> En plus de ces 35 entretiens, 2 entretiens ont été menés avec des administrateurs salariés qui siègent au conseil de sociétés mutualiste ou coopérative. Étant donné la singularité du fonctionnement de ces entreprises, nous avons préféré ne pas retenir ces entretiens dans nos analyses.

Les entretiens durent en moyenne environ 1h30, les moins longs durant une quarantaine de minutes tandis que les plus longs durent jusqu'à 2h30. Les premiers enquêtés interrogés ont été contactés par l'intermédiaire de deux centrales syndicales : la CFDT et la CFE-CGC. Nous avons ensuite sollicité auprès de chaque enquêté qu'il nous mette en contact avec d'autres administrateurs salariés. En raison des limites qui caractérisent ce processus, notamment le fait qu'il conduit à une certaine homogénéité en termes d'appartenance syndicale, nous avons tenté d'utiliser d'autres méthodes de recrutement de nos enquêtés. La collecte préalable de données quantitatives s'est ici révélée utile, puisque ces dernières nous ont permis d'identifier des profils intéressants pour notre enquête. Ainsi, nous avons été en mesure de prendre contact avec des administrateurs salariés non syndiqués via leur adresse mail professionnelle et d'interviewer ceux qui ont répondu à notre sollicitation. Il faut noter que tous les enquêtés interrogés siègent au conseil d'entreprises qui soit sont celles présentes dans la base de données évoquée plus haut, soit leur sont comparables. Ce fait rend plus aisée la démarche de mettre en rapport nos matériaux quantitatifs et qualitatifs, ce que nous ferons à de multiples reprises dans ce travail.

Nous avons conduit les entretiens en nous appuyant sur un guide d'entretien divisé en 3 grandes parties thématiques. La première partie porte sur la trajectoire d'études et d'emploi de l'enquêté. Ceci nous permettra de mettre en évidence certaines des ressources qui sont à disposition des administrateurs salariés, qui tiennent notamment à leur statut de cadre. La deuxième partie du guide d'entretien concerne la trajectoire syndicale de l'enquêté : adhésion à l'organisation syndicale, mandats exercés dans l'entreprise avant le mandat d'administrateur salarié, etc. La prise en compte de l'éventuel passé syndical des administrateurs salariés permet là aussi de comprendre les ressources qu'ils peuvent mettre à profit dans l'exercice de leur mandat. Elle permet également de comprendre les relations qu'entretiennent les administrateurs salariés durant leur mandat avec les autres représentants du personnel dans l'entreprise, et avec leur organisation syndicale en général. La dernière partie du guide porte sur l'exercice de leur mandat à proprement parler. Outre des questions pratiques sur l'organisation pratique des réunions du conseil dans leur entreprise (nombre de réunions, durée, etc.), le guide comporte des questions sur la préparation des réunions par les administrateurs salariés, la façon dont ils interviennent au sein des débats ou encore les relations qu'ils entretiennent avec les autres administrateurs (salariés ou non).

Les entretiens ont été enregistrés et intégralement retranscrits, afin de pouvoir mener une analyse thématique des verbatim. Le prénom des enquêtés a été anonymisé grâce à l'outil que

Baptiste Coulmont met à disposition sur son site internet<sup>21</sup>. L'outil en question renseigne, pour un prénom donné, l'ensemble des prénoms qui sont similaires du point de vue des résultats obtenus par leurs porteurs aux épreuves du baccalauréat. Il permet ainsi de remplacer le prénom réel des enquêtés par un autre prénom, dans le but d'identifier plus facilement les individus tout au long de l'analyse, tout en ne remplaçant pas le prénom par n'importe quel prénom. Le but est en effet de tenter de conserver le signifiant social du prénom (genre, origine sociale, etc.), même si nous reconnaissons que le choix d'un prénom de remplacement plutôt qu'un autre peut être parfois arbitraire (pour une analyse de l'utilisation du prénom comme mode d'anonymisation, voir Coulmont, 2017). Pour rappeler toutefois que nous n'avons pas entretenu de relation de proximité avec les enquêtés, nous faisons suivre le prénom d'une initiale choisie aléatoirement.

## **Plan de la thèse**

La thèse est structurée en quatre chapitres. Deux d'entre eux, les chapitres 2 et 4, ont été rédigés comme des articles à part entière et sont donc plus indépendants du reste de la thèse que les autres. Tous les chapitres s'inscrivent cependant dans la lignée de la problématique identifiée ci-dessus.

Le chapitre 1 est une revue de la littérature portant sur la RSC. Nous y examinons les approches théoriques de la RSC mais aussi les évaluations empiriques de ses effets. Ensuite, nous mettons en évidence les obstacles que rencontre à notre avis la littérature sur la RSC, et sur les conseils d'administration plus généralement, et nous invitons à surpasser ces obstacles en étudiant le fonctionnement concret du conseil et de la RSC.

Le chapitre 2 présente une première voie d'analyse, quantitative, des pratiques concrètes des administrateurs (salariés). Nous tirons parti de la structuration des conseils d'administration en comités pour étudier la position des administrateurs salariés au sein du conseil, afin de constater s'ils occupent les mêmes positions que les administrateurs non-salariés ou non. Il s'agit du seul chapitre de la thèse écrit à plusieurs, avec Sophie Harnay et Antoine Reberieux, et rédigé en anglais.

Le chapitre 3 s'appuie pour sa part sur l'exploitation des entretiens que nous avons conduits pour étudier l'action des administrateurs salariés au sein du conseil et en dehors de celui-ci. Nous nous penchons d'abord sur le profil de ces individus, puis nous nous intéressons à leur rôle au sein du conseil. Ce chapitre est l'occasion de mettre en évidence les règles qui contraignent le fonctionnement du conseil et donc le pouvoir des administrateurs salariés. Nous nous attachons toutefois à identifier les marges de manœuvre qui sont les leurs.

---

<sup>21</sup> Voir <https://coulmont.com/bac/>.

Le chapitre 4 examine la RSC sous l'angle de la rémunération que les administrateurs salariés peuvent percevoir au titre de leur mandat. Il montre que la question de la rémunération révèle les tensions qui parcourent le mandat des administrateurs salariés, qui sont tiraillés entre leur rôle de représentants du personnel et leur rôle d'administrateurs.

## Chapitre 1 – La RSC dans la littérature

Ce qui frappe immédiatement lorsqu'on se penche sur la littérature économique dominante en langue anglaise et en langue française<sup>22</sup> qui s'intéresse à la représentation des salariés au conseil (RSC), c'est la prédominance des interrogations liées à la performance économique et financière des entreprises. Les économistes se sont en effet principalement opposés autour de la question des effets de la présence de salariés au conseil d'administration sur la performance économique et/ou financière des entreprises : la RSC est-elle susceptible d'améliorer la marche des entreprises, ou au contraire, risque-t-elle de la détériorer ? À cette question, les économistes ont proposé des réponses théoriques, identifiant les mécanismes par lesquelles la RSC est susceptible d'influer sur la performance des entreprises. Deux points de vue tranchés s'opposent alors : d'un côté, certains voient dans la RSC un dispositif qui met en péril la survie des entreprises et, plus largement, le système économique dans son ensemble ; d'autres y voient la possibilité d'améliorer la performance des entreprises et, partant, d'augmenter le bien-être de la société, à condition toutefois de ne pas pousser le dispositif trop loin. Si de multiples études empiriques ont tenté de trancher entre ces deux interprétations, certains ont mis en évidence qu'elles semblent, prises dans leur ensemble, peu concluantes : les analyses ainsi produites sont contradictoires entre elles, certaines mesurant une corrélation positive entre RSC et performance ; d'autres une corrélation négative ; d'autres encore ne trouvant pas de relation significative entre les deux. Plus fondamentalement en fait, les études empiriques de la RSC apparaissent difficiles à comparer entre elles, tant elles varient par la définition de la performance des entreprises qui est retenue pour l'analyse, mais aussi par la façon dont est mesurée la RSC.

Au vu de ces résultats décevants, on aurait pu attendre des économistes qu'ils en viennent à réviser leurs questionnements. En effet, quand bien même on serait principalement intéressé par la question de la performance des entreprises mettant en œuvre la RSC, encore faut-il être en mesure de comprendre l'action des salariés au sein du conseil d'administration. Peut-on vraiment comprendre l'impact de la RSC sur la performance des entreprises, sans s'intéresser à la façon dont agissent pratiquement les salariés désignés au sein du conseil d'administration d'une entreprise ? L'impossibilité de départager empiriquement deux camps théoriques qui présentent pourtant chacun une thèse forte devrait nous pousser à nous intéresser aux variables qui servent d'intermédiaires entre la RSC et la performance, c'est-à-dire aux modalités concrètes d'action des

---

<sup>22</sup> La littérature publiée en allemand, abondante sur la question, nous est malheureusement inaccessible puisque nous n'en parlons pas la langue.

salariés au sein du conseil d'administration. Mais on peut aller plus loin et s'interroger sur la pertinence même de n'envisager la RSC que sous l'angle, par bien des égards économiste, de ses effets sur la performance des entreprises. Car un tel point de vue, qui n'a rien de naturel, soulève inévitablement de nombreuses questions : quel critère de performance retenir pour l'analyse ? Les différents critères de performance sont-ils tous également pertinents entre eux pour évaluer la RSC ? Qu'en est-il de la performance financière en particulier ? S'il s'avérait en définitive que la RSC avait des effets négatifs sur la performance, cela conduirait-il les partisans actuels de la RSC à ne plus s'y montrer favorables ? L'interrogation semble également plus profonde : les chercheurs en sciences sociales devraient-ils faire de la question de la performance l'alpha et l'oméga s'agissant d'un sujet tel que la RSC ? Il semble donc que s'approcher de la compréhension des dispositifs de représentation des salariés au conseil nécessite de rompre avec certaines des présuppositions les plus courantes de la littérature, qui ne pose jamais la question de la pertinence des interrogations qu'elle construit à propos de la RSC.

Ce changement de point de vue sur la RSC nécessite alors d'apporter des réponses à de multiples questions, qui ne sont pas posées par les auteurs des évaluations économétriques de la RSC : quel est le profil des représentants élus dans le cadre de la RSC ? Quelle place occupent-ils au sein des conseils d'administration ? Par quelles voies opèrent-ils ? Etc. Mais pour répondre à ces questions, encore faut-il se doter d'une conception minimale du fonctionnement du conseil d'administration : qui sont les administrateurs non-salariés ? Comment les décisions sont-elles prises au sein du conseil d'administration ? Qu'est-ce que la confidentialité des débats que les administrateurs salariés sont invités à respecter ? Etc.

Ce chapitre est structuré en trois parties. La première est consacrée au rappel des approches théoriques de la RSC. Nous présentons les arguments des deux « camps » qui se sont opposés au sujet des effets de la RSC sur la performance des entreprises, en essayant d'identifier les limites des arguments apportés par chacun de ces camps. La deuxième partie revient sur les évaluations empiriques de la RSC. Nous montrons que la faible comparabilité des études empêche de tirer des conclusions définitives à propos des effets de la RSC. Enfin, la dernière partie du chapitre entend remettre en question certains des présupposés que la littérature entretient au moment d'étudier la RSC et plus généralement le fonctionnement des conseils d'administration. Nous plaidons alors pour la mise en œuvre d'une analyse plus attentive au fonctionnement concret des instances de gouvernance des entreprises.

## 1. Les approches théoriques de la RSC : deux camps opposés autour de la question de la performance

S'agissant des points de vue théoriques à propos de la RSC, on peut, sans trop les caricaturer, distinguer deux « camps » dans la littérature. D'une part, certains auteurs, parmi lesquels certains des tenants les plus connus de la théorie de l'agence, affirment que la RSC ne peut avoir pour conséquences que des effets délétères sur la performance des entreprises. À l'inverse, d'autres analyses ont mis l'accent sur les potentiels effets bénéfiques de la RSC sur cette performance. Dans cette partie, nous commençons par examiner les arguments des auteurs qui soutenu que la RSC est néfaste pour la performance des entreprise, ainsi que certaines de leurs limites (1.1). Ensuite, nous nous penchons sur ceux qui sont avancés par ceux qui estiment au contraire que la RSC peut être bénéfique pour les entreprises qui la mettent en œuvre, en essayant là aussi d'identifier certaines des lacunes qui caractérisent le raisonnement (1.2).

### 1.1. La RSC, une mauvaise affaire pour les entreprises ?

Cette section est consacrée à l'exposition du point de vue selon lequel la RSC aurait des effets négatifs sur la performance des entreprises. Nous commençons par rappeler les deux arguments principaux que Jensen et Meckling mobilisent pour soutenir cette thèse (1.1.1). Nous proposons ensuite d'exposer les limites de chacun des arguments exposés par les deux auteurs (1.1.2 et 1.1.3).

#### 1.1.1. Deux arguments de Jensen et Meckling en défaveur de la RSC

Il revient à Jensen et Meckling (1979) d'avoir exposé avec le plus de force le point de vue selon lequel la mise en œuvre de la RSC devrait se traduire par des effets négatifs sur la performance des entreprises. Les deux auteurs, célèbres fondateurs de la théorie de l'agence (voir encadré 1), examinent dans leur article de 1979 différentes formes de contrôle des travailleurs sur la production, dont la RSC.

#### Encadré 1 : théorie de l'agence et valeur actionnariale

Le développement de la « nouvelle microéconomie » (Cahuc, 1998), après l'échec du programme de l'équilibre général, s'est notamment incarné dans la mise au point du modèle principal-agent. Celui-ci vise à analyser les relations contractuelles dans lesquelles « une [partie], désignée comme agent, agit pour, au nom de, ou comme un délégué pour l'autre [partie], désignée comme le principal, dans un domaine particulier de problèmes de décision » (Ross, 1973, p. 134). Définie de la sorte, l'analyse principal-agent, ou mandant-mandataire si l'on veut éviter l'anglicisme, est susceptible d'être appliquée à de nombreuses relations dans lesquelles un individu délègue les décisions qu'il doit prendre à un autre individu (assureur-assuré, banquier-emprunteur, employeur-salarié, patient-médecin, etc.). Il faut toutefois que la relation envisagée réunisse deux caractéristiques. D'abord, il faut qu'on puisse suspecter l'existence d'une divergence d'intérêts entre les deux parties concernées. Par exemple, dans la microéconomie du travail, un salarié sera supposé vouloir minimiser les efforts qu'il accomplit dans le cadre de son activité, tandis

que l'employeur souhaite au contraire minimiser la possibilité qu'ont ses salariés de « tirer-au-flanc » (*shirk*). Mais la divergence d'intérêts entre les agents ne suffit pas : le modèle principal-agent n'a en effet vraiment d'intérêt que si l'on se trouve en présence d'une asymétrie d'information, c'est-à-dire que le mandataire sait mieux que le mandant s'il est compétent pour réaliser la tâche au cœur du contrat (sélection adverse) et/ou sait mieux que lui l'effort qu'il déploie pour respecter le contrat signé (aléa moral). En effet, si l'information est également partagée par les deux agents en présence, alors le mandant est en mesure de concevoir un contrat qui permette de tenir compte de la divergence d'intérêts qui existe avec son mandataire, et ainsi d'atteindre la situation optimale, *first-best* (Laffont et Martimort, 2002).

Dans leur article publié en 1976, Jensen et Meckling (1976) appliquent le cadre principal-agent à la théorie de l'entreprise, fondant ainsi ce qu'il est convenu d'appeler la « théorie de l'agence ». Les parties contractuelles considérées sont les actionnaires (*shareholders*) d'une part et les dirigeants exécutifs (*managers*) de l'autre : les premiers sont décrits comme les mandants, qui délèguent la gestion quotidienne de l'entreprise aux dirigeants exécutifs de l'entreprise, ainsi désignés en tant que mandataires. Leur point de vue s'appuie notamment sur les analyses devenues classiques de Berle et Means ([1932] 1991), qui ont les premiers élaboré la thèse de la « séparation entre propriété et contrôle » des entreprises : les plus grandes entreprises, caractérisées par un actionnariat fortement dispersé, ne seraient plus contrôlées, c'est-à-dire dirigées, par ceux-là mêmes qui détiennent les actions de l'entreprise (*owners/shareholders*), mais plutôt par un corps d'agents distincts des premiers, à savoir les dirigeants exécutifs (*managers*). Il est alors raisonnable de penser qu'il existe une divergence d'intérêts entre les deux parties considérées. Mais ici, ce n'est pas le niveau d'effort fourni par les *managers* dans leur tâche qui est en cause, à l'instar de ce qui est au cœur de l'analyse de la relation d'emploi, mais plutôt la tentation des *managers* de détourner les ressources de l'entreprise à leur bénéfice, par exemple dans le but de faire croître démesurément l'entreprise afin d'augmenter leur capital symbolique. Ce faisant, ils lèseraient les actionnaires de l'entreprise : « [L]e problème n'est typiquement pas que les dirigeants sont paresseux et ne travaillent pas assez dur. [...] Plutôt, la récrimination est qu'ils poursuivent des objectifs différents de la maximisation à long terme de la valeur de l'entreprise » (Milgrom et Roberts, 1992, p. 181).

Alors qu'on peut (re)lire la contribution de Berle et Means comme une invitation à « tirer profit » de la séparation entre propriété et contrôle, c'est-à-dire une invitation à envisager l'entreprise comme une institution qui doit être gouvernée au profit de toutes les parties qui sont concernées par elles (actionnaires mais aussi salariés ou encore consommateurs et collectivités locales), le travail de Jensen et Meckling (rejoints par d'autres, comme Fama, Murphy ou Bebchuk) sera au contraire tout entier orienté vers l'objectif de « minimiser » la séparation entre propriété et contrôle (Moore et Rebérioux, 2011). C'est cet objectif qui est désigné par l'expression de « maximisation de la valeur actionnariale » (Lazonick et O'Sullivan, 2000). Cela n'avait pourtant rien d'évident *a priori* puisque le modèle principal-agent est tout à fait compatible avec la théorie des parties prenantes par exemple (Freeman, 1984), à la condition toutefois de considérer non seulement les intérêts des actionnaires mais aussi ceux des salariés, des fournisseurs ou des collectivités locales (Hill et Jones, 1992). Ainsi Jensen et Meckling se sont-ils fait les chantres des rémunérations incitatives, indexées sur la performance financière des entreprises, ces rémunérations devant permettre d'aligner les intérêts des *managers* sur ceux des actionnaires (Jensen et Murphy, 1990a). Le conseil d'administration a également été identifié par ces théoriciens comme un mécanisme permettant de minimiser la séparation entre propriété et contrôle, le conseil d'administration étant supposé arbitrer les désaccords entre *managers* sans pouvoir entrer en collusion avec eux, à la condition d'être constitué pour part d'administrateurs extérieurs à l'entreprise (Fama, 1980), qui mettent en jeu leur « réputation d'experts » sur le marché des administrateurs (Fama et Jensen, 1983, p. 315).

On aurait pu attendre des principaux auteurs de la théorie de l'agence qu'ils examinent la RSC à l'aune de ses conséquences sur la relation d'agence qui unit les actionnaires aux *managers* de l'entreprise. La présence des salariés au conseil pourrait en effet être considérée comme un mécanisme par lequel les dirigeants exécutifs de l'entreprise s'assurent de limiter les capacités de contrôle des actionnaires sur leur action, en comptant sur la potentielle alliance entre salariés et *managers*, qui s'appuierait par exemple sur des contrats implicites. C'est la perspective qu'adoptent par exemple Hollandts et al. (2019) dans leur étude d'un système de participation des salariés, certes différent mais proche par certains égards de la RSC. Ils observent dans leur cas que la participation des salariés au capital des entreprises, qui peut être accompagnée d'une représentation des salariés actionnaires au conseil de l'entreprise, conduit (au moins en partie) à un plus fort « enracinement » du dirigeant, soit donc à une augmentation des coûts d'agence supportés par les actionnaires. Or, ce n'est pas une telle perspective qu'adoptent Jensen et Meckling dans leur texte pour étudier la RSC.

Les deux auteurs s'appuient plutôt sur l'analyse qu'ils proposent des formes les plus « pures » de participation des salariés aux décisions de l'entreprise, soit les organisations dans lesquelles les droits décisionnels sont entre les mains des seuls « travailleurs » (*labor-managed*), qui se partagent entre eux le produit de l'entreprise, et dans lesquelles la figure du capital n'existe pas – soit que les actifs utilisés par l'entreprise ne sont pas possédés par elle mais plutôt loués par elle, soit que les actifs apportés sont le fruit d'investissements réalisés par les salariés, qui n'ont toutefois pas de droit de propriété sur ces investissements. Jensen et Meckling estiment que ces modèles d'organisations sont grevés par des défauts inévitables, qui mettent en péril leur survie. Les défauts énumérés sont multiples et complexes, mais on peut retenir pour notre propos que le fonctionnement de ces organisations conduit selon les deux auteurs à un sous-investissement chronique dans les activités de l'entreprise. En effet, puisqu'un salarié ne peut pas détenir de droit de propriété sur les actifs de l'entreprise dans un tel modèle, son horizon d'investissement dans l'entreprise est borné à sa période d'emploi dans l'organisation (p. 482). Il en résulte que les seuls investissements que les salariés sont désireux de réaliser sont ceux qui permettent d'augmenter le produit de l'entreprise durant cette période, de telle sorte qu'ils puissent en récolter les fruits. À l'inverse, les investissements dont les bénéfices ne pourraient être retirés que sur le très long terme (bâtiments, usines, etc.) ne sont pas réalisés : les salariés n'ont pas intérêt à réaliser des investissements dont ils ne seront pas en mesure de tirer personnellement profit. À ce « problème de l'horizon temporel (*horizon problem*) » s'ajoute d'après Jensen et Meckling le fait que l'investissement réalisé dans ces entreprises est un bien

collectif. Dès lors, des comportements de passager clandestin sont susceptibles de surgir et de décourager l'investissement. En effet, les salariés peuvent se montrer réticents à l'idée d'investir dans une entreprise dont les règles de fonctionnement les obligent à partager les revenus produits par les investissements avec les salariés qui rejoignent l'entreprise après que les investissements ont été réalisés et n'ont donc pas contribué à ces derniers (p. 484). De là, Jensen et Meckling concluent que les salariés de ces organisations sont en réalité incités à mettre en œuvre des projets qui réduiront le nombre des emplois de l'entreprise : ceux qui restent dans l'organisation peuvent de ce fait s'approprier une part plus importante du produit de l'entreprise, puisque ce dernier doit alors être partagé entre un nombre plus faible d'individus.

C'est ainsi que, d'après Jensen et Meckling, les obstacles rencontrés dans ces organisations entièrement dirigées par leurs salariés mettent en péril la survie de l'entreprise, parce que la quantité des investissements réalisés est sous-optimale. Pour autant, le lien entre ces organisations et la RSC n'a rien d'une évidence et il faut encore expliquer pourquoi les défauts qui les caractérisent sont également susceptibles de concerner la RSC<sup>23</sup>. En fait, Jensen et Meckling n'envisagent que deux issues possibles pour des entreprises mettant en œuvre la RSC. Dans le premier scénario, la RSC ne constitue pas un mécanisme de partage du pouvoir suffisamment contraignant pour entamer concrètement les droits de décision des actionnaires, si bien qu'« il est possible que les actionnaires exercent un contrôle total sur les affaires de l'entreprise » (p. 503) malgré la présence d'administrateurs salariés. C'est d'après eux la situation qui a le plus de chances de se produire à court terme. À long terme cependant, ils envisagent un scénario dans lequel la RSC « pourrait conduire à l'autre extrémité du spectre, c'est-à-dire qu'[elle] pourrait réellement transférer l'entreprise aux travailleurs » (*ibid.*). Ce contexte de contrôle total de l'entreprise par les salariés rapproche les entreprises soumises à la RSC des organisations particulières qui étaient au cœur des raisonnements liminaires de Jensen et Meckling. La RSC donne alors aux salariés la possibilité de s'approprier les ressources de l'entreprise (« *[T]he workers will begin "eating [...] up" [the firm] by transforming the assets of the firms into consumption or personal assets* », p. 504). Témoins de cette situation et en répercussion de la diminution de la valeur de l'entreprise causée par l'action des

---

<sup>23</sup> C'est d'autant plus vrai que même les sociétés coopératives ne correspondent pas vraiment au modèle dépeint par Jensen et Meckling, puisqu'il existe dans ces entreprises des droits de propriétés sur les actifs, qui sont détenus par la société en tant que personne morale, mais dont les salariés peuvent concrètement faire usage, s'ils décident collectivement de vendre les actifs de l'entreprise et de partager entre eux le produit de cette vente. Les auteurs admettent l'existence de ces différences mais ils jugent tout de même que certains des défauts qu'ils ont identifiés plus tôt touchent également le modèle de la coopérative (p. 499-500). C'est comme cela qu'ils expliquent le faible poids des sociétés de cette forme dans les économies capitalistes.

salariés, les actionnaires ne désirent plus investir leur argent dans la firme (« *It will become difficult for the firm to obtain capital in the private capital markets.* », p. 504)<sup>24</sup>. Les conséquences néfastes prédites par les auteurs sont alors aussi bien microéconomiques – disparition des entreprises par manque d’investissement en capital fixe, etc. – que macroéconomiques – diminution du stock de capital national, envolée du taux de chômage, etc.

Pour appuyer leur analyse, Jensen et Meckling ajoutent au moins un autre argument, qui repose sur une conception qui fait des relations socio-économiques des relations essentiellement contractuelles et, par conséquent, des relations s’appuyant sur la libre volonté des agents. Ce n’est évidemment pas étonnant pour les principaux auteurs de la théorie de l’agence, qui fait de l’entreprise un « nœud de contrats ». De façon cohérente avec ce point de vue, Jensen et Meckling affirment que si la RSC était vraiment avantageuse pour toutes les parties concernées, actionnaires et salariés devraient la mettre en œuvre sur une base volontaire. Plus précisément, les deux auteurs avancent que les partisans de la RSC se trouvent confrontés à un problème épineux : ils ne peuvent pas à la fois soutenir que la RSC est de nature à améliorer la situation des salariés, et dans le même temps affirmer qu’elle est sans inconvénient pour les actionnaires ; car si ces deux propositions étaient vraies en même temps, alors actionnaires et salariés devraient se mettre d’accord pour établir la RSC sur une base volontaire, sans devoir y être contraints par la loi. Or, ceci n’est visiblement pas le cas, puisque partout où la RSC est mise en œuvre, c’est par le biais d’une obligation légale.

### 1.1.2. *Les salariés sont-ils les seuls agents en mesure de s’approprier les ressources de l’entreprise ?*

Outre qu’il demande à être confirmé empiriquement, le premier argument de Jensen et Meckling, qui voit en résumé dans l’octroi de pouvoir aux salariés la source d’une catastrophe annoncée, peut laisser songeur le lecteur contemporain qui aurait en tête les conséquences du processus de « financiarisation<sup>25</sup> » sur le niveau d’investissement des entreprises. C’est que Jensen et

---

<sup>24</sup> L’argumentation de Jensen et Meckling est essentiellement discursive mais Grout (1984) fournit un modèle qui rejoint leur analyse. Il compare une situation où l’emploi et les salaires dans une entreprise sont fixés par des contrats exécutoires (*binding contracts*) à une situation où de tels contrats n’existent pas. Il montre que dans la deuxième configuration, le pouvoir de négociation des salariés constitue un coût supplémentaire pour les actionnaires, si bien que ces derniers investissent moins dans l’entreprise que dans la situation où les contrats sont exécutoires. Le modèle est très général mais il peut être appliqué à la RSC, à condition de considérer que celle-ci fournit un pouvoir de négociation aux salariés et qu’elle correspond à une situation où les contrats ne sont pas exécutoires, ce qui est vraisemblable.

<sup>25</sup> Le terme de *financiarisation* est désormais si courant qu’on peut éprouver des difficultés à saisir ce qu’il recouvre exactement. Dans un article devenu classique, van der Zwan (2014) identifie trois courants dans la littérature : le premier entend la financiarisation comme un nouveau « régime d’accumulation » ; le deuxième s’intéresse aux comportements des dirigeants d’entreprise et au principe de maximisation de la valeur actionnariale qui les guiderait ; enfin, le dernier courant s’intéresse à la financiarisation de la vie quotidienne. Dans le cadre de notre étude, et même

Meckling, en défenseurs acharnés du principe de « maximisation de la valeur actionnariale » (Lazonick et O'Sullivan, 2000), n'envisagent pas la possibilité que les phénomènes dont ils attribuent les causes au surplus de pouvoir accordé par la RSC aux salariés, pourraient bien également être provoqués par un surplus de pouvoir obtenu par les actionnaires.

C'est du moins ce que semble indiquer l'ouvrage de Lazonick et Shin (2020), qui traite du cas états-unien. Les auteurs y font le constat que les grandes entreprises états-uniennes distribuent une part toujours plus élevée de leurs profits à leurs actionnaires, sous la forme de dividendes bien sûr, mais plus encore par le biais de rachats d'actions. Par exemple, Apple avait redistribué, sur la période 2008-2017, 71% de son résultat net cumulé à ses actionnaires, recourant notamment à des programmes de rachats d'actions pour un montant total sur cette période de 165,7 milliards de dollars (Lazonick et Shin, 2020, p. 81). Certaines entreprises tendent même à redistribuer plus de 100% du résultat net cumulé qu'elles réalisent : c'était le cas, toujours selon les chiffres présentés par Lazonick et Shin et toujours pour la période 2008-2017, de IBM (106%), General Electric (143%) ou encore Boeing (122%) (*ibid.*). Les auteurs estiment que ce régime de redistribution massive des profits générés par les entreprises met en péril les capacités d'investissement et donc d'innovation de ces entreprises, au détriment de certaines parties de l'entreprise, les salariés en particulier, mais aussi plus généralement de la société dans son ensemble. Ainsi vivrait-on dans un monde de « profits sans prospérité », selon le titre d'un article célèbre de Lazonick (2014). Si on a évoqué là le cas des États-Unis, la France n'est pas en reste, à en croire Cordonnier et al. (2015). Ceux-ci mettent en évidence une diminution de l'investissement en capital fixe en France entre la période 1951-1972 et la période 1973-2011. À l'inverse, ils établissent que le taux de distribution des profits aux actionnaires s'est considérablement accru à partir de la moitié des années 1970. Établissant un lien entre ces évolutions parallèles, les auteurs estiment que les normes de rentabilité qui contraignent la marche des entreprises empêchent celles-ci d'investir autant qu'il le faudrait pour résorber le chômage en France, et assurer la croissance du pays. Pour asseoir un peu plus leur thèse, ils mesurent ce qu'ils nomment le « surcoût du capital », qui correspond à une partie de la rémunération perçue par le capital, qui est excédentaire selon eux par rapport à la rémunération qui serait économiquement justifiée. Ils évaluent de ce point de vue que le surcoût du capital a crû de manière importante à partir des années 1980, puisqu'il représenterait 17% de la rémunération perçue par le capital dans les années 1980, puis 31% de cette rémunération dans les années 1990

---

si ces différentes perspectives ne peuvent pas être entièrement distinguées, c'est la question du comportement des dirigeants des entreprises qui nous intéresse principalement.

et enfin 24% dans les années 2000 ; alors que ce surcoût était très faible durant les années 1960 (3%), et même négatif au cours des années 1970 (-5%). En résumé, la « financiarisation » de l'économie française aurait pour conséquence le prélèvement d'une « rente<sup>26</sup> » sur les entreprises non-financières, empêchant ces dernières de réaliser les investissements nécessaires à leur développement et à la prospérité du pays.

Les thèses qui entendent démontrer les conséquences négatives de la « financiarisation » sur l'investissement réalisé par les entreprises ne sont pas sans soulever des interrogations. On peut ainsi regretter que Lazonick et Shin ne se donnent pas suffisamment la peine de donner la preuve concrète des conséquences négatives du régime qu'ils décrivent en matière d'investissement et de prospérité. S'ils prennent en effet le temps de mettre en évidence l'ampleur du phénomène de distribution du *cash* des entreprises aux actionnaires et d'identifier les acteurs qui en sont responsables (dirigeants exécutifs, investisseurs institutionnels, *corporate raiders*, etc.), l'impact de ce phénomène sur l'investissement des entreprises est suggéré par les auteurs plutôt que réellement démontré. En fait, la seule statistique que les auteurs présentent dans une figure, et qui a trait à l'investissement des entreprises états-uniennes, tend même à aller à l'encontre de leur diagnostic, ou du moins à le relativiser : la figure 2.5 de leur ouvrage montre ainsi que l'investissement en R&D aux États-Unis, mesuré en part du PIB, est resté relativement stable de 1983 à 2016, et s'est même élevé entre 1974 et 1983, ce qui signifie que l'investissement en R&D *n'a pas* fléchi avec la financiarisation (Lazonick et Shin, 2020, p. 39). Plus encore, le même graphique laisse constater que si l'investissement en R&D s'est maintenu, c'est grâce à la *progression* constante sur l'ensemble de la période de l'investissement réalisé *par les entreprises*, tandis que diminuait l'investissement réalisé par l'État. Bref, le tableau des conséquences de la financiarisation dépeint par les auteurs semble incomplet, et leur thèse de l'affaiblissement des capacités d'investissement et d'innovation des entreprises en sort affaiblie. S'agissant de Cordonnier et al., et si dans leur cas la diminution de l'investissement réalisé par les entreprises françaises est bien établie, c'est plutôt le caractère national des données présentées qui pose question. Cordonnier et al. utilisent en effet les comptes nationaux

---

<sup>26</sup> Un peu comme dans le cas de la « financiarisation » (voir note 3), la multiplication des usages du terme de « rente », n'aide pas toujours à saisir de quoi il est exactement question. C'est d'autant plus dommageable lorsqu'on sait les implications très différentes qu'ont les différentes conceptions de la « rente » économique, d'un point de vue positif mais aussi et surtout d'un point de vue normatif (Stratford, 2022). Ici, on peut retenir comme définition de la « rente » la part de la rémunération perçue par la finance qui « ne rémunère aucun service économique » (Cordonnier et al., 2019, p. 416) : il s'agit de rendre compte du fait que « l'entreprise doit payer plus de dividendes et d'intérêts que la contribution (réelle) des marchés financiers au financement des entreprises » (*ibid.*). Cordonnier et al. évaluent que la rémunération « justifiée » du capital équivaut à 2% du capital fixe, ce taux étant censé couvrir le « risque entrepreneurial et le coût administratif du financement (la transformation des actifs liquides en prêts) » (*ibid.*).

de l'INSEE pour administrer la preuve de leur thèse, montrant grâce à ces derniers que la part du profit réalisé par les entreprises (mesuré par l'excédent brut d'exploitation) dédiée à la formation brute/nette de capital fixe a diminué en France entre le début des années 1980 et 2010. Mais alors la thèse risque de faire défaut par sa focalisation sur le cadre national, défaut qui entache régulièrement les analyses qui sont proposées de la « financiarisation » des économies occidentales (Christophers, 2012). La formation brute/nette de capital fixe ne tient en effet pas compte des investissements réalisés par les entreprises françaises à l'étranger, alors même que ceux-ci ont été favorisés par l'ouverture des économies occidentales, qui a accompagné la « financiarisation » de ces dernières. Pourtant, l'analyse serait différente s'il s'avérait que les entreprises françaises investissaient moins, non pas dans l'absolu, mais uniquement en France, tandis qu'elles étendaient leurs activités à l'étranger. Là encore, le tableau dressé par les auteurs paraît incomplet. En fait, il faudrait aller plus loin et interroger plus généralement le récit que proposent ces analyses des évolutions du capitalisme, de sa « financiarisation » et de la « révolution actionnariale » qui aurait touché le gouvernement des entreprises. Car ces thèses modèlent pour partie les représentations communes du conseil d'administration et du gouvernement des entreprises, ce qui n'est pas sans conséquence pour l'analyse de la RSC, comme on aura l'occasion de le voir.

Toujours est-il que, malgré leurs potentielles limites, ces études dessinent la possibilité d'un reflux de l'investissement réalisé par les entreprises, dont la cause résiderait non dans l'action des salariés, comme le prédisent Jensen et Meckling, mais dans celles des actionnaires. L'analyse des deux auteurs, par son incapacité à considérer que les actionnaires ont également un intérêt à s'accaparer les ressources de l'entreprise, semble en définitive dépeindre trop négativement la RSC. Leur analyse empêche d'envisager la RSC comme une institution permettant de protéger les salariés de l'opportunisme des actionnaires, c'est-à-dire de protéger les salariés de l'envie qui pourrait aussi prendre les actionnaires de « dévorer » (*eat up*) les actifs de l'entreprise.

### 1.1.3. *Les angles morts du contractualisme et du volontarisme*

S'il y a dès lors bien lieu de questionner le premier argument de Jensen et Meckling, le deuxième argument des auteurs, selon lequel l'existence d'effets bénéfiques de la RSC devrait nécessairement avoir pour conséquence sa mise en œuvre sur une base volontaire, semble lui aussi contestable. D'abord, on peut relever que les auteurs ne tiennent pas compte des éventuelles conséquences de la concurrence entre employeurs sur la possibilité d'une mise en œuvre négociée de la RSC. Les agents économiques ne sont en effet pas isolés, et les arrangements contractuels qu'ils concluent entre eux dépendent de ceux qui sont établis par les autres agents dans l'économie.

Cela revient en fait à poser la question de l'opportunité pour les actionnaires d'une unique entreprise de mettre en œuvre des mécanismes de RSC alors même que les actionnaires d'entreprises concurrentes ne le feraient pas. Une situation de ce type correspond à un dilemme du prisonnier, dans lequel les agents (actionnaires et *managers* en particulier) d'une entreprise n'ont pas intérêt à adopter la RSC s'ils veulent éviter le risque de supporter seuls les coûts associés à celle-ci, ce qui avantagerait de fait les entreprises qui n'ont pas mis en œuvre la RSC (Hayden et Bodie, 2021 ; Jäger, Noy et Schoefer, 2022)<sup>27</sup>. L'absence de coordination entre les différentes entreprises empêche la survenue de l'optimum socialement désirable, tandis que l'intervention du régulateur, qui a la possibilité d'imposer l'adoption de la RSC à toutes les entreprises en même temps, peut permettre d'atteindre cet optimum.

Mais on peut aller plus loin et questionner la philosophie des relations sociales qui est au cœur de l'argument exposé par Jensen et Meckling. Contre le point de vue qui fait reposer les relations économiques sur les seuls arrangements librement consentis par les agents, Streeck (1997) défend une conception durkheimienne des relations sociales, qui met l'accent sur l'ensemble des dimensions non contractuelles des relations économiques. Il insiste notamment sur la nécessité de rompre avec le fonctionnalisme caractérisant le point de vue des économistes standard, qui entendent pouvoir attribuer de façon non ambiguë des gains en termes de performance économique à la mise en place de certaines institutions. À la place, Streeck propose de considérer que les gains économiques sont souvent des conséquences inattendues de ces institutions, ce qui signifie par exemple qu'on ne peut jamais être certain que les gains constatés à un moment donné verront leur existence se prolonger dans le temps : l'apparition de ces gains, en tant qu'elle est inattendue, dépend d'un certain contexte, qui peut être amené à changer. Bref, le lien entre institutions et performances économiques est loin d'être évident, et on comprend qu'on ne peut pas attendre selon Streeck des agents économiques qu'ils découvrent et établissent par eux-mêmes les institutions socialement optimales à l'activité économique. Dans une veine similaire, Schnyder et al. (2021) ont critiqué l'incapacité à « prendre au sérieux » une institution particulière, la loi, chez des auteurs comme La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer ou encore Vishny, réunis dans le courant de la « *Law and Finance* ». Schnyder et al. estiment en effet que ces auteurs, qui entendent étudier les effets du droit sur la performance économique de différents pays, ne proposent pas d'analyse satisfaisante ni sur la nature et les fonctions du droit, ni sur son contenu précis, ni sur les « mécanismes précis par

---

<sup>27</sup> « *Unilateral adoption of codetermination may lead to both wage compression (resulting in the loss of managerial and executive employees) and dismissal protections (resulting in the retention of poorly performing employees), disadvantaging the adopting firm in relation to its competitors for capital and sales* » (Hayden et Bodie, 2021, p. 345).

lesquels le droit oriente le comportement des acteurs » (Schnyder, Siems et Aguilera, 2021, p. 392). En conséquence, les auteurs du courant *Law and Finance* ont pu soutenir des thèses relativement simples, voire simplistes, sur les relations qui existent entre la loi et les performances économiques des pays, à l'instar de celle selon laquelle les régimes de *common law* se montreraient supérieurs presque sous tout rapport aux régimes de droit civil.

D'après Streeck, c'est de la mise en place dans la société d'institutions diverses, qui n'ont pas nécessairement pour objectif d'améliorer la performance économique mais modifieront de fait le comportement des agents économiques en le contraignant, que viendront certains gains en termes de performances. Ainsi en irait-il par exemple des régulations en matière de relations professionnelles. D'après lui en effet, l'imposition par le législateur de certaines règles, notamment par le biais du droit du travail, permet de renforcer la confiance qui existe entre employeurs et salariés. Ce faisant, les employeurs et les salariés peuvent envisager à long terme la relation qui les lie, assurés que les règles établies forceront l'autre partie à respecter les engagements pris. À l'inverse, si la relation entre les deux parties ne dépendait que de leur bonne volonté, l'employeur, mais aussi et surtout les salariés, pourraient craindre que l'autre partie ne vienne à rompre ses engagements si jamais les circonstances étaient amenées à changer. Les conditions stables créées par les contraintes légales qui encadrent les relations professionnelles, en renforçant la confiance mutuelle entre employeurs et salariés, permettent dès lors de jeter les bases de l'activité économique des entreprises, ou, dans les termes de Streeck (1997, p. 202-203) :

[D]es relations industrielles pluralistes avec des droits garantis pour les travailleurs en matière de négociation collective et, mieux encore, de codétermination – c'est-à-dire avec des contraintes fortement institutionnalisées sur l'unilatéralisme de l'employeur – peuvent constituer le mécanisme le plus approprié pour générer une confiance avantageuse sur le plan économique.

Le rôle particulier que fait jouer Streeck dans cet extrait à la codétermination, c'est-à-dire à la RSC, devrait convaincre le lecteur que son raisonnement constitue une objection directe à l'argumentaire de Jensen et Meckling.

La perspective de Streeck n'est pas sans soulever des interrogations, elle aussi. Il faut ainsi remarquer que l'auteur, alors même qu'il cherche à s'éloigner des conceptions des économistes standard, continue cependant à faire de la catégorie de « performances économiques » une catégorie non ambiguë. C'est ce que remarque Wright (2004), qui met en évidence que derrière cette catégorie apparemment univoque peuvent se cacher des conflits autour de la définition de ce qui fait la performance économique. Wright distingue de ce point de vue la performance telle qu'elle

est susceptible d'être entendue par la classe des capitalistes de la performance telle qu'elle pourrait être définie par les autres agents sociaux, les salariés en particulier. Rien n'assure que ces deux conceptions de la performance se confondent, puisque les objectifs visés par les deux classes peuvent être très différents : profits et enrichissement personnel pour les capitalistes ; conditions de travail, qualité de vie, etc. pour les salariés. On est alors forcés de considérer la possibilité que les capitalistes ont besoin, pour leurs intérêts, de voir s'établir un niveau de contraintes sur le jeu économique différent de celui qui serait préféré par les salariés. En particulier, Wright suggère que les capitalistes désirent un niveau de régulation inférieur à celui désiré par les salariés. Passé en effet le niveau de contraintes qui permet à l'activité économique de se développer, ceci étant profitable à tous les agents, la mise en place d'institutions supplémentaires est susceptible d'améliorer le bien-être des salariés, au détriment cependant de celui des capitalistes, qui voient leurs revenus se détériorer à mesure que la situation des salariés s'améliore. Dans la même veine, Wright invite à voir que les contraintes qui sont imposées aujourd'hui sur les comportements économiques détermineront les contraintes de demain : les institutions établies à un moment donné déterminent en effet la répartition du pouvoir entre les classes, et donc leurs capacités respectives à influencer le niveau de contrainte futur. Il suit que la classe des capitalistes peut avoir un intérêt à limiter le niveau de contraintes qui existe aujourd'hui dans le but de limiter le pouvoir détenu par les salariés, puisque ces derniers pourraient s'en servir à la période suivante pour obtenir du jeu institutionnel des contraintes supplémentaires, qui pèseront sur la richesse des capitalistes. S'il n'utilise pas cette expression, le développement de Wright fait écho à la notion de dépendance au sentier (*path dependency*), qui a pu être utilisée pour étudier les innovations technologiques par exemple (David, 1985) mais que certains auteurs ont également mobilisée pour comprendre l'évolution des systèmes de relations professionnelles (Glassner, 2013 ; Teague, 2009) et, avec eux, des dispositifs de participation des salariés.

En somme, ce à quoi invite Wright, c'est à complexifier l'analyse de Streeck, qui tend à faire comme si les institutions non-contractuelles qui soutiennent l'activité économique étaient de nature à faire l'unanimité chez l'ensemble des agents économiques, pour peu que les effets bénéfiques potentiels de ces institutions soient portés à leur connaissance. On le voit particulièrement dans sa façon d'examiner les régulations en matière de relations professionnelles : après tout, qui pourrait s'opposer à une amélioration de la confiance qui règne entre salariés et employeurs ? Mais cette unanimité apparente ne tient peut-être que si l'on omet de mentionner le conflit de classe qui oppose ces deux parties. Et on peut se demander si Streeck, alors même qu'il cherche à mettre à

distance le fonctionnalisme des économistes et leur tendance à se comporter en ingénieurs du social<sup>28</sup>, ne finit pas par tomber lui-même dans le fonctionnalisme et n'en vient pas lui aussi à se faire ingénieur du social, à la différence près qu'il se donne pour objectif (au moins implicite) non la performance économique, mais la pacification des relations économiques, c'est-à-dire l'objectif de réduire les antagonismes de classe entre capital et travail. À vrai dire, c'est peut-être là une limite que sont également susceptibles de rencontrer les partisans de la RSC.

Outre ces différentes critiques, qui affaiblissent l'argumentation de Jensen et Meckling, il faut noter que cette dernière repose sur une conception qui fait des fruits de l'activité des entreprises un jeu à somme nulle au mieux : la déformation du partage du pouvoir entre salariés et actionnaires n'a selon cette conception d'influence que sur la répartition des profits générés par l'entreprise, sans influencer sur le montant de ces profits. Ainsi, Jensen et Meckling n'envisagent pas le scénario dans lequel le partage du pouvoir entre actionnaires et salariés permet d'augmenter les profits de l'entreprise. Il s'agit là d'un point de désaccord majeur avec les partisans de la RSC, pour qui cette dernière a non seulement des conséquences sur la répartition des profits générés par l'entreprise, mais aussi des conséquences, positives, sur le niveau des profits de l'entreprise. C'est à l'exposition de ce point de vue que nous nous attelons dans ce qui suit.

## 1.2. La RSC, une aubaine pour les entreprises ?

Dans ce qui suit, nous commençons par exposer un modèle proposé par Freeman et Lazeur, modèle qui peut être appliqué à la RSC pour rendre compte de ses potentiels effets positifs sur la performance des entreprises (1.2.1). Nous explicitons ensuite les voies par lesquelles la RSC est supposée améliorer la performance. Deux mécanismes sont avancés : la RSC permettrait de favoriser le partage d'informations et la coopération entre salariés et direction d'une part (1.2.2) mais aussi les investissements en capital humain spécifique d'autre part (1.2.3). Pour finir, nous proposons de mettre en évidence certaines limites du raisonnement qui aura été exposé, en interrogeant la capacité du modèle de Freeman et Lazeur à prendre en compte la spécificité de la

---

<sup>28</sup> « *Rather than trying to eliminate [uncertainty] with the help of theories that pretend to be what no theory can be – a manual for economically correct institutional engineering, or deengineering – uncertainty must be incorporated in political-economic practice as one of its defining conditions* » (Streeck, 1997, p. 214, souligné par nous). Et plus loin : « *Most importantly, understanding the essential but uncertain economic contribution of constraining social institutions will foster a sense for the preciousness of social order and cohesion in a rapidly modernizing world, inhibiting easy recourse to deregulation and marketization, and supporting a general presumption for conservation of social cohesion where it still exists, and for restorative institutional gardening instead of rationalist-constructivist institutional engineering* » (Streeck, *ibid.*, souligné par nous).

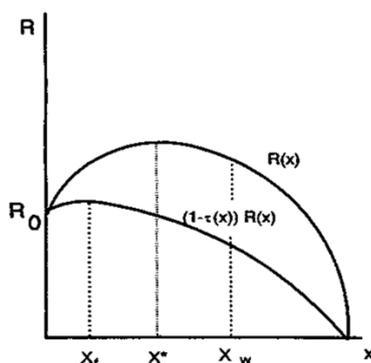
RSC (1.2.4), puis en identifiant les obstacles qui se dressent lorsqu'on raisonne à partir de la notion de capital humain spécifique (1.2.5).

### 1.2.1. Une représentation schématique des effets bénéfiques de la RSC sur la performance

À l'opposé de la thèse de Jensen et Meckling, certains auteurs insistent sur les effets bénéfiques de la RSC pour la performance des entreprises qui la mettraient en œuvre. De leur point de vue, l'instauration de la RSC modifie la répartition du pouvoir dans l'entreprise, mais elle permet dans le même temps d'améliorer les performances de l'entreprise, et donc les profits générés par son activité. Freeman et Lazear (1995) fournissent un modèle sur lequel on peut s'appuyer pour examiner la RSC, en tenant compte simultanément de ces deux effets. Il convient de préciser que les auteurs développent leur modèle dans le but d'analyser les comités d'entreprise et non la RSC, mais que sa portée est néanmoins plus large. En témoigne le fait que les comités d'entreprise allemands (*Betriebsrat*) occupent une place particulière dans le propos, en raison des droits décisionnels spécifiques dont ils disposent (droit de veto sur certaines décisions), droits qui sont complémentaires à la RSC. En témoigne également la formulation tout à fait générale que les auteurs donnent à leur analyse : « Notre réponse est basée sur la proposition que *les institutions qui donnent du pouvoir aux salariés dans les entreprises* affectent la distribution aussi bien que le montant [des bénéfices de l'entreprise] » (Freeman et Lazear, 1995, p. 29, souligné par nous).

Freeman et Lazear dessinent ainsi une relation en forme de U inversé entre, d'une part, la performance de l'entreprise ( $R(x)$ ) et d'autre part, le niveau de pouvoir ( $x$ ) accordé aux représentants des salariés, qu'on associera ici à l'étendue de la RSC :

Figure 1-1. Relation entre le pouvoir détenu par les salariés ( $x$ ) et le produit de l'activité de l'entreprise ( $R$ )



Source : Freeman et Lazear (1995, pp. 30)

Dans cette représentation, la performance de l'entreprise croît au départ, à mesure que les salariés obtiennent plus de pouvoir, jusqu'à atteindre le maximum de  $R(x)$ , atteint au point où  $x = x^*$ . Passé ce point cependant, l'octroi supplémentaire de pouvoir aux salariés a pour conséquence

une diminution de la performance de l'entreprise, la direction ne disposant plus d'assez de contrôle sur la marche de l'entreprise. Si  $x^*$  constitue donc le niveau optimal de pouvoir qui devrait être cédé aux salariés, les auteurs entendent expliquer pourquoi un arrangement contractuel entre les parties concernées ne permet pas d'atteindre cet optimum. À cette fin, ils font entrer dans l'analyse les conflits qui entourent la distribution de la rente créée par l'entreprise, en introduisant une troisième variable,  $\tau$ , qui représente la part des profits capturée par les salariés. Ainsi,  $(1 - \tau(x))R(x)$ , également représentée sur le graphique par une courbe en forme de U inversé, constitue la part des profits qui n'est pas capturée par les salariés, mais revient à l'entreprise<sup>29</sup>. Le conflit de distribution de la rente entre salariés et entreprise permet d'identifier les situations qui seraient préférées par chacune des parties si jamais il leur revenait de définir unilatéralement  $x$ . Ainsi, les salariés souhaiteraient obtenir un niveau de pouvoir supérieur au niveau optimal  $x^*$ , identifié sur le graphique par le point  $x = x_w$ , puisque cette situation leur permettrait de s'approprier une part supérieure de la rente à celle qu'ils obtiendraient pour  $x = x^*$ . Symétriquement, l'« entreprise » préférerait céder moins de pouvoir aux salariés qu'à l'optimum, en accordant par exemple un niveau de pouvoir  $x = x_f$ . De la sorte, la direction s'octroie une part de la rente supérieure à ce qu'elle serait à l'optimum.

En définitive, le modèle proposé permet de contrer le point de vue de Jensen et Meckling : d'une part, la représentation des institutions de partage du pouvoir avec les salariés, notamment la RSC, permettrait d'améliorer la performance de l'entreprise ; d'autre part, si on ne peut faire dépendre la mise en œuvre de la RSC d'arrangements contractuels entre les parties de l'entreprise, c'est parce que le conflit qui entoure la distribution des bénéfices de l'entreprise pousse chaque partie à préférer une situation qui n'est pas la situation optimale. Les conflits de répartition constituent un frein à l'atteinte de l'optimum socialement désirable, et le rôle du législateur consiste alors à chercher à se rapprocher le plus possible de  $x^*$ . Mais encore faut-il pouvoir rendre compte des raisons pour lesquelles donner du pouvoir aux salariés permet d'améliorer la performance de l'entreprise. Les arguments mobilisés par Freeman et Lazear sont de deux ordres : 1) les institutions qui instaurent un partage du pouvoir avec les salariés améliorent la transmission d'informations et la coopération entre salariés et direction ; 2) ces institutions favorisent la réalisation par les salariés d'investissements en capital humain spécifique à l'entreprise, investissements qui sont bénéfiques à la marche de cette dernière.

---

<sup>29</sup> C'est bien l'« entreprise » qui reçoit cette part, dans les termes de Freeman et Lazear. Nous aurons l'occasion de revenir plus bas sur l'utilisation de cette expression.

### 1.2.2. Réduction des asymétries informationnelles et coopération entre salariés et direction

La mise en place de modes de représentation des salariés, parmi lesquels la RSC, crée les conditions d'un dialogue entre direction et salariés, qui favorise le partage d'informations et la coopération entre les deux parties. Cela devrait permettre d'améliorer la marche de l'entreprise, en renforçant la confiance entre salariés et direction, mais aussi en permettant aux deux parties de coopérer pour « découvrir ensemble des solutions aux problèmes de l'entreprise qu'aucun[e] d'entre [elles] n'aurait conçues séparément » (Freeman et Lazear, 1995, p. 44). On peut ainsi constater que le modèle proposé repose sur l'hypothèse qu'il existe des asymétries d'information entre salariés et direction, que les dispositifs de participation des salariés permettraient de lever. Freeman et Lazear donnent l'exemple d'une conjoncture économique difficile, qui requerrait de la part des travailleurs qu'ils travaillent de façon plus acharnée pour maintenir les profits de l'entreprise. Si la direction de l'entreprise ne prend pas la peine de partager des informations à propos de la situation économique dans laquelle se trouve l'entreprise, les salariés pourraient interpréter la demande de travailler plus dur comme une action opportuniste de la part de la direction, c'est-à-dire comme une tentative de sa part de s'approprier une part plus importante des profits de l'entreprise. Les salariés seront alors enclins à refuser une telle demande. Le partage d'information par la direction à destination des salariés permet de lever les suspicions de ces derniers et, partant, d'améliorer la marche de l'entreprise. Mais le partage d'information est aussi profitable à l'entreprise lorsqu'il a lieu dans l'autre sens : la direction peut améliorer sa prise de décision en utilisant l'information que détiennent les salariés sur l'entreprise, après l'avoir recueillie. De plus, si à ce partage d'information s'ajoutent des droits à la *consultation* des travailleurs, salariés et direction devraient pouvoir coopérer pour résoudre les problèmes auxquels l'entreprise fait face de manière plus intelligente que si cette coopération n'avait pas lieu.

La RSC semble correspondre à une institution de ce type. Les représentants des salariés sont en effet susceptibles de partager les informations qu'ils détiennent avec la direction de l'entreprise, et inversement, devraient se voir transmettre l'information dont dispose la direction, puisqu'ils disposent des mêmes droits en matière d'information que les autres administrateurs de l'entreprise. Cependant, les représentants des salariés au conseil doivent non seulement être consultés avant chaque décision, mais ils sont détenteurs d'un pouvoir plus important encore, puisqu'ils disposent formellement du même pouvoir de décision que les autres administrateurs. Il n'est pas certain que cet état de fait soit entièrement compatible avec le modèle de Freeman et Lazear, comme nous aurons l'occasion de le voir.

### 1.2.3. RSC et capital humain spécifique à l'entreprise

Le second mécanisme par lequel la RSC est supposée améliorer la performance des entreprises tient à l'investissement que les salariés sont prêts à réaliser dans les compétences nécessaires à la marche de l'entreprise, lorsque la RSC est effectivement mise en place. Le raisonnement proposé fait écho aux analyses de Williamson (1985) et de la nouvelle-économie institutionnelle (NEI), dont Williamson est l'une des figures de proue.

#### Encadré 2 : théorie des coûts de transaction et capital humain spécifique

Williamson, s'appuyant sur l'article fondateur de Coase (1937) traitant de la « nature de l'entreprise », a cherché à analyser les institutions économiques du capitalisme à partir de la notion de « coûts de transaction », assimilables dans sa conception aux forces de frottement d'un système physique (Williamson, 1985, p. 19)<sup>30</sup>. Il s'agit ce faisant d'analyser l'« organisation économique comme un problème de passation de contrats » (*ibid.*, p. 20). Les coûts associés à la réalisation des transactions économiques peuvent émerger avant la passation des contrats et après celle-ci : *ex ante*, les coûts résultent de la négociation et l'établissement des contrats, ainsi que de l'introduction de clauses de protection (*safeguarding*) ; *ex post*, ils proviennent par exemple de la nécessité pour les deux parties contractantes de négocier afin de prendre en compte l'inadaptation du contrat initial à l'état réalisé de la nature. Les acteurs devraient dès lors choisir d'organiser leurs transactions selon la « structure de gouvernance » qui permet de minimiser les coûts de transaction<sup>31</sup> : les acteurs préféreront recourir à l'intégration verticale, c'est-à-dire à l'intégration dans l'entreprise, lorsque les coûts qui résulteraient de l'effectuation de la transaction par le biais du marché sont trop élevés. Entre ces deux formes polaires, Williamson identifie également des formes hybrides, dont fait par exemple partie la franchise.

Ce qui importe particulièrement dans l'analyse de Williamson, ce sont les hypothèses qui fondent son analyse. Certaines portent sur les comportements humains : les agents économiques sont supposés pourvus d'une rationalité limitée (*bounded rationality*) et enclins à faire preuve d'opportunisme dans leurs relations. La NEI prend ici ses distances avec la théorie néoclassique, qui adopte pour sa part une hypothèse de rationalité substantive et illimitée, tandis que les comportements sont pour elle simplement « intéressés » (*self-interested*), c'est-à-dire qu'ils sont dénués de la « malice » (*guile*) qui caractérise l'attitude des parties contractantes chez Williamson (1985, p. 47). Mais au-delà des hypothèses comportementales, c'est sur la caractérisation que propose la NEI des transactions elles-mêmes qu'il convient de s'arrêter : Williamson et ses collègues distinguent les transactions selon leur degré d'incertitude (*uncertainty*) ; selon qu'elles sont répétées ou non (*frequency*) ; mais aussi et surtout selon qu'elles impliquent des *actifs spécifiques* à la relation ou non (*asset specificity*). Cette dernière caractéristique, la spécificité des actifs, désigne la mesure dans laquelle la réalisation d'une transaction conduit un des co-contractants à produire un actif qui est spécifique à la relation, c'est-à-dire un actif qui ne peut pas être facilement redéployé dans une autre transaction économique. Dans le cadre de la NEI, la spécificité des actifs constitue la propriété la plus importante des transactions<sup>32</sup> dans la mesure où c'est elle qui donne le plus de prise à

<sup>30</sup> On trouvera une exposition plus précise des développements de la NEI dans l'ouvrage de Coriat et Weinstein (1995).

<sup>31</sup> Pour être tout à fait précis, les agents minimiseront en fait la somme des coûts de transaction et des coûts de production.

<sup>32</sup> Ou comme l'écrit Williamson (1985, p. 56) : « La spécificité des actifs est la grande locomotive à laquelle l'économie des coûts de transaction doit une grande partie de son contenu prédictif. En l'absence de cette condition, le monde des contrats est grandement simplifié ; introduisez la spécificité des actifs et des pratiques contractuelles non standard apparaissent rapidement ».

l'opportunisme des agents : chaque fois qu'un agent produit dans le cadre d'une transaction un actif spécifique qu'il ne peut pas réutiliser dans une autre transaction, les deux agents se trouvent pris dans une situation de dépendance bilatérale, qui crée la possibilité que survienne un « hold-up » (Joskow, 2005). C'est-à-dire la possibilité qu'un des agents tente de s'approprier la valeur de l'actif spécifique qui a été produit, en renégociant à son avantage le contrat qui avait été conclu au départ. En l'absence de protection pour le contrepartie, le risque de hold-up décourage les agents de réaliser des investissements en actifs spécifiques, dans la mesure où ils risquent de perdre la valeur associée à cet actif (Joskow, 2005). Il s'agira alors pour les agents de mettre en œuvre des structures de gouvernance adaptées afin d'atténuer le risque de hold-up, et de permettre la réalisation des investissements en actifs spécifiques. Le fait que la transaction soit réalisée par le biais de l'intégration dans l'entreprise, plutôt que par le marché, est l'un des moyens d'atteindre cet objectif.

Les représentants de la NEI ont identifié plusieurs types de spécificité des actifs, dont on peut citer quelques exemples (Joskow, 2005). La *spécificité de site (site specificity)* désigne le fait que certains actifs sont hautement immobiles (comme une usine, une mine, etc.) et qu'ils ne peuvent donc être, une fois produits, que difficilement affectés à d'autres usages que ceux prévus initialement. La *spécificité physique de l'actif (physical asset specificity)* caractérise les actifs dont les propriétés ont été spécifiquement définies afin qu'il soit utilisé dans un contexte précis, à l'instar d'une « une chaudière qui a été conçue pour brûler un type particulier de charbon » (Joskow, 2005, p. 327). Mais dans le cas de notre étude, c'est sans conteste un autre type de spécificité des actifs qui nous intéressera le plus. Il s'agit de la *spécificité du capital humain (human asset specificity)*, qui se manifeste d'après Joskow (2005, p. 328) :

[L]orsque, en conséquence d'un apprentissage par la pratique (*learning by doing*), les travailleurs accumulent un capital humain spécifique à la relation qui leur permet de produire des biens et des services plus efficacement que ne le feraient des travailleurs équivalents qui ne disposent pas de ce capital humain spécifique à l'entreprise.

L'acquisition par les salariés de capital humain spécifique, c'est-à-dire d'un ensemble de compétences adaptées au processus productif particulier des entreprises dans lesquelles ils travaillent, est critique pour ces dernières, dans la mesure où elle permet d'améliorer leurs performances. Si on suit Zingales (2000), qui estimait au début du siècle que le capital humain constitue la ressource critique pour les entreprises forcées d'innover dans le contexte contemporain de concurrence internationale, alors on a des raisons de penser que le capital humain spécifique est d'autant plus précieux. Cependant, d'après la NEI, le capital humain spécifique est tout aussi susceptible que les autres types d'actifs spécifiques d'être un enjeu d'appropriation par les agents. Plus précisément, les salariés qui apprennent et utilisent des compétences spécifiques à leur entreprise risquent de voir la valeur de ces compétences appropriée par les autres parties de l'entreprise. C'est ce qu'il se passe par exemple lorsqu'une OPA hostile s'accompagne d'une renégociation des contrats (implicites) qui avaient cours auparavant : dans ce cas, la valeur du capital

humain spécifique est transférée des salariés aux actionnaires (Shleifer et Summers, 1988). Adopter ce point de vue revient à reconnaître aux salariés la qualité de « créanciers résiduels », alors que les théoriciens de l'agence (mais aussi Williamson) estiment pour leur part que les actionnaires sont les seuls agents de l'entreprise à être dans cette situation (Blair et Stout, 2006). Est dès lors posée la question de l'organisation des transactions économiques qui impliquent des investissements en capital humain spécifique : comment celles-ci doivent-elles être organisées par les agents afin d'atténuer le risque d'opportunisme et de favoriser la réalisation de ces investissements par les salariés ?

Certains ont mis en avant que le rôle que devrait jouer le conseil d'administration de ce point de vue. C'est par exemple le cas de Zingales (1998) ou de Blair et Stout (1999), qui estiment que les administrateurs de l'entreprise doivent agir, non pour protéger les intérêts des seuls actionnaires, comme le soutiennent les théoriciens de l'agence, mais en faisant des intérêts de l'entreprise en tant qu'entité l'aiguillon de leur action<sup>33</sup>. Ce faisant, les administrateurs rendent possible la coopération entre les différentes parties de l'entreprise, en assurant la protection de ces dernières et en favorisant de leur part la réalisation des investissements en capital (humain) spécifique nécessaire à la bonne marche de l'entreprise. Les développements de ces auteurs constituent une mise à distance du principe de souveraineté actionnariale, à l'inverse de ceux de Williamson par exemple, qui continuait d'affirmer que les instances de gouvernance de l'entreprise devraient protéger avant tout les intérêts des actionnaires alors même que ses développements portent les germes d'une remise en cause de la souveraineté actionnariale (Rebérioux, 2003). Blair et Stout et Zingales ne proposent pas pour autant que des salariés soient présents au sein du conseil d'administration. D'après eux, le conseil d'administration devrait plutôt rester une instance « neutre » (Blair et Stout, 1999, p. 255), c'est-à-dire composée d'agents qui ne sont pas eux-mêmes investis dans l'activité de l'entreprise (ils ne sont ni actionnaires ni salariés), de telle sorte qu'ils soient en mesure d'arbitrer entre les différentes parties en présence, en promouvant l'intérêt de l'entreprise prise en tant qu'entité.

Le raisonnement de Blair et Stout et Zingales rencontre cependant un obstacle non négligeable : les membres de l'entité qu'ils qualifient de « neutre » sont désignés par les actionnaires, ce qui soulève de sérieuses interrogations quant à leur supposée neutralité. C'est ce que remarque Rebérioux (2005, p. 72), qui conclut que ces auteurs, qui tentent de justifier cet état de fait dans

---

<sup>33</sup> Ce point de vue fait écho à la réécriture récente de l'article 1833 du Code civil. Depuis l'adoption de la loi PACTE en 2019, cet article dispose toujours que « toute société doit avoir un objet licite et être constituée dans l'intérêt commun des associés », mais il précise désormais que « la société est gérée dans son intérêt social », soit précisément en considérant les intérêts de l'entreprise en tant qu'entité.

leurs développements, le font « moins pour des raisons analytiques propres à leur modèle que pour faire “coller” ce modèle à la réalité, accordant ainsi un crédit “scientifique” au mode de gouvernance nord-américain ». La RSC constitue une solution à ces contradictions : dans le cadre de celle-ci en effet, le conseil d'administration n'est pas une entité neutre, mais plutôt une entité composée de représentants des deux parties les plus importantes de l'entreprise, les actionnaires d'un côté et les salariés de l'autre. En donnant du pouvoir aux salariés, la RSC permet de limiter les risques d'appropriation opportuniste de la valeur du capital humain spécifique des salariés (Crifo et Rebérioux, 2019, p. 63-70 ; Osterloh et Frey, 2006). De cette manière, la RSC encourage la réalisation d'investissements en capital humain spécifique à l'entreprise, ce qui devrait en définitive se traduire par une performance améliorée pour l'entreprise.

#### 1.2.4. *Le cadre théorique de Freeman et Lazeur : un modèle adapté à la RSC ?*

Le modèle proposé par Freeman et Lazeur permet sans aucun doute d'éclairer les dispositifs de participation des salariés. Son intérêt principal réside dans le fait qu'il aborde ensemble les questions de performance de l'entreprise et de répartition du produit généré par l'activité de l'entreprise, fournissant ainsi des pistes de compréhension du niveau de pouvoir que chaque partie souhaite détenir dans l'entreprise. Par son caractère très général cependant, le modèle rencontre certaines limites. Puisqu'il ne concerne pas strictement la RSC, le modèle ne fait pas intervenir toutes les parties qui sont concernées par ce dispositif précis de participation des salariés. C'est en particulier la figure des actionnaires qui est absente dans l'analyse de Freeman et Lazeur. Dans celle-ci en effet, probablement plus inspirée par la microéconomie du travail que par l'économie de la gouvernance ou les développements en théorie de la firme, les salariés sont opposés à l'« employeur », au « *management* », voire même à l'« entreprise », autant de termes dont la signification précise n'est jamais donnée : le *management* se confond-il avec les « *owners* » de l'entreprise, qui sont parfois évoqués dans le texte, comme ce pourrait être le cas dans une entreprise contrôlée et dirigée par un actionnaire familial ? Les *managers* sont-ils salariés de l'organisation ? Etc. C'est ainsi que le conflit de répartition confronte, dans la modélisation proposée, les salariés à l'« entreprise », sans que ne soit détaillé à qui revient la part du produit de l'entreprise ainsi captée par cette dernière. C'est pourtant ici que pourrait surgir un autre conflit de répartition, celui qui oppose les *managers* aux actionnaires, dans une perspective conforme à celle de la théorie de l'agence par exemple (Jensen et Meckling, 1976). Mais une partie du profit capté par l'entreprise pourrait également être réinvestie dans les activités de l'entreprise, ce qui n'est pas sans rapport avec la RSC. Parce que les salariés sont investis à long terme dans l'entreprise dans laquelle ils travaillent, leur participation aux décisions

de l'entreprise pourrait en effet avoir pour conséquence d'augmenter la part du résultat net de l'entreprise qui est réaffecté au fonctionnement de l'entreprise, sous la forme de nouveaux investissements. Ainsi, la RSC viendrait contrecarrer les effets de la financiarisation des entreprises sur leurs pratiques de gestion du résultat net, que certains déplorent : Lazonick et O'Sullivan (2000) estiment que les entreprises sont passées d'un régime où elle conservaient une part des bénéfices pour les réinvestir dans l'entreprise (« *retain and reinvest* ») à un régime où elles se restructurent dans le but de distribuer toujours plus de *cash* aux actionnaires (« *downsize and distribute* »). L'absence de la figure des actionnaires dans le modèle proposé paraît donc constituer une limite non négligeable de ce dernier.

Par ailleurs, en raison à nouveau de son caractère général, le modèle de Freeman et Lazear ne peut qu'imparfaitement saisir les modalités spécifiques de participation aux décisions qu'offre la RSC aux salariés. Il est indéniable que le partage d'informations et la « coopération » font partie des registres de participation que la présence d'administrateurs salariés au conseil rend possibles, puisque ces derniers peuvent faire usage de leur position pour nouer des liens resserrés avec les autres administrateurs, mais aussi avec les dirigeants exécutifs de l'entreprise. Mais la RSC est caractérisée par le fait qu'elle est censée fournir aux administrateurs salariés le même pouvoir de décision qu'à n'importe quel autre administrateur. On pourrait ainsi attendre qu'elle conduise à une modification substantielle des décisions qui sont prises dans l'entreprise, dans le sens d'une meilleure prise en compte des intérêts des salariés, voire même dans le sens d'une prise en compte des enjeux écologiques contemporains, si la RSC devait effectivement servir de base à la prise en compte de ces enjeux, comme le suggère par exemple Favereau (2018). L'incapacité du modèle de Freeman et Lazear à considérer ces transformations se manifeste peut-être le plus dans les formes de coopération entre direction et salariés de l'entreprise que les deux auteurs envisagent. C'est en effet la consultation des salariés qui est envisagée comme modalité la plus forte de participation de ces derniers aux décisions de l'entreprise. Et même lorsqu'ils se penchent sur la consultation, les auteurs insistent avant tout sur le partage d'informations entre direction et salariés qu'elle permet de réaliser, soit une forme de participation encore plus faible que la consultation à proprement parler. Dans leurs développements, tout se passe comme si la levée des asymétries informationnelles était une condition nécessaire et suffisante pour que les parties puissent identifier de façon non conflictuelle de meilleures solutions aux problèmes rencontrés par l'entreprise. Or, aux asymétries informationnelles peuvent s'ajouter des divergences portant sur les objectifs que l'entreprise devrait poursuivre. Il n'est peut-être pas anodin de ce point de vue que l'exemple que Freeman et Lazear

utilisent pour illustrer les effets bénéfiques de la consultation est tiré d'une situation de football américain, soit une situation qui ne met pas particulièrement en évidence les potentiels conflits qui opposent salariés, dirigeants exécutifs et actionnaires. Contrairement à une partie de football américain, durant laquelle tous les joueurs d'une même équipe poursuivent un même objectif (inscrire un *touchdown*), les diverses parties d'une même entreprise n'ont pas toutes les mêmes buts, tout du moins ces différents buts ne se recoupent-ils pas entièrement. Peut-être est-ce précisément ces divergences qu'il conviendrait de mettre au centre d'un modèle qui porterait spécifiquement sur la RSC.

Lorsque Freeman et Lazear finissent par évoquer la « codétermination », ce n'est certes pas pour évoquer la RSC, mais plutôt les droits étendus dont disposent les comités d'entreprise en Allemagne. Toutefois, peut-être sentent-ils que le partage d'informations et la consultation ne constituent plus des arguments entièrement satisfaisants pour saisir ce mode de participation des salariés. Leur argumentation délaisse alors l'idée du partage de l'information et de coopération, pour insister à la place sur les investissements en capital humain spécifique que la codétermination (définie au niveau du comité d'entreprise) permettrait de favoriser. Il convient donc de nous pencher sur les limites de cet argument.

#### 1.2.5. *RSC et investissement en capital humain spécifique : limites d'un raisonnement*

Le raisonnement selon lequel la RSC est en mesure d'améliorer la performance des entreprises par le biais des investissements en capital humain spécifique qu'elle favorise est sans conteste d'un grand intérêt. Il permet en effet d'ancrer la RSC dans un cadre théorique cohérent et connu du plus grand nombre, à savoir celui de la théorie des coûts de transaction. Mieux encore, il permet de plonger les racines théoriques de la RSC dans des développements de la théorie économique standard qui sont largement admis, à savoir la distinction entre capital humain générique et capital humain spécifique, dont Becker (1964) est à l'origine. Malgré cela, le raisonnement se heurte à plusieurs obstacles qui ne peuvent être négligés.

Le premier de ces obstacles est que cet argument ne permet pas d'établir la nécessité de mettre en œuvre la RSC dans toutes les entreprises (ou dans toutes les entreprises d'une certaine taille par exemple). En effet, d'après ce point de vue, la mise en œuvre de la RSC ne peut être justifiée que dans les cas où les salariés réalisent effectivement des investissements spécifiques à l'entreprise ou sont susceptibles de le faire. Or, on ne peut pas défendre que tous les salariés réalisent de tels investissements, sauf à risquer de faire perdre à la notion de capital humain spécifique sa consistance. Lazear (2009) a certes proposé une voie pour généraliser la notion : il définit le capital

humain spécifique comme une combinaison de compétences génériques, la spécificité résidant alors dans la manière dont chaque entreprise combine ces différentes compétences génériques (l'une insiste par exemple plus sur les compétences en droit et moins sur les compétences en économie, une autre entreprise faisant l'inverse). On peut se demander toutefois si cette solution ne conduit pas *de facto* à faire perdre de sa spécificité au capital humain spécifique. Il semble en effet relativement peu difficile pour un salarié de modifier la façon dont il combine les compétences génériques qu'il a acquises, au moment de rejoindre une nouvelle entreprise. Quelle que soit la définition qui est retenue du capital humain spécifique, s'appuyer sur son existence pour fonder l'opportunité de la RSC signifie que que c'est uniquement en présence de capital humain de ce type que la mise en œuvre de la RSC apparaît pertinente. C'est ce qu'exprime clairement Furubotn (1988, p. 171) :

*The insistence on linking codetermination rights to workers' actual outlays on firm-specific investment is based, ultimately, on the idea that only individuals who take investment risks in the firm and who are significantly affected by its economic performance should be guaranteed a share in the firm's residual or granted authority in decision making.*

Il faut bien voir qu'il ne suffit pas de dresser une distinction entre les entreprises dans lesquelles la RSC est justifiée et celles où elle ne l'est pas, parce que cette distinction ferait fi du fait que tous les salariés d'une même entreprise ne réalisent pas forcément des investissements en capital humain spécifique, et que ceux qui le font ne le font pas tous dans la même ampleur. D'après Osterloh et Frey (2006), certains salariés ne devraient ainsi pas être concernés par la RSC parce qu'ils seraient en mesure de se protéger par l'intermédiaire des contrats de travail qu'ils établissent avec l'entreprise. Seuls les véritables « investisseurs en connaissances (*knowledge investors*) » devraient pouvoir désigner des administrateurs salariés. Osterloh et Frey (2006, p. 333), proposent ainsi que « chaque salarié ait des droits de vote [pour désigner les administrateurs salariés], en fonction de son investissement spécifique à l'entreprise », ces droits de vote variant ainsi de « zéro à un » pour chaque individu. Encore faut-il pouvoir mesurer les droits de vote que chaque salarié devrait détenir. Pour ce faire, les auteurs suggèrent de mesurer la valeur du capital humain spécifique investi par chaque salarié, en utilisant une méthode éprouvée par les économistes du travail (voir par ex. Topel, 1991) : « la valeur de cet investissement est mesurée par l'estimation de la réduction individuelle du salaire qu'un salarié subirait s'il devait être affecté à une autre entreprise » (Osterloh et Frey, 2006, p. 333). Pris au sérieux, l'argument du capital humain spécifique requerrait donc que les droits de décision de chaque salarié soient calculés par des méthodes économétriques. La mise en œuvre concrète de ce principe paraît difficilement envisageable dans la réalité. Dans tous

les cas, le raisonnement exclut la possibilité de faire de la RSC un dispositif obligatoire. Il faut en toute cohérence que la RSC soit mise en œuvre volontairement dans les entreprises où elle apparaît nécessaire à la marche de l'entreprise (Furubotn, 1988). C'est incontestablement un obstacle pour les partisans de la généralisation de la RSC qui entendraient s'appuyer sur la théorie des coûts de transaction pour fonder l'efficacité économique de ce mode de participation des salariés aux décisions de l'entreprise, puisqu'ils se verraient dans l'incapacité logique de plaider pour son extension la plus large<sup>34</sup>.

La seconde limite rencontrée par le raisonnement qui appuie l'efficacité économique de la RSC sur l'existence de capital humain spécifique réside dans le fait que le raisonnement pourrait également s'appliquer à d'autres parties, qui ne sont pourtant pas toujours considérées par les partisans de la RSC. Certains d'entre eux ont en effet insisté sur la distinction qu'ils font entre les acteurs qui constituent les « parties prenantes » de l'entreprise et ceux qui constituent ses « parties constituantes ». Dans une perspective conforme à celle de Freeman (1984), les parties prenantes correspondraient à l'ensemble des acteurs qui supportent une forme de risque associé à l'activité de l'entreprise, ce risque pouvant être de nature différente selon les agents considérés (risque financier pour les actionnaires, perte d'emploi pour les salariés, risque environnemental pour les collectivités environnantes, etc.). Les parties constituantes de l'entreprise regrouperaient, parmi les parties prenantes, les agents qui ne se contentent pas de « subir le risque de l'entreprise » mais « investissent dans l'entreprise et en subissent le risque », soit les actionnaires et les salariés (Clerc, 2018, p. 190). Les auteurs qui reprennent à leur compte cette distinction, comme Clerc ou Favereau (2018), s'appuient sur elle pour tracer une frontière entre les groupes fondés à être représentés au conseil d'administration et les groupes qui ne sont pas fondés à l'être et se trouvent dès lors cantonnés à siéger au sein d'un « comité des parties prenantes<sup>35</sup> ». Cette distinction, dont l'intérêt n'est pas contestable, semble cependant ne pas affronter la question du statut des parties prenantes qui, sans formellement appartenir aux parties constituantes, peuvent parfois presque en faire partie. On pense par exemple aux salariés d'entreprises preneuses d'ordres, qui peuvent être fortement dépendants de groupes donneurs d'ordres, pour qui la sous-traitance constitue « l'une des modalités par lesquelles [le capital] cherche à contourner un certain nombre de protections instituées de haute

---

<sup>34</sup> Le raisonnement des partisans de la RSC rejoindrait ici d'une certaine manière l'argumentation de Jensen et Meckling, plus particulièrement le deuxième argument qu'ils avancent en défaveur de la RSC (cf. *supra*).

<sup>35</sup> Ce comité serait donc composé des parties prenantes qui ne sont pas reconnues comme constituantes, soit toutes les parties prenantes à l'exception des actionnaires et des salariés. Un tel comité serait « au minimum une instance consultative » (Favereau, 2018, p. 64), et son existence aurait pour objet de porter les intérêts des parties prenantes dans la gouvernance d'entreprise.

lutte par le salariat » (Tinel et al., 2007, p. 155). Comment considérer les salariés qui sont dans ce cas ? La valeur des investissements en capital humain spécifique qu'ils réalisent potentiellement ne dépend-elle pas plus du groupe donneur d'ordres que de leur employeur direct ? Leur statut singulier ne fait-il pas d'eux une (quasi-)partie constituante de l'entreprise ? Ne seraient-ils dès lors pas fondés à être représentés au conseil d'administration des entreprises donneuses d'ordres ? Il semble que Richer, qui est l'auteur à l'origine de la distinction parties prenantes/parties constituantes d'après Favereau (2008, p. 6, note 2), a lui-même entrevu les limites de cette distinction, puisqu'il est conduit à affirmer « que les sous-traitants (et non les simples fournisseurs), lorsqu'ils sont fortement intégrés aux processus de production de l'entreprise et dépendants de cette dernière, peuvent aussi être considérés comme des parties constituantes » (Richer, 2018, p. 56, note 94). Toutefois, les salariés de ce type ne seraient peut-être pas les seuls concernés par cette réévaluation de la légitimité des différentes parties prenantes à se voir représenter au sein du conseil d'administration des entreprises. Ne pourrait-on pas imaginer par exemple que la modification du « capital naturel » d'un espace soit à ce point marquée que sa transformation soit assimilable à la réalisation d'investissements en capital spécifique et donc que les « intérêts » de ce « capital naturel » pourraient être représentés au conseil d'administration des entreprises qui sont à l'origine de sa modification ? En tout état de cause, la position d'Osterloh et Frey (2006, p. 330), selon laquelle « [toutes les parties prenantes autres que les actionnaires ou les salariés] sont plus aptes à conclure des contrats *ex ante* et n'ont dès lors pas besoin d'être représentées au conseil d'administration », peut apparaître insuffisamment étayée. Prendre au sérieux la théorie des coûts de transaction supposerait en effet d'examiner les investissements réalisés par chaque partie prenante dans chaque entreprise, afin de juger si telle ou telle partie devrait effectivement être représentée au conseil d'administration d'une entreprise au vu des investissements qu'elle réalise dans cette entreprise. Postuler *a priori* le statut de chacune des parties prenantes ne peut suffire.

\*\*\*

Au terme de cet examen des approches théoriques de la RSC, il paraît difficile de conclure à la supériorité de l'une sur l'autre. Chacun des deux « camps » qui s'affrontent afin de déterminer si la RSC a des effets positifs ou négatifs sur la performance des entreprises peut en effet se voir opposer des contre-arguments. Jensen et Meckling (1979), qui se montrent défavorables à la RSC en raison des menaces qu'elle ferait peser sur la pérennité des entreprises, s'appuient sur une conception contractualiste et volontariste des relations économiques, ce qui peut leur être reproché. De plus,

ils n'envisagent ni la possibilité que le monopole du pouvoir sur le conseil puisse conduire les actionnaires à eux aussi « dévorer les actifs de l'entreprise », ni même que le partage du pouvoir entre actionnaires et salariés puisse conduire à une amélioration de la performance des entreprises.

Les partisans de la RSC peuvent trouver pour leur part dans le modèle proposé par Freeman et Lazear (1995) une base théorique pour asseoir leur argumentation. Ils peuvent de ce fait insister sur les effets bénéfiques de la RSC sur la performance, qui trouveraient leurs origines dans la réduction des asymétries d'information et la coopération entre salariés et direction qu'elle permet, mais aussi dans les investissements en capital humain spécifique qu'elle favorise. Il n'est pas certain toutefois que le modèle de Freeman et Lazear suffise à appréhender la singularité de la RSC. Par ailleurs, l'argument du capital humain spécifique pourrait conduire à étendre la liste des parties prenantes légitimes à siéger au conseil, ce que les partisans de la RSC n'envisagent pas forcément.

Face à cette indécision théorique, il paraît naturel de se tourner vers les évaluations empiriques de ce dispositif. On peut en effet nourrir l'espoir que de telles études nous permettront d'y voir plus clair. Nous verrons toutefois que les réponses apportées par les évaluations empiriques de la RSC ne sont peut-être pas à la hauteur des espérances qu'on peut placer en elles.

## **2. Les résultats incertains des évaluations empiriques de la RSC**

On aurait pu attendre des études empiriques qu'elles viennent trancher le débat qui oppose des approches théoriques aux conclusions aussi diamétralement opposées que celles que nous avons présentées plus haut. Une conception linéaire, sans doute simpliste, du travail scientifique laisserait ainsi penser qu'avec le temps et l'accumulation des études, la multiplication des résultats statistiques ferait pencher la balance d'un côté plutôt que de l'autre. Mais un examen des analyses existantes laisse craindre la possibilité qu'une conclusion définitive soit hors d'atteinte. Ainsi par exemple Conchon (2014, p. 39) observe-t-elle dans la revue de la littérature qu'elle propose que les résultats se révèlent, pris dans leur ensemble, « non concluants » :

Sur les 26 études menées sur des données allemandes, 9 concluent à une corrélation positive, 9 à l'absence de corrélation, 4 à une présence d'administrateurs salariés corrélée négativement avec la performance de l'entreprise et 4 autres à des résultats contrastés selon l'indicateur de performance considéré. Les conclusions des analyses conduites sur d'autres données nationales [françaises, norvégiennes et suédoises] ne sont pas moins équivoques, les résultats des deux études portant sur le cas français étant contradictoires.

Si nous pouvons suivre Conchon sur ce point, il n'est pas certain pour autant que le tableau qu'elle donne à voir suffise entièrement à saisir ce qui constitue les limites des études économétriques de la RSC. Les difficultés posées par ces dernières tiennent certes au signe variable de la corrélation établie entre RSC et performance (positive, négative ou non significative), mais

elles sont d'abord le fruit de l'impossibilité de comparer de façon satisfaisante les différentes études entre elles. Cette impossibilité peut être imputée à deux facteurs au moins, si l'on met de côté la question de la qualité variable des données utilisées et des estimations proposées. D'une part, c'est la notion de performance qui n'est pas stabilisée dans ces différentes études, ce que remarquait déjà Conchon, certaines préférant par exemple une conception plutôt financière de la performance tandis que d'autres retiennent au contraire une définition économique de cette dernière. Mais on est également forcé de constater d'autre part que la définition de la variable d'« entrée », c'est-à-dire celle qui constitue la mesure de la RSC, n'est pas plus stabilisée dans toutes ces analyses que la variable de « sortie », censée représenter la performance. Cela tient pour partie au fait que ce sont différents pays qui sont pris pour étude dans ces analyses, mais cela doit aussi plus prosaïquement au choix du codage de la RSC (variable binaire, proportion de représentants des salariés au conseil, etc.), choix qui peut apparaître presque technique mais n'est pas dénué de conséquences. Est-on vraiment sûr alors que ces études évaluent toutes la même chose ?

Dans ce qui suit, nous revenons plus en détail sur les limites des évaluations économétriques de la RSC. Nous avons répertorié 55 études de cette nature (voir p. 114-115), en nous appuyant sur le panorama de la littérature dressé par Conchon (2014, p. 39-43) et en collectant les études parues depuis. Nous avons exclu de notre liste les études parues en langue allemande<sup>36</sup>, dont certaines étaient présentes dans la revue de Conchon, ou celles encore parues dans la langue d'un des pays nordiques où existe la RSC (Danemark, Finlande, Norvège, Suède). Nous avons également fait le choix de conserver les études qui n'ont pas été publiées dans une revue scientifique et sont à l'état de rapport ou de document de travail, dans la mesure où certaines, surtout les plus récentes, pourraient l'être dans le futur. Sur la base de ce recensement, nous commençons par examiner la variabilité des définitions retenues de la RSC (2.1). Ensuite, nous nous penchons sur la multiplicité des critères de performance retenus (2.2).

### **2.1. Mesurer la RSC : variations et enjeux**

La variabilité de la mesure de la RSC qui est retenue dans l'analyse tient à trois facteurs au moins, qui sont examinés successivement dans ce qui suit. D'abord, il faut déterminer la façon dont sera codée la RSC (2.1.1) : une variable binaire qui enregistre simplement la présence ou l'absence d'administrateurs salariés, une variable enregistrant le nombre ou la proportion des administrateurs salariés ou encore une mesure plus complexe ? Il faut ensuite déterminer le contexte pertinent d'évaluation de la RSC (2.1.2) : souhaite-t-on l'étudier dans n'importe quel contexte ou dans un

---

<sup>36</sup> Ce choix s'explique là encore par le fait que nous ne parlons pas allemand.

contexte précis, auquel cas le recours à des variables d'interaction peut s'avérer nécessaire ? Nous verrons enfin que la mesure de la RSC dépend du contexte géographique de l'étude, qui n'est pas sans effet sur la définition retenue de la RSC (2.1.3).

#### 2.1.1. Coder la présence d'administrateurs salariés : de multiples possibilités

S'intéresser aux conséquences de la RSC sur une variable de « sortie », c'est-à-dire une variable *dépendante*, nécessite d'abord de se doter de critères qui permettent de mesurer la mise en œuvre de la RSC dans telle ou telle entreprise, de l'ampleur de la représentation des salariés dans l'entreprise considérée, etc. Dit autrement, une telle démarche nécessite de se doter en premier lieu d'une définition des variables qui jouent le rôle de variable d'entrée dans les équations de régression, c'est-à-dire de variable indépendante d'intérêt. Cela pourrait paraître *a priori* évident mais l'examen de la littérature fait ressortir que les études de la RSC n'adoptent pas toutes la même définition de cette dernière. La façon la plus simple de mesurer la RSC est celle qui consiste à coder une *variable binaire*, qui prend la valeur 1 pour les entreprises soumises à la RSC et la valeur 0 pour les autres. Si certaines études se contentent de faire usage d'une variable de ce type (cf. par exemple Berglund et Holmén, 2017 ; Gleason et al., 2021)<sup>37</sup>, on peut saisir facilement les limites d'une telle démarche : il s'agit là d'une mesure assez fruste du pouvoir des salariés, qui se contente d'enregistrer leur présence ou leur absence au conseil, ceci ayant pour conséquence que la représentation des salariés par un unique administrateur salarié dans telle entreprise est rendue de fait équivalente à celle assurée par plusieurs administrateurs salariés dans telle autre. Pour pallier ce problème, il est possible de s'appuyer sur une mesure de la RSC qui consiste à coder le *nombre* de salariés qui siègent au conseil, ainsi que le font Hillman et al. (2001), Bøhren et Strøm (2005) ou Sayari et Marcum (2022). Mais il n'est pas certain qu'une telle mesure échappe entièrement à la critique qui peut viser une mesure binaire de la RSC : enregistrer le seul nombre des administrateurs salariés ne permet en effet pas de saisir totalement le poids que ces derniers ont au conseil, parce que cette seule information ne nous dit rien du nombre des autres administrateurs avec lesquels les administrateurs salariés doivent composer. La solution la plus évidente consiste alors à retenir la *proportion* de sièges

---

<sup>37</sup> C'est formellement le cas également de toutes les études causales qui, bien que mieux armées méthodologiquement que les autres, comparent en définitive elles aussi des entreprises soumises à la RSC (groupe traité) à des entreprises qui n'y sont pas soumises (groupe de contrôle), sans plus de finesse dans la mesure de la RSC. Parmi ces études, on compte celles de Blandhol et al. (2020), de Harju et al. (2021), de Jäger et al. (2021), de Belot et Waxin (2022) ainsi que la nôtre (voir chapitre 2). La démarche est similaire, quoique légèrement différente, dans le cas de l'analyse menée par Kim et al. (2018) ou par Lin et al. (2021 ; 2018) : les auteurs y comparent des entreprises soumises à la RSC *paritaire* (groupe traité) à des entreprises qui ne sont pas soumises à cette dernière (groupe de contrôle, composé dès lors d'entreprises avec une RSC inférieure à 50% ou nulle). Cela tient au contexte géographique particulier de ces études qui se concentrent sur l'Allemagne (cf. *infra*).

que les salariés détiennent au conseil de chaque entreprise. C'est la stratégie choisie notamment par Bøhren et Strøm (2010), Krenn (2015), Palmberg (2015), Cézanne et Hollandts (2021), Nekhili, Boukadhaba et Nagati (2021) ou encore Nekhili, Boukadhaba, Nagati et Chtioui (2021).

Une autre solution, similaire à celle qui suppose d'enregistrer la proportion des sièges occupés par les administrateurs salariés au conseil, consiste à inclure non pas une mais *plusieurs variables binaires* mesurant la RSC. C'est une démarche qui paraît particulièrement adaptée pour les études qui s'intéressent à l'Allemagne. La RSC prend en effet dans ce pays une forme assez particulière au regard de la situation des autres pays européens, puisqu'elle y est à la fois plus ancienne, plus développée et plus différenciée qu'ailleurs (Clerc, 2018 ; Fulton, 2020 ; Waddington et Conchon, 2016 ; Winter, 2015). Ainsi, les entreprises du secteur du charbon et de la sidérurgie employant plus de 1.000 salariés sont soumises depuis 1951 à l'obligation d'adopter un régime de RSC strictement paritaire : le conseil de surveillance de ces entreprises doit être composé pour moitié de représentants des salariés, l'autre moitié étant constituée par les représentants des actionnaires. Par ailleurs, une loi adoptée un an plus tard, soit en 1952, a soumis les entreprises allemandes employant plus de 500 salariés, quel que soit le secteur d'activité dans lequel elles opèrent, à un régime de RSC au tiers : le conseil de surveillance doit être composé d'un tiers de représentants des salariés, les deux tiers restants des sièges du conseil étant réservés aux représentants des actionnaires. Enfin, depuis 1976, les entreprises employant plus de 2.000 salariés sont elles aussi tenues de mettre en œuvre une RSC paritaire. Il faut noter toutefois une différence avec les entreprises du secteur du charbon et de la sidérurgie : dans ces dernières, la parité au conseil est une « vraie » parité, puisque le président du conseil, dont la voix compte double en cas d'égalité des votes, est choisi conjointement par les représentants des salariés et les représentants des actionnaires tandis que dans les entreprises qui sont affectées par la loi de 1976, le président du conseil, qui dispose du même pouvoir d'arbitrage en cas d'égalité, est désigné par les seuls actionnaires. C'est pour cette raison que le régime de RSC est communément dénommé « quasi-parité » à propos de ces entreprises<sup>38</sup>.

Il est ainsi possible de distinguer dans le cas allemand les entreprises soumises à une RSC *paritaire* de celles soumises à une RSC *au tiers*, en codant pour chacune de ces situations une variable binaire différente. L'utilisation de deux variables binaires, ou de la proportion de représentants des salariés, a non seulement pour avantage d'affiner la mesure de la RSC, mais elle permet en outre de

---

<sup>38</sup> Pour être tout à fait complet, il faudrait aussi rappeler que les représentants des salariés dans les entreprises du charbon et de la sidérurgie détiennent, contrairement à leurs homologues des entreprises allemandes des autres secteurs soumises à la RSC, un pouvoir de « veto sur la désignation du directeur du travail (qui est l'équivalent de notre DRH actuel) » (Clerc, 2018, p. 185).

tenir compte de l'existence potentielle d'effets non linéaires de la RSC sur la performance. Il suffit en effet d'intégrer parmi les variables indépendantes soit les deux variables binaires, soit la proportion d'administrateurs ainsi que le carré de cette proportion, pour pouvoir mesurer des effets variables de la RSC sur la performance en fonction de son ampleur. S'appuyant sur ce principe, Fauver et Fuerst (2006), Balsmeier et al. (2013) ou encore Silva et al. (2022) concluent par exemple que la RSC a un effet bénéfique sur la performance, mais pour des niveaux modérés de représentation des salariés seulement (inférieur à 33% d'après Silva et al. ; aux environs de 40% selon Balsmeier et al. ; inférieur à 50% selon Fauver et Fuerst). Il faut remarquer d'ailleurs que ces tentatives d'aller « au-delà de la dichotomie » de la relation entre RSC et performance, pour reprendre le mot de Guedri et Hollandts (2008)<sup>39</sup>, sont conformes à la modélisation théorique de la RSC proposée par Freeman et Lazear (1995), qui tracent une courbe en forme de U inversé pour représenter la relation entre RSC et performance (cf. *supra*).

Si le choix de mesurer la RSC par le codage de la proportion d'administrateurs salariés ou par l'utilisation d'une pluralité de variables binaires peut sembler plus approprié que d'autres options, il n'est pas certain que ce choix soit sans limite pour autant. En fait, toute analyse de la RSC se heurte à un obstacle important, qui est constitué par la faible variance observable de la représentation des salariés dans les différentes entreprises étudiées. Il faudrait idéalement pouvoir observer des niveaux assez variables de RSC et associer à chacun d'entre eux un certain niveau de performance, afin de tirer des conclusions sur le lien entre les deux. Or, cela est difficilement envisageable, comme le remarquent fort justement Balsmeier et al. (2013, p. 55) :

*Because, in almost all cases, the exact legal minimum of employee representatives applies, the observable variance of participation between companies and over time is quite small, at least when using the usual measure of the proportion of representatives on the supervisory board. This limitation makes it difficult to control for unobservable heterogeneity, without a substantial loss of explanatory power, and necessitates an adept and complicated detachment of the effects of firm-size and the effects of co-determination. The low variance in the proportion of employee representatives also hinders the estimation of an inversely U-shaped relationship between co-determination and relevant characteristics, including the performance of companies.*

La réflexion des auteurs a le mérite de mettre en évidence, outre les conséquences méthodologiques des problèmes soulevés (notamment la difficulté de distinguer ce qui, en matière de performance, doit à la taille de l'entreprise et ce qui doit à la RSC), les limites du cadrage de la

---

<sup>39</sup> L'expression est en réalité utilisée par les deux auteurs pour caractériser non pas la RSC, mais un autre mode de représentation des salariés, à savoir la participation financière au capital de l'entreprise. Celle-ci est cependant similaire à la RSC par certains aspects, puisqu'elle ouvre en France la voie à une représentation au conseil des salariés *actionnaires*, sous certaines conditions. Nous aurons l'occasion de revenir sur la distinction entre ces deux modes de participation plus bas.

plupart des études qui se penchent sur la RSC et n'envisagent ses effets sur la performance que sous l'angle de la « dichotomie » bonne/mauvaise. Plus encore, Balsmeier et al. identifient les causes de la faible variance de la RSC : celle-ci trouve son origine dans le fait que les entreprises se contentent bien souvent d'appliquer les dispositions légales en vigueur (« *Because, in almost all cases, the exact legal minimum of employee representatives applies (...)* »), sans aller au-delà en prévoyant de façon volontaire un nombre d'administrateurs salariés supérieur à celui défini par la loi. Cela semble vrai pour l'Allemagne ou pour la France, mais cela semble également se vérifier pour des pays dans lesquels les règles encadrant la définition du nombre d'administrateurs salariés à désigner sont plus complexes et devraient donc permettre d'observer une variance plus importante du nombre/de la proportion de représentants des salariés. Ainsi Thomsen et al. (2016) montrent-ils que la taille des conseils au Danemark et en Norvège est répartie selon une distribution empirique particulière, difficilement imputable au hasard : les tailles de conseil qui permettent aux entreprises de minimiser la proportion d'administrateurs salariés en leur sein sont surreprésentées dans ces pays, en comparaison de la distribution de la taille des conseils en Finlande, pays que les auteurs considèrent comme un pays similaire aux deux autres, et qu'ils prennent pour point de référence parce que la RSC y est très peu développée. Il s'ensuit qu'on peut observer une surreprésentation d'une présence au conseil des salariés au tiers au Danemark et au quart en Norvège alors même que la loi crée normalement la possibilité d'une multiplicité de configurations<sup>40</sup>. Pour ces pays donc, ce n'est vraisemblablement pas la stricte application de la loi qui a pour conséquence la faible variance de la RSC, mais c'est même une manipulation stratégique des dispositions légales par les entreprises qui est en cause.

Pour pallier la faible variance de la RSC, Balsmeier et al. (2013) proposent une approche fondée sur la construction d'un *indice de pouvoir* des représentants des salariés au conseil. L'indice en question repose sur la prise en compte de l'existence de trois types d'acteurs au sein du conseil de surveillance<sup>41</sup> des entreprises étudiés : les représentants des institutions bancaires, les représentants des actionnaires ainsi que les représentants des salariés. Le pouvoir de chaque groupe est ensuite calculé avec une méthode complexe qui prend en compte la façon dont la coalition entre

---

<sup>40</sup> Dans les deux pays, c'est la représentation au tiers qui vaut formellement dans la plupart des cas, mais Thomsen et al. indiquent que les règles d'arrondi qui sont précisées par la loi diffèrent au Danemark et en Norvège, si bien que le pourcentage effectif d'administrateurs salariés est concrètement variable en fonction du pays et de la taille du conseil. Pour plus de précisions, on pourra se reporter au tableau synthétique construit par les auteurs qui expose le nombre d'administrateurs salariés requis dans chaque cas, ainsi que la proportion des sièges qu'ils occupent alors (Thomsen, Rose et Kronborg, 2016, p. 479).

<sup>41</sup> L'analyse de Balsmeier et al. porte sur l'Allemagne, où la loi impose la mise en place d'un système dual composé d'un conseil de surveillance et d'un directoire.

les différents groupes peut conduire à remporter un vote au conseil. La mesure de la RSC obtenue par les auteurs semble corriger les défauts des autres mesures de la RSC évoqués plus haut, puisque la variance de leur indice de pouvoir des administrateurs salariés est élevée : pour un indice allant de 0 à 100, les auteurs obtiennent un pouvoir moyen des salariés de 32,87, un pouvoir médian de 33,33 ainsi qu'un écart-type presque aussi élevé que ces deux valeurs (32,55). Il y aurait cependant lieu de s'interroger sur une démarche qui fait l'hypothèse implicite que le groupe des représentants des salariés est homogène, alors même que ce dernier peut être composé, dans le cas allemand et selon les contextes, pour partie de membres extérieurs à l'entreprise, chargés de représenter les organisations syndicales, mais également d'un membre représentant le personnel de direction (*executive employee*, cf. Fulton, 2020). Rien n'assure donc que tous les représentants du personnel adoptent exactement les mêmes positions et cette hypothèse est d'autant plus étonnante que les auteurs tiennent par ailleurs compte de la diversité des représentants des actionnaires, en s'appuyant sur la part du capital que chaque actionnaire détient.

Scholz et Vitols (2019) proposent eux aussi d'utiliser un indice de mesure de la RSC, mais leur approche est différente de celle de Balsmeier et al. Les deux auteurs partent du constat que les analyses économétriques de la RSC font l'hypothèse, au moins implicite, que le pouvoir des salariés est identique dans toutes les entreprises allemandes dans lesquelles les représentants de ces derniers détiennent la moitié des sièges du conseil de surveillance. Or, c'est là une hypothèse déraisonnable selon eux, étant donné que des études qualitatives ont pu montrer que l'influence des salariés varie selon les entreprises considérées et qu'elle est notamment plus faible dans les entreprises où la direction met en œuvre des stratégies de réduction de l'influence des salariés (Scholz et Vitols, 2019, p. 235) :

*Most quantitative studies have assumed that worker influence is equal in all parity codetermined firms. However, qualitative research has shown substantial variation within each codetermination type. For example, a number of traditional 'paternalistic' firms and newer 'high tech' firms have resisted the formation of works councils and the election of external trade union officials to supervisory boards, which tends to weaken worker voice (Girndt, 2006). Furthermore, unions tend to focus more on the largest companies in their sectors (Raabe, 2010). Thus, the assumption of equality between firms with the same codetermination rights neglects important variation.*

Scholz et Vitols expliquent également leur insatisfaction par l'existence de dispositifs de RSC qui peuvent être assez différents de ceux prévus par la loi allemande. Avec les modifications induites par le droit européen en effet, en particulier la création du statut de Société européenne, les modalités concrètes de mise en œuvre de la RSC sont fixées dans certaines entreprises par la négociation entre salariés et employeurs, et peuvent diverger de ce fait des modèles paritaire et au

tiers définis dans la législation allemande. Scholz et Vitols (2019, p. 236) proposent en définitive de mesurer la RSC en construisant un indice qui est la moyenne pondérée de pas moins de 6 composants différents, que nous résumons ici en les regroupant en 3 catégories : i) le pouvoir dont les salariés disposent au sein du conseil ; ii) la place du conseil dans les processus de décision de l'entreprise ; iii) l'effet de facteurs extérieurs au conseil sur l'influence des salariés au conseil. Comme Balsmeier et al., Scholz et Vitols tentent de mesurer le pouvoir dont disposent les représentants des salariés au sein du conseil de surveillance : ils tiennent compte pour ce faire du nombre d'administrateurs salariés, mais aussi de leur accès aux comités du conseil<sup>42</sup> ou encore de la désignation de l'un d'entre eux à la position de vice-président du conseil. Les auteurs entendent également mesurer la centralité du conseil de surveillance dans les processus de décision de l'entreprise (2019, p. 236) :

*The decision-making powers of the supervisory board, which are defined by law, vary quite substantially across different company legal forms (Köstler et al., 2013). If the supervisory board has limited powers relative to the shareholders' assembly, the potential for worker representatives to influence company decisions will also be limited. The full score for this component is reached if the company has a legal form which defines extensive decision-making rights for the supervisory board.*

On peut s'interroger sur la pertinence des indicateurs retenus par les auteurs pour évaluer concrètement la place qu'occupe le conseil de surveillance, puisqu'il s'agit en fait essentiellement d'enregistrer la forme légale des différentes entreprises, ce qui ne dit rien des pratiques effectives de ces dernières. C'est cependant une avancée intéressante par rapport à la proposition de Balsmeier et al. dans la mesure où Scholz et Vitols posent de manière explicite la question, souvent négligée, de la réalité du pouvoir du conseil dans l'ensemble des organes de décision de l'entreprise. Mais là où Scholz et Vitols se démarquent de façon plus intéressante encore de la proposition de Balsmeier et al., c'est qu'ils invitent également à saisir des indices à propos de ce qu'il se passe en dehors du conseil de surveillance. Par leur focalisation sur les seuls équilibres internes au conseil, Balsmeier et al. manquent en effet peut-être de voir que l'influence des salariés au conseil dépend également de facteurs non strictement liés à ce qu'il se passe à l'intérieur du conseil de surveillance. À l'inverse, Scholz et Vitols examinent pour leur part divers facteurs de ce type. Ils mesurent en premier lieu l'intensité de la relation qui existe entre les représentants des salariés au conseil et les autres instances

---

<sup>42</sup> Les comités du conseil sont des sous-groupes du conseil qui ont pour mission de préparer les décisions qui seront prises lors des réunions plénières (Adams, Rangunathan et Tumarkin, 2021). Chaque comité est chargé d'une tâche spécifique, par exemple de vérifier les bilans financiers pour le comité d'audit ; de fixer la rémunération des dirigeants exécutifs pour le comité des rémunérations ; de préparer les décisions stratégiques (investissements, fusions-acquisitions, cessions, etc.) pour le comité stratégique ; etc. L'accès à ces comités est donc crucial pour les salariés s'ils veulent pouvoir peser sur les décisions du conseil. Pourtant, il n'est pas certain que les salariés soient traités comme les autres administrateurs de ce point de vue, en France au moins (voir chapitre 2).

de représentation du personnel ainsi que les syndicats<sup>43</sup>, une plus forte relation entre ces groupes étant supposée se traduire par une meilleure représentation des salariés et donc un plus fort pouvoir de leurs représentants. Ils mesurent ensuite la dispersion géographique de l'emploi, leur hypothèse étant qu'il est plus facile de représenter les salariés d'une entreprise lorsque l'emploi est concentré en Allemagne – pays sur lequel ils travaillent – ou, si cela n'est pas le cas, lorsqu'il existe une instance de représentation du personnel au niveau européen ou mondial (Scholz et Vitols, 2019, p. 236) :

*The lower the proportion of employees in the 'home' country of a multinational, the more difficult it is to organize workers' voice, given the diversity of national industrial relations systems. (...) The highest score for this component is achieved if all employees are in Germany (no fragmentation across national boundaries); or otherwise, if there is a European or an international works council to coordinate workers' voice across borders.*

Enfin, ils évaluent à quel acteur de l'entreprise incombe ultimement la gestion du personnel de l'entreprise, leur point de vue étant que les possibilités d'influence des salariés seront diminués si cette responsabilité est attribuée au directeur général de l'entreprise, ou à son directeur financier (Scholz et Vitols, 2019, p. 236-237) :

*If this is with the chief executive officer (CEO) or the chief financial officer (CFO), personnel policy will tend to be subordinated to the financial priorities of the company (Giertz and Scholz, 2018). This is in part because these types of managers tend to interact most extensively with shareholders. The full score for this component is obtained if primary responsibility for personnel policy is not assigned to the CEO or CFO.*

L'indice de RSC que Scholz et Vitols construisent est *in fine* un nombre compris entre 0 et 100. Les auteurs indiquent que la variance de la métrique ainsi construite est élevée, apportant une solution aux problèmes soulevés plus haut, mais ils ne fournissent malheureusement pas les statistiques descriptives de la variable.

Ce tour d'horizon des différentes manières de coder la RSC devrait suffire à faire voir que la définition de la mesure de la RSC n'a rien d'évident. Si cette dernière peut parfois être presque naturalisée, parce qu'introduite sans discussion ni justification par les auteurs, comme c'est le cas dans nombre des études qui mesurent la RSC via l'utilisation d'une simple variable binaire, la dimension construite de la mesure de la RSC refait surface chaque fois que certains auteurs entendent remettre en cause les habitudes prises par d'autres. En définitive, il est difficile d'affirmer

---

<sup>43</sup> Pour ce faire, ils tiennent compte du profil des représentants des salariés : les relations sont supposées les plus fortes quand les représentants des salariés qui font partie de l'entreprise sont tous membres par ailleurs du comité d'entreprise et quand les représentants des salariés qui sont extérieurs à l'entreprise sont tous des permanents à temps plein des organisations syndicales.

pouvoir résumer la littérature en recourant à des énoncés de la forme « telle étude montre que *la* RSC a des effets positifs sur la performance, tandis que telle autre observe plutôt des effets négatifs de *la* RSC », tant il apparaît que *la* RSC n'est pas une notion unifiée dans la littérature.

### 2.1.2. Choisir le contexte pertinent d'évaluation de la RSC

Les développements ci-dessus n'épuisent pas la variabilité des approches proposées par les évaluations économétriques de la RSC afin de mesurer celle-ci. À la question de la définition de la variable servant de mesure de la RSC, il faut en effet ajouter la question du contexte d'étude de la RSC qui est retenu dans chacune de ces analyses. Nous ne faisons pas référence ici au contexte géographique de ces dernières, sur lequel nous reviendrons ensuite, mais plutôt à la définition retenue des circonstances appropriées d'étude de la RSC. En fait, la majorité des auteurs entendent évaluer les effets de la RSC sur la performance sans préciser plus avant le contexte de cette évaluation, ce qui revient *de facto* à examiner la RSC dans n'importe quelles circonstances. À l'opposé, d'autres auteurs précisent plus avant le contexte dans lequel il leur semble pertinent d'évaluer les effets de la RSC, ce qui signifie dès lors que cette dernière devrait montrer ses effets dans certaines circonstances plutôt que d'autres.

Un premier exemple de cette mise en contexte de la RSC est donné par ces études qui entendent évaluer ses effets *en période de crise* ou, plus généralement, *de choc négatif* affectant l'activité de l'entreprise. Une telle démarche revient à poser la question du comportement spécifique des entreprises soumises à la RSC durant des périodes de difficultés économiques : de telles entreprises se comportent-elles comme les autres entreprises ou se distinguent-elles par un comportement spécifique ? Kleinknecht (2015) se concentre ainsi sur la période 2006-2008, afin de comparer la performance entreprises soumises à la RSC durant cet épisode de crise économique à celle des entreprises qui ne sont pas soumises à la RSC. L'auteur se concentre essentiellement sur des variables de performance financière, mais il peut sembler également pertinent de se pencher sur la variation de l'emploi dans de telles circonstances. C'est ce que font Kim et al. (2018) ainsi que Gregorič et Rapp (2019). Gregorič et Rapp proposent une approche similaire à celle de Kleinknecht, dans la mesure où ils travaillent sur la base d'un échantillon d'entreprises qui couvre la période 2004-2010, et qu'ils définissent les deux années 2008 et 2009 comme étant les années de crise (c'est-à-dire qu'une variable *Crise* est définie, qui prend la valeur 1 pour toutes les observations datées de 2008 et 2009, et 0 sinon). Ce qui importe alors dans leurs estimations économétriques est le coefficient associé au terme d'interaction entre la RSC et la variable *Crise* ainsi définie. Pour être tout à fait exact, c'est en fait un triple terme d'interaction qui constitue la

variable d'intérêt pour les auteurs : ces derniers s'intéressent en effet à la sensibilité de l'emploi à la performance de l'entreprise durant la période de crise, en distinguant les entreprises soumises à la RSC des autres, ce qui conduit bien à considérer une triple interaction (*performance* x *RSC* x *Crise*). L'analyse de Kim et al. repose sur des prémisses quelque peu différentes, dans la mesure où ils ne définissent pas *ex ante* ce qui constitue une crise économique mais identifient, à partir des données auxquelles ils ont accès, la survenue d'un choc négatif en codant une variable *Choc*, qui prend la valeur 1 chaque fois qu'il se produit une baisse de l'emploi de 5% au moins dans le secteur d'activité de l'entreprise considérée (ou 2,5% dans une définition alternative), et la valeur 0 sinon. Ils observent ensuite le comportement spécifique en matière d'emploi des firmes soumises à la RSC paritaire en se concentrant sur le terme d'interaction *RSC paritaire* x *Choc*.

Un autre exemple de contextualisation de la RSC est donné par Sayari et Marcum (2022). Les auteurs s'intéressent certes au lien entre RSC et performance, mais ils interagissent le nombre d'administrateurs salariés avec un indice de liberté économique, calculé par la *Heritage Foundation*<sup>44</sup> pour chaque pays représenté dans l'échantillon. Les auteurs entendent ainsi prendre en compte le contexte institutionnel dans lequel la RSC opère. Leur hypothèse est que la RSC est d'autant plus susceptible d'être bénéfique pour la performance des entreprises que celles-ci opèrent dans des pays où la liberté économique est plus grande. D'après eux en effet, un environnement de plus grande liberté économique permettrait aux entreprises de mettre en œuvre plus facilement des projets créateurs de valeur. La variable d'intérêt est alors le nombre d'administrateurs salariés interagi avec l'indice de liberté économique. Les auteurs vont plus loin encore dans un deuxième temps, en interagissant les deux variables précédentes avec une troisième, qui est une variable binaire qui prend la valeur 1 pour les structures de gouvernance duales (conseil de surveillance + directoire) et la valeur 0 pour les structures monistes (conseil d'administration). Les auteurs estiment en effet que la RSC devrait être d'autant plus profitable à une entreprise que celle-ci est organisée selon une structure duale. La présence de salariés au conseil de surveillance permettrait selon eux d'amener en son sein un point de vue unique puisqu'informé sur le fonctionnement concret de l'entreprise, les salariés se distinguant ainsi des autres membres du conseil de surveillance qui ne peuvent pas faire partie de l'entreprise. À l'inverse, les effets de la RSC pourraient moins se faire ressentir dans le cas d'une structure moniste puisque la relation d'un conseil d'administration avec les enjeux

---

<sup>44</sup> Il s'agit d'un think tank états-unien qui revendique sur son site internet ([heritage.org](http://heritage.org)) construire « une Amérique où la liberté, les opportunités, la prospérité et la société civile prospèrent » ou encore « unir le mouvement conservateur ». La *Heritage Foundation* a notamment entretenu des liens de forte proximité avec l'administration de Ronald Reagan (Bjerre-Poulsen, 1991). Cela devrait conduire à considérer au moins avec prudence l'indice ainsi produit.

opérationnels rencontrés par l'entreprise serait d'emblée plus forte. Dans leur tentative de tenir ensemble ces deux facteurs (liberté économique et structuration des organes de gouvernance), Sayari et Marcum font en définitive l'hypothèse que la liberté économique est susceptible d'avoir un impact positif sur les effets de la RSC sur la performance des entreprises, et ce d'autant plus dans les entreprises qui sont gouvernées selon une structure duale. C'est ainsi un triple terme d'interaction qu'ils incluent dans leur analyse : *RSC x Liberté économique x Structure duale*.

Une dernière tentative de contextualisation de la RSC est celle proposée par Feils et al. (2022). Les auteurs prennent pour point de départ les arguments théoriques en faveur de la RSC qui mettent l'accent sur la protection des investissements en capital humain spécifique réalisés par les salariés. Conformément à cette argumentation, Feils et al. font l'hypothèse que la RSC devrait manifester ses effets positifs sur la performance dans les entreprises où les investissements en capital humain spécifique de la part des salariés sont les plus importants. Il s'agit dès lors d'observer le coefficient associé au terme d'interaction entre la RSC et la spécificité des actifs humains dans l'entreprise : *RSC x Spécificité*. Il reste à savoir comment rendre opérationnelle la notion de capital humain spécifique. À cette fin, Feils et al. proposent de s'inspirer des études inscrites dans le champ de l'économie du travail qui s'appuient sur la construction d'indicateurs sectoriels des compétences spécifiques mobilisées dans les entreprises (Altonji et Shakotko, 1987 ; Altonji et Williams, 2005 ; Tang, 2012 ; Topel, 1991). Pratiquement, Feils et al. utilisent les données fournies par le *U.S. Panel Study of Income Dynamics* (PSID) sur la période 2002-2010 et régressent, pour chacun des secteurs d'activité  $i$  identifié dans ces données, l'équation suivante:

$$\ln \text{Salaire}_{j,f,t}^i = \alpha_1^i \text{Ancienneté}_{j,f,t}^i + \alpha_2^i \text{Ancienneté}_{j,f,t}^{i,2} + \beta_1^i \text{Expérience}_{j,f,t}^i + \beta_2^i \text{Expérience}_{j,f,t}^{i,2} + \varphi^i Z^i + \varepsilon_{j,f,t}^i$$

Le salaire des individus  $j$  travaillant dans une entreprise  $f$  d'un secteur  $i$  lors d'une année  $t$  est ainsi mis en relation avec l'ancienneté dans l'entreprise du salarié  $j$  dans son entreprise  $f$ , ainsi que l'ancienneté au carré, afin de tenir compte d'effets non linéaires de la variable *Ancienneté* sur le salaire. Ce sont les deux coefficients  $\alpha_1^i$  et  $\alpha_2^i$  qui sont ici les coefficients d'intérêt : à eux deux, ils fournissent un *proxy* de l'ampleur des investissements spécifiques en capital humain réalisés par les salariés, parce qu'ils mesurent la part du salaire qui rémunèrent la réalisation de ces investissements. Afin de distinguer le capital humain spécifique du capital humain générique, non-spécifique, les auteurs incluent dans l'équation de régression la variable *Expérience* (ainsi que son carré), qui doit permettre de mesurer la part du salaire qui rémunère les compétences que les salariés ont acquises durant leur carrière professionnelle mais qu'ils peuvent redéployer dans d'autres entreprises que

celle dont ils sont salariés au moment de l'enquête. Enfin, les auteurs incluent un vecteur de variables diverses,  $Z$ , qui contrôle l'influence d'autres facteurs (âge, genre, éducation, etc.).

À partir des coefficients  $\alpha_1^i$  et  $\alpha_2^i$ , les auteurs construisent un indicateur de spécificité des actifs humains dans chaque secteur<sup>45</sup>, qu'ils interagissent avec une variable (binaire) qui mesure la RSC. Ces opérations successives permettent en définitive à Feils et al. de conclure que la RSC est sans lien avec la performance des entreprises lorsqu'on examine ce lien toutes entreprises confondues. La relation entre RSC et performance devient cependant positive dès lors que les auteurs l'observent dans le contexte particulier des entreprises où les investissements en capital humain spécifiques sont les plus importants.

### 2.1.3. *La délimitation géographique des études sur la RSC et ses conséquences*

Une des explications des variations dans le choix du codage de la RSC (variable binaire, nombre de salariés, proportion de salariés, etc.) tient au fait que celle-ci existe dans de multiples pays, dans des configurations diverses, ce qui rend dès lors malaisée l'adoption d'une définition univoque de la RSC. La RSC existe en effet dans 18 pays européens (Gold et Waddington, 2019) mais aussi dans certains pays hors du continent européen, à l'instar de la Chine. Les législations nationales diffèrent sur de nombreux points, notamment sur la définition des entreprises devant mettre en œuvre la RSC (limitation de la législation aux seules entreprises publiques ou non, seuils de taille, formes légales concernées, etc.) et sur le nombre de représentants des salariés qui doivent être désignés au conseil d'administration des entreprises concernées. À vrai dire cependant, ces différences ne se manifestent pas dans toute leur étendue dans les évaluations empiriques des effets de la RSC : la littérature (en langue anglaise) s'est essentiellement concentrée sur deux aires géographiques, à savoir l'Allemagne (avant ou après sa réunification) et les pays nordiques où la RSC existe (Danemark, Finlande, Norvège, Suède). L'Allemagne est de loin le pays qui est le plus souvent pris pour objet dans les évaluations économétriques de la RSC : sur les 55 études examinées ici, 28 se penchent sur le cas de l'Allemagne, soit la moitié d'entre elles (51%). Suivent les pays nordiques, qui sont pris pour objet par 11 de ces 55 études (20%)<sup>46</sup>. À eux deux, l'Allemagne et le

---

<sup>45</sup> Les indicateurs en question sont calculés à partir de données états-uniennes, comme indiqué plus haut, mais ils sont ensuite transposés au cas de l'Allemagne, pour y étudier les effets de la RSC. Les auteurs s'en expliquent en invoquant des problèmes de disponibilité des données pour l'Allemagne.

<sup>46</sup> On pourrait sans doute questionner la décision de réunir ces pays dans une unique catégorie. Ce choix est motivé par plusieurs raisons. D'abord, le fait que 2 des 11 études prennent explicitement pour cadre d'analyse plusieurs pays nordiques en même temps (Thomsen, Rose et Kronborg, 2016 ; Gregorič et Rapp, 2019). Ensuite, parce que ces pays ont des configurations assez proches en matière de RSC : ainsi par exemple, le seuil de déclenchement de la RSC est fixé à 35 salariés au Danemark, 30 en Norvège et 25 en Suède, la Finlande se trouvant il est vrai un peu à part, avec un seuil fixé à 150 salariés. Le nombre de représentants des salariés au conseil est également similaire dans les différents pays (quelque part entre 2 et 4, selon les contextes). Thomsen et al. (2016, p. 472) avancent plus généralement qu'il

groupe des pays nordiques représentent donc déjà quelque 70% des analyses économétriques de la RSC. La France arrive pour sa part en troisième position, avec 8 études sur 55, ne représentant ainsi que 15% d'entre elles<sup>47</sup>.

Tableau 1-1. Répartition des évaluations empiriques de la RSC en fonction de l'aire géographique

	Effectif	Fréquence
<b>Allemagne</b>	28	51%
<b>Pays nordiques</b>	11	20%
<b>France</b>	8	15%
<b>Europe</b>	5	9%
<b>Autre</b>	3	5%
<b>Total</b>	<b>55</b>	

Outre ces études qui entendent se focaliser sur un pays particulier, ou à tout le moins sur une aire géographique particulière, on compte 5 études qui travaillent à partir de données couvrant l'étendue des pays européens : 30 pays sont couverts pour 3 de ces études (Sayari et Marcum, 2022 ; Silva, Silva et Machado, 2022 ; Vitols, 2021), 17 pour une autre (Kleinknecht, 2015)<sup>48</sup> et 14 pour la dernière, qui évalue les effets de la RSC au niveau macroéconomique (Jäger, Noy et Schoefer, 2022). Parmi les 3 dernières études enfin, on en compte une qui prend pour objet 23 pays de l'OCDE (Lopatta et al., 2020), les deux autres étudiant chacune le cas d'un pays non-européen, la Chine pour l'une (Huang et Huang, 2022), les États-Unis pour l'autre (Hillman, Keim et Luce, 2001).

L'Allemagne est donc sans conteste le pays le plus représenté dans les évaluations empiriques de la RSC, probablement parce que cette dernière y est là-bas plus ancienne et plus étendue qu'ailleurs. Et si on pourrait espérer tirer parti de ce fait pour contrebalancer la diversité géographique des autres études, il faut bien voir que rien n'assure qu'il soit aisé de tirer des conclusions pour d'autres pays que l'Allemagne à partir des résultats obtenus sur données allemandes. Comme nous avons eu l'occasion de le voir plus haut, la RSC prend en Allemagne des formes tout à fait particulières, qui conduisent *ipso facto* les auteurs qui s'intéressent à ce pays à

---

s'agit de pays « homogènes sur le plan culturel et institutionnel », une affirmation qui requerrait peut-être d'être mieux étayée pour pouvoir être considérée comme réellement convaincante, surtout qu'elle laisse craindre le retour d'une forme de culturalisme dans l'analyse.

<sup>47</sup> Nous avons retenu parmi ces études notre propre analyse économétrique de la RSC (voir chapitre 2).

<sup>48</sup> L'étude en question inclut même des entreprises turques au sein de l'échantillon utilisé.

objectiver la RSC en utilisant des moyens singuliers. Ainsi les auteurs examinent-ils souvent l'effet sur la performance des entreprises non pas de la RSC en général, mais de la RSC sous sa forme *paritaire*. Sur les 88 relations économétriques que nous avons répertoriées dans les 28 études qui s'intéressent à l'Allemagne, ce sont pas moins de 53 d'entre elles (60%) qui font intervenir la RSC paritaire comme variable indépendante d'intérêt<sup>49</sup>, comparant ainsi les entreprises soumises à un tel régime aux entreprises qui soit sont soumises à la RSC au tiers, soit ne sont pas concernées du tout par ce dispositif de représentation des salariés. Si ces évaluations peuvent fournir une idée des conséquences de niveaux élevés de présence des salariés au conseil sur divers indicateurs de performance, il paraît cependant difficile d'en tirer des enseignements pour des pays comme les pays nordiques ou même la France, où de tels niveaux de RSC semblent difficilement envisageables, tout du moins à court et moyen terme. S'agissant de la France par exemple, un rapport remis en 2022 au Parlement par le Gouvernement excluait la possibilité d'étendre la RSC, alors même que l'extension qui y est envisagée est assez timide (passage de deux à trois administrateurs salariés)<sup>50</sup>.

La généralisation des résultats obtenus sur données nordiques n'est pas forcément plus aisée. Entre autres raisons, on peut citer le fait que les seuils de déclenchement de la RSC sont là-bas plus faibles qu'ailleurs, puisque les entreprises peuvent être conduites à mettre en œuvre une RSC dès qu'elles emploient 25 salariés pour la Suède, 30 pour la Norvège et 35 pour le Danemark (Berglund et Holmén, 2017 ; Gregorič et Poulsen, 2020 ; Thomsen, Rose et Kronborg, 2016 ; Waddington et Conchon, 2016). Il faut néanmoins se garder de penser que la RSC serait en conséquence omniprésente dans ces pays, en raison d'une autre particularité de ces pays qui mérite d'être mentionnée : l'application de la RSC dépend dans ces pays beaucoup de l'initiative des salariés. En Suède, la mise en œuvre de la RSC doit être réclamée par la majorité des membres de l'équivalent suédois du comité d'entreprise, par 10% des salariés de l'entreprise ou encore par un syndicat représentant au moins 10% des salariés de l'entreprise. Cette demande doit ensuite remporter l'adhésion des salariés de l'entreprise, par le biais d'un vote (Gregorič et Poulsen, 2020, p. 242). Au Danemark également, il faut que la majorité des salariés d'une entreprise vote en sa faveur pour que la RSC soit mise en œuvre (Thomsen, Rose et Kronborg, 2016, p. 481). En Norvège, la RSC a certes un caractère contraignant pour les entreprises de plus de 200 salariés, mais sa mise en œuvre

---

<sup>49</sup> Concrètement, la RSC est alors mesurée par une variable binaire qui prend la valeur 1 en cas de RSC paritaire, et la valeur 0 dans les autres cas.

<sup>50</sup> Les raisons invoquées par le rapport sont « la tendance en matière de gouvernance [qui] consiste plutôt à réduire la taille des conseils d'administration et de surveillance », ainsi que le besoin pour les entreprises de « trouver leur équilibre en matière de gouvernance dans le nouveau contexte législatif [d'extension de la RSC depuis 2013] » (Direction générale du Trésor, 2022, p. 40).

dans les entreprises employant entre 30 et 200 salariés dépend de l'action des salariés, qui doivent demander son application (Thomsen, Rose et Kronborg, 2016, p. 481-482). En Finlande enfin, la RSC peut être mise en place dans les entreprises employant au moins 150 salariés, mais cette mise en œuvre doit d'abord être négociée entre l'employeur et les salariés. La négociation peut par exemple déboucher sur la mise en œuvre d'une représentation des salariés limitée, qui octroie aux représentants des salariés moins de droits qu'aux autres membres du conseil (Harju, Jäger et Schoefer, 2021). En cas d'échec des négociations, la mise en œuvre de la RSC apparaît difficile, parce qu'elle nécessite que la majorité des salariés de l'entreprise la demande tandis que l'employeur détient dans ces cas le pouvoir de définir certaines des modalités concrètes de sa mise en œuvre<sup>51</sup>. Il ne faut pas exagérer la différence qui sépare de ce point de vue les pays nordiques des autres, ne serait-ce parce que les entreprises de ces autres pays peuvent mettre en œuvre des stratégies d'évitement de la RSC et réduire ainsi de fait son étendue. C'est vrai en Allemagne par exemple, où l'adoption de certaines formes légales peut permettre aux entreprises d'échapper à la mise en œuvre obligatoire de la RSC ; les entreprises qui emploient moins de 2.000 salariés peuvent également échapper à la RSC au tiers en répartissant les salariés du groupe entre différentes sociétés, de telle sorte qu'aucune de ces sociétés ne dépasse le seuil d'application de la RSC au tiers (Winter, 2015). Le droit européen, notamment le statut de société européenne, peut également constituer une voie d'évitement de la RSC. Cet outil peut être saisi par des entreprises allemandes (Lumingu, 2020) mais un article de *Challenges* avait mis en évidence comment certaines entreprises françaises, LVMH par exemple, avait pu bénéficier du statut de société européenne pour ne pas mettre en œuvre la RSC (Fargues et Fayolle, 2017). Toujours est-il que la particularité du régime de RSC dans les pays nordiques semble suffisamment importante pour que certaines études s'intéressent aux facteurs qui favorisent la mise en œuvre de la RSC dans les entreprises suédoises (Berglund et Holmén, 2017) ou les entreprises danoises (Gregorič et Poulsen, 2020), c'est-à-dire qu'elles font de la RSC une variable à *expliquer* plutôt qu'une variable *explicative*.

La France présente elle aussi des spécificités qui ont des conséquences sur la façon dont sont mises en œuvre les évaluations économétriques de la RSC. En particulier, outre le dispositif de RSC *en tant que salariés*, il existe également en France un dispositif de représentation des salariés au

---

<sup>51</sup> De fait, Thomsen et al. (2016) ainsi que Harju et al. (2021) font le constat d'une faible occurrence de la RSC en Finlande.

conseil *en tant qu'actionnaires*<sup>52</sup>. La participation des salariés dans l'entreprise, dans sa dimension financière notamment, a en effet une longue histoire en France (Aubert, Hernandez et Hollandts, 2017 ; Aubert et Hollandts, 2022) si bien que la France est aujourd'hui un des pays où on compte le plus d'actionnaires salariés : d'après Mathieu (2023, p. 33), sur les 6,8 millions d'actionnaires salariés qu'on pouvait dénombrer en 2022 dans les plus grandes entreprises européennes, 2,8 millions étaient français (soit quelque 40% d'entre eux), la France comptant de ce fait plus d'actionnaires salariés que le Royaume-Uni (1,8 millions) ou l'Allemagne (900.000). La participation financière au capital des entreprises françaises s'est vu redoubler d'une participation aux décisions : une loi adoptée en 2006 a contraint les entreprises cotées en bourse à mettre en œuvre une représentation des actionnaires salariés à leur conseil dès lors que les salariés possèdent plus de 3% du capital de l'entreprise (Hollandts et Aubert, 2011). Avec l'adoption de la loi PACTE en 2019, cette obligation a été étendue aux entreprises non cotées. La dualité des mécanismes de représentation des salariés au conseil des entreprises françaises pose l'épineuse question de son traitement dans les études empiriques de la RSC : faut-il considérer les représentants au conseil des *actionnaires salariés* comme des agents distincts des représentants des *salariés*, ou comme des agents similaires ? Autrement dit, faut-il compter dans une même catégorie tous les individus qui représentent les salariés, peu importe le statut en vertu duquel ils le font, ou faut-il au contraire les distinguer en fonction de ce statut ? La réponse apportée par la littérature à cette question apparaît contrastée : sur les 8 études portant sur la France, 4 ne font pas de distinction entre les deux statuts (Cézanne et Hollandts, 2021 ; Hollandts, Guedri et Aubert, 2009 ; Nekhili et al., 2021 ; Nekhili, Boukadhaba et Nagati, 2021)<sup>53</sup> tandis que les 4 autres distinguent les uns des autres (Belot et Waxin, 2022 ; Dardour et Ahmed, 2021 ; Ginglinger, Megginson et Waxin, 2011 ainsi que la nôtre (voir chapitre 2))<sup>54</sup>. Le choix effectué dans la moitié de ces études de ne pas faire la distinction entre administrateurs représentant les salariés et administrateurs représentant les salariés actionnaires s'explique par la volonté des auteurs de considérer ces différents modes de représentation des salariés comme des dispositifs de participation complémentaires plutôt que

---

<sup>52</sup> Hollandts et Aubert (2019, p. 4) rappellent « l'originalité du cadre français » dans lequel il existe une « instabilité [résultant] du souhait de concilier les approches partenariale et actionnariale de la gouvernance », c'est-à-dire de concilier une participation des salariés en tant que salariés et une participation en tant qu'actionnaires (salariés).

<sup>53</sup> Nekhili et al. (2021) font à certains moments la distinction entre les deux statuts, mais ces derniers sont confondus dans la majorité de leurs régressions, en particulier les plus centrales de leur analyse.

<sup>54</sup> La question se pose également pour toutes les études qui prennent pour cadre d'analyse les pays européens ou les pays de l'OCDE dans leur ensemble et incluent de ce fait la France. Elle se pose alors avec d'autant plus d'acuité que les auteurs y utilisent bien souvent des données secondaires, la définition exacte du statut des administrateurs salariés (actionnaires) identifiés dans l'échantillon pouvant dès lors leur échapper.

concurrents (Aubert et Hollandts, 2021). Si on peut louer l'intention de ces auteurs de mettre en évidence la cohérence d'ensemble de ces deux modes de représentation des salariés, on est en même temps forcé d'admettre qu'ils n'obéissent pas tous les deux à la même logique, l'un supposant que les salariés soient aussi des actionnaires, l'autre non. Sans doute est-il vain cependant de vouloir trancher ce débat une fois pour toutes, qui plus est sur la base des seuls principes qui définissent chacun de ces deux modes de participation des salariés. Ainsi la réponse à cette question devrait-elle peut-être s'appuyer également sur des éléments empiriques susceptibles de départager les deux propositions. Les résultats présentés dans le chapitre 2 de ce travail tendent par exemple à favoriser la thèse de la nécessité de distinguer les représentants des salariés et les représentants des salariés actionnaires, puisqu'ils montrent que ces deux types d'agents ne sont pas intégrés de la même façon dans les conseils français.

## 2.2. Qu'est-ce que la performance ? Variabilité de la mesure de la performance

Les développements précédents devraient convaincre de la grande variabilité de la mesure de la RSC qui est utilisée dans les études économétriques, qui rend malaisée la comparaison de ces études. La difficulté de comparer les résultats de ces analyses tient également au fait qu'elles ne s'accordent pas sur la définition de la performance qui est retenue. Nous verrons en effet qu'il est possible de distinguer pas moins de 7 types différents de variables de performance dans les évaluations économétriques de la RSC (2.2.1). Après avoir dressé ce panorama général, nous passerons en revue les différents types d'indicateurs, en partant des plus fréquemment utilisés aux plus rares : performance économique et financière d'abord (2.2.2), variables liées à l'emploi ensuite (2.2.3), suivies des variables liées à la gouvernance des entreprises (2.2.4) et enfin performance extra-financière ou macroéconomique (2.2.5).

### 2.2.1. *Un panorama général des analyses économétriques de la RSC*

À la difficulté d'identifier une définition univoque de la RSC qui puisse servir de base commune à l'évaluation des effets de cette dernière, il faut ajouter la difficulté de cerner précisément ce que recouvre la notion de performance. Il suffit par exemple de considérer à nouveau le modèle de Freeman et Lazear (1995), selon lequel la RSC devrait dans un premier temps améliorer la performance de l'entreprise, sous la forme de « profits<sup>55</sup> » plus élevés, avant de la réduire, une fois passé l'optimum : les auteurs ne précisent pas plus avant ce qu'ils entendent par « profits ». Un tel flou, supportable dans le cadre d'une démarche théorique, constitue un obstacle majeur au moment

---

<sup>55</sup> Freeman et Lazear utilisent alternativement dans leur analyse les expressions de « *rent* », « *profit* » ou « *surplus* ».

d'étudier empiriquement les effets de la RSC sur la performance. Les auteurs sont alors bien forcés de choisir une conception de la performance plutôt qu'une autre. Le choix ainsi effectué est cependant rarement discuté et, partant, justifié. C'est probablement pour cette raison que Conchon (2014, p. 39, note 50) faisait montre d'une certaine forme de méfiance vis-à-vis de la notion de performance :

À défaut de définition univoque du concept de « performance » de l'entreprise qui renvoie ici tantôt aux notions de profitabilité, de productivité, de rentabilité, ou de capacité d'innovation, nous préférons l'utilisation des guillemets.

Pour examiner plus avant les choix qui sont faits par les auteurs des évaluations économétriques de la RSC, nous avons regroupé dans différentes catégories les relations économétriques étudiées dans 54 analyses. Il s'agit des mêmes analyses que celles répertoriées plus haut, sauf que nous n'avons pas tenu compte de l'une d'entre elles, pour la raison que la RSC y joue tout le long le rôle de variable dépendante uniquement et jamais de variable indépendante (Gregorič et Poulsen, 2020)<sup>56</sup>. Nous avons, autant que faire se peut, tenté d'éviter de compter deux fois une même relation économétrique. Ainsi, toutes les relations économétriques qui constituent des tests de robustesse, c'est-à-dire qui reproduisent un résultat principal déjà obtenu afin de s'assurer de la fiabilité de ce dernier, ne sont pas comptées. *In fine*, nous identifions 253 relations économétriques pertinentes. Le nombre moyen de relations envisagées dans chaque étude, relativement élevé (4,7), s'explique de deux façons. D'une part, il tient au fait que les auteurs peuvent tester plusieurs fois la même relation économétrique en modifiant la mesure de la RSC utilisée : on peut par exemple, si on travaille sur la base de données d'entreprises allemandes, commencer par utiliser une simple variable binaire pour mesurer la RSC, puis utiliser plusieurs variables binaires, afin de distinguer la RSC au tiers de la RSC paritaire. D'autre part, et c'est le facteur le plus important de la multiplication des relations économétriques, les auteurs peuvent examiner au sein d'une même étude plusieurs variables de sortie. Il est par exemple possible de s'intéresser au lien entre RSC et performance financière, puis de mesurer la relation qui existe entre RSC et niveau des salaires, cette démarche ouvrant d'ailleurs la possibilité de dresser un lien entre les deux relations examinées.

Le tableau 1-2 permet de saisir l'importance dans les 54 études analysées ici de chacune des catégories des variables dépendantes que nous avons identifiées. Il ressort que c'est la performance financière qui est la plus souvent prise pour analyse dans ces études, puisqu'elle est à l'examen dans 93 des 253 relations, soit 37% d'entre elles. Suivent la performance économique, la qualité de la

---

<sup>56</sup> De même, nous excluons des relations économétriques considérées certaines de celles examinées par Berglund et Holmén (2017), parce qu'elles impliquent également la RSC comme variable dépendante plutôt qu'indépendante.

gouvernance ainsi que la qualité de l'emploi, ces 3 catégories ayant chacune un poids assez similaire (entre 16% et 17%). Enfin, les conséquences de la RSC sur la RSE (6%) ou le fonctionnement et la structure du conseil (3%) sont nettement moins souvent examinées, et on compte par ailleurs 9 relations économétriques (4%) quelque peu particulières, parce qu'elles ne sont pas estimées sur données microéconomiques mais sur données macroéconomiques.

Tableau 1-2. Nature de la variable dépendante utilisée dans les évaluations économétriques de la RSC

	<b>Effectif</b>	<b>Fréquence</b>
<b>Performance financière</b>	93	37%
<b>Performance économique</b>	43	17%
<b>Qualité de la gouvernance</b>	44	17%
<b>Qualité des emplois</b>	40	16%
<b>Performance RSE</b>	16	6%
<b>Fonctionnement et structure du conseil</b>	8	3%
<b>Performance macroéconomique</b>	9	4%
<b>Total</b>	<b>253</b>	

Les chiffres présentés dans le tableau x pourraient être biaisés en raison du fait que certaines études présentent un plus grand nombre de relations économétriques différentes que d'autres, parfois en gardant le même type d'indicateur de performance, parfois en alternant entre différents types d'indicateurs, parfois en mélangeant ces deux stratégies. Ainsi, pour prendre un exemple suggestif parmi d'autres, nous avons comptabilisé pas moins de 27 relations économétriques différentes pour l'étude de Nekhili et al. (2021), dont 15 évaluent l'effet de la RSC sur le Q de Tobin, les 12 autres variables dépendantes étant soit des variables de RSE, soit des variables de bonne gouvernance. Une telle étude fait mécaniquement gonfler le poids de la catégorie « Financière » du tableau ci-dessus (dans laquelle est classé le Q de Tobin). Pour tenter de corriger ce biais, nous pouvons proposer une autre forme de dénombrement : au lieu de comptabiliser le nombre de relations économétriques qui se penchent sur tel ou tel type de performance, le tableau 1-3 comptabilise, pour chaque catégorie d'indicateur, le nombre d'études qui utilisent *au moins un* indicateur de la catégorie en question comme variable dépendante.

Tableau 1-3. Nature de la variable dépendante utilisée dans les évaluations économétriques de la RSC (par étude)

	Effectif	Fréquence
Performance financière	29	54%
Performance économique	22	41%
Qualité de la gouvernance	12	22%
Qualité des emplois	13	24%
Performance RSE	4	7%
Fonctionnement et structure du conseil	5	9%
Performance macroéconomique	1	2%

Note : La fréquence est calculée en rapportant chaque effectif au nombre total d'études examinées ici (54). Le total de chaque colonne excède 54 (respectivement 100%) parce qu'une même étude peut se pencher sur plus d'un type d'indicateur de performance.

Le panorama dépeint par cette nouvelle manière de comptabiliser les études conduit toujours à observer une forte prédominance des variables financières, puisqu'elles sont mises à l'examen au moins une fois dans 29 des 54 analyses de la RSC, soit un peu plus de la moitié d'entre elles. Les variables de performance économique ont pour leur part gagné en importance : 41% des études se penchent à un moment ou un autre sur une variable de performance économique pour évaluer les effets de la RSC. C'est presque deux fois plus que le nombre d'études qui évaluent à un moment ou un autre la relation entre RSC et qualité de la gouvernance ou qualité de l'emploi (22% et 24%, respectivement). Les variables de mesure de la RSE ou de la qualité du conseil sont toujours nettement minoritaires (7 et 9%, respectivement). Il en va de même pour les variables macroéconomiques, qui sont en fait toutes testées dans une seule étude (Jäger, Noy et Schoefer, 2022).

### 2.2.2. La prédominance des questions de performance économique et financière

Les tableaux ci-dessus devraient suffire à convaincre que la littérature s'est d'abord concentrée sur la question de la relation qui existe entre RSC et performance économique ou financière des entreprises, la performance financière étant par ailleurs le type d'indicateur le plus utilisé. Par l'expression de *performance financière*, nous regroupons toutes les variables qui visent à mesurer la rentabilité de l'entreprise saisie du point de vue des apporteurs de fonds. Celle-ci peut être capturée de multiples façons. L'indicateur le plus utilisé est sans conteste le *Q de Tobin* (celui-ci représente 51 des 93 relations économétriques financières). D'autres mesures *de marché* de la performance

financière sont également utilisées dans la littérature, dans une moindre mesure cependant : *market-to-book ratio*, valeur de l'action<sup>57</sup>, etc. Au total, les mesures de marché de la performance financière sont nettement plus utilisées que les mesures comptables de cette dernière : ainsi le *return on equity* n'est-il utilisé que dans 9 des 93 relations économétriques financières, contre quelque 70 pour l'ensemble des mesures de marché. D'autres indicateurs financiers concernent la distribution aux actionnaires des revenus engrangés par l'entreprise, sous la forme de dividendes et de rachats d'actions. Étonnamment, c'est une question qui a relativement peu suscité l'intérêt des chercheurs (12 relations économétriques sur 93), alors qu'elle paraît pourtant d'importance : à supposer même que la performance financière des entreprises soit améliorée par la RSC, rien n'assure que cette amélioration de la performance se traduise par une plus grande distribution du résultat aux actionnaires. Il est intéressant de noter que sur les 5 études qui s'intéressent à la question de la distribution du résultat, 2 le font sur données d'entreprises françaises (Cézanne et Hollandts, 2021 ; Ginglinger, Megginson et Waxin, 2011). Enfin, on compte une étude, la seule à notre connaissance, qui s'est penchée de façon assez originale sur les effets de la RSC sur le coût de la dette des entreprises auprès des institutions bancaires ainsi que sur l'effet de levier des entreprises (Lin, Schmid et Xuan, 2018).

Les indicateurs qui sont mobilisés pour saisir la *performance économique*, c'est-à-dire l'efficacité du point de vue du processus de production, sont nettement plus hétérogènes. L'indicateur le plus fréquent (11 relations sur 43) est celui de la *productivité* de l'entreprise, qu'il s'agisse de la *productivité du travail*<sup>58</sup> ou de la *productivité totale des facteurs*. Les mesures de *return on assets* et de *return on invested capital* représentent elles aussi 11 relations. Parce que cela fait écho à l'analyse de Jensen et Meckling (1979), il faut également mentionner tous les indicateurs qui visent à mesurer le lien entre RSC et *investissement en capital* de l'entreprise (6 relations économétriques sur 43). Cet indicateur est concrètement rendu opérationnel de plusieurs manières : stock de capital (fixe), croissance du stock de capital ou encore ratio capital/travail. Parmi les derniers indicateurs de performance économique utilisés dans la littérature, qui sont marqués par une importante diversité, nous pouvons en citer un en particulier en raison de son originalité. Dans une étude remarquée, Kraft et al. (2011) tentent de mesurer la relation qui existe entre la RSC et l'*innovation* réalisée par

---

<sup>57</sup> Plusieurs études tentent de mesurer les conséquences de la RSC sur la valeur des actions des entreprises qui s'y voient soumises, en calculant les *cumulated abnormal returns* (Baums et Frick, 1988 ; Belot et Waxin, 2022 ; Petry, 2009, 2018). Il s'agit d'évaluer si l'introduction (ou l'extension) de la RSC conduit à ce que la valeur des actions des entreprises touchées soit plus élevée ou plus faible que celle qu'elle aurait été en l'absence de l'introduction (ou l'extension) de la RSC.

<sup>58</sup> Celle-ci est souvent mesurée via la valeur ajoutée de l'entreprise, prise seule ou rapportée aux salaires.

les entreprises. Afin de rendre cette dernière notion opérationnelle, ils utilisent comme variable dépendante le nombre de brevets déposés par les entreprises allemandes aux niveaux national et européen. À notre connaissance, c'est la seule étude qui s'est penchée sur la relation entre capacité d'innovation des entreprises et RSC.

### 2.2.3. *La prédominance de la rémunération comme critère de qualité de l'emploi*

Par la modification des rapports entre capital et travail qu'elle est censée impliquer dans les entreprises où elle est mise en œuvre, la RSC est de nature à affecter la *qualité des emplois* occupés par les salariés. Il ne fait pas de doute que la qualité de l'emploi est une notion multidimensionnelle, qui englobe de très nombreux éléments caractérisant la situation de travail et d'emploi des salariés (Mofakhami, 2019). Les évaluations économétriques de la RSC se sont cependant concentrées pour l'essentiel sur la question de leur *rémunération*. Ainsi, sur les 40 estimations économétriques qui évaluent le lien entre RSC et qualité de l'emploi, 21 font intervenir d'une manière ou d'une autre la rémunération des salariés, c'est-à-dire la moitié d'entre elles. L'indicateur concret de rémunération utilisé est variable selon les études, certains analysant la masse salariale rapportée au nombre de salariés, d'autres le salaire moyen ou médian dans l'entreprise, d'autres retenant le logarithme népérien du salaire moyen ou médian, d'autres encore se concentrant sur la variation du salaire plutôt que sur le salaire lui-même, etc. Jäger et al. (2021) étudient, dans le cas de l'Allemagne, la question de la rémunération sous une forme particulière dans la mesure où ils étudient les effets de la RSC sur le *partage de la valeur ajoutée*, plus précisément sur la part de la valeur ajoutée qui revient au travail. Harju et al. (2021) font de même sur données finlandaises. Le deuxième groupe le plus important d'indicateurs en matière d'emploi, avec 10 relations économétriques sur 40, est celui des indicateurs du *stock d'emploi* dans l'entreprise. L'étude la plus représentative de ce point de vue est celle de Kim et al. (2018), qui comparent la variation du nombre d'emplois dans les entreprises allemandes soumises à la RSC paritaire en cas de choc négatif affectant leur activité à celle qui se produit dans les entreprises allemandes qui ne sont pas soumises à la RSC paritaire. Si dans un premier temps ils considèrent l'emploi en général, ils font dans un second temps une distinction intéressante entre employés/cadres et ouvriers qualifiés d'un côté, et ouvriers non qualifiés de l'autre<sup>59</sup>. Cette distinction permet de tenir compte d'effets différenciés de la RSC sur la protection des emplois, et c'est d'ailleurs bien des effets de ce type qu'ils observent : l'emploi des salariés du premier groupe est protégé par la RSC alors que celui du second ne l'est

---

<sup>59</sup> Ou, plus précisément en anglais, entre les *white-collar workers* et les *skilled blue-collar workers* d'un côté et les *unskilled blue-collar workers* de l'autre.

pas. La démarche de Gregorič & Rapp (2019) se rapproche de celle de Kim et al. puisqu'ils observent également la relation entre emploi et RSC dans un contexte de crise, en l'occurrence celui de la Grande récession de 2008-2009. Ils ne font cependant pas de distinction entre différentes catégories de salariés dans leur analyse.

Ainsi la littérature s'est-elle en grande partie concentrée sur des variables d'emploi relativement classiques, à savoir la quantité des emplois et leur rémunération. À notre connaissance, aucune étude ne s'est par exemple intéressée aux effets de la RSC sur les conditions de travail ayant cours dans les entreprises qui la mettent en œuvre. Seuls Harju et al. (2021) proposent une mesure plus originale de la qualité de l'emploi : ils utilisent les données d'une enquête sur la qualité au travail afin de construire un *indice subjectif* de cette dernière. Les auteurs adoptent une démarche similaire pour construire un deuxième indice, destiné à mesurer la qualité des relations entre salariés et direction (*labor relations*).

#### 2.2.4. Mesurer les effets de la RSC sur la gouvernance des entreprises

La *qualité de la gouvernance* fait ici référence à la question des décisions qui sont normalement prises par le conseil d'administration de l'entreprise et dont le contenu pourrait être modifié par la mise en œuvre de la RSC. Plus précisément, il s'agit souvent de mesurer si la RSC est susceptible d'améliorer le contrôle de l'action menée par les dirigeants exécutifs à la tête de l'entreprise. Sur les 44 relations économétriques de ce type, 25 se penchent ainsi sur les liens entre la RSC et des variables qui permettent de mesurer dans quelle ampleur les dirigeants de l'entreprise se livrent à des opérations assimilables à des formes de *manipulation comptable*. La démarche la plus transparente de ce point de vue est probablement celle de Vitols (2021) : l'auteur étudie le lien entre RSC et taux de taxation de l'entreprise, afin de tester dans quelle mesure la RSC permet de limiter l'évasion fiscale. Dans une même veine, Chyz et al. (2023) se penchent sur la relation entre la RSC et les stratégies « agressives » de diminution de la base imposable (*tax aggressiveness*). Au-delà de la base imposable et du taux de taxation, les dirigeants peuvent également être tentés de se livrer à diverses manipulations dans le but de faire croire que les objectifs financiers qui leur étaient fixés ont été atteints. Ce phénomène est désigné dans la littérature via l'expression de *real earnings management* (Habib et al., 2022). Pratiquement, cela peut se manifester par le gonflement des comptes de régularisation de l'entreprise, qui permettent de modifier le résultat comptable de cette dernière, ou encore par la diminution des dépenses de R&D, qui permet de gonfler le résultat comptable. Gleason et al. (2021) ainsi qu'Overland et Samani (2022) s'intéressent à des variables de ce genre.

La *rémunération des dirigeants exécutifs* de l'entreprise est également fréquemment utilisée comme indicateur de la qualité de la gouvernance en présence d'administrateurs salariés. Ce n'est pas forcément surprenant dans la mesure où la rémunération des dirigeants des entreprises a suscité de nombreuses discussions dans la littérature sur la gouvernance d'entreprise, en particulier dans la lignée de la théorie de l'agence (Broye et Moulin, 2012 ; Jensen et Murphy, 1990a ; Yermack, 2004). 15 des 40 relations économétriques qui se concentrent sur la qualité de la gouvernance font ainsi intervenir la rémunération des dirigeants comme variable dépendante. Fauver et Fuerst (2006) s'intéressent par exemple au lien entre la RSC et la rémunération moyenne perçue par les dirigeants exécutifs de l'entreprise. Dardour et Ahmed (2021) examinent pour leur part le logarithme népérien de la rémunération du directeur général. Berglund et Holmén (2017) adoptent une stratégie similaire à celle de Dardour et Ahmed, mais font la distinction entre la composante fixe de la rémunération du directeur général et la composante variable (sous la forme de bonus) de celle-ci. Pour sa part, Krenn (2015) ne s'intéresse pas directement au montant de la rémunération perçue par les dirigeants de l'entreprise, mais il se penche plutôt sur les pratiques de divulgation des informations qui ont trait à ces rémunérations, dans le but d'évaluer le lien entre RSC et transparence des entreprises en matière de politique de rémunération.

Toutes ces variables se rapportent à des éléments de gouvernance qui dépassent le contexte strict du conseil d'administration. La mise en place de la RSC a cependant également pour conséquence directe une modification de la composition des organes de gouvernance de l'entreprise, modification qui peut également se traduire par une modification du fonctionnement de ceux-ci. Certains auteurs affirment dans cet ordre d'idées la crainte que la désignation d'administrateurs salariés est de nature à altérer la composition du conseil d'administration, la faisant ainsi s'éloigner de sa composition et de son fonctionnement optimaux. L'idée que chaque entreprise adopte les structures de gouvernance qui sont optimales du point de vue de son activité est une idée répandue dans la littérature sur la gouvernance d'entreprise (voir par exemple Adams, Hermalin et Weisbach, 2010, p. 59-61 pour une exposition théorique de cette idée), et elle trouve probablement son origine dans la référence toujours courante à la notion d'« équilibre » dans la science économique. Un tel point de vue conduit ainsi à considérer n'importe quelle intervention législative en matière de gouvernance comme une source potentielle de déstabilisation de l'entreprise. Plus encore, il pousse certains auteurs à faire l'hypothèse qu'il est dès lors dans l'intérêt des actionnaires de tenter de restreindre le potentiel déstabilisateur de la mise en œuvre de la RSC. Ainsi Thomsen et al. (2016) examinent-ils par exemple la distribution empirique de la taille des

conseils, en comparant la situation des entreprises danoises, norvégiennes et suédoises, dans lesquelles la RSC est courante, à la situation des entreprises finlandaises, dans lesquelles la RSC est rare. Leur hypothèse, qu'ils voient confirmée par l'analyse, est que les entreprises danoises, norvégiennes et suédoises ajustent la taille de leur conseil afin de limiter le poids des représentants des salariés. Belot et Waxin (2022) obtiennent des résultats comparables pour le cas de la France. Leur démarche s'appuie cependant sur la distinction entre les entreprises qui sont contrôlées par un actionnaire familial et celles qui ne le sont pas. Leur hypothèse, là aussi confirmée par leur analyse, est que la RSC serait un dispositif redondant dans les entreprises familiales, dans la mesure où l'actionnariat familial favorise déjà la coopération capital-travail<sup>60</sup>. En conséquence, les actionnaires familiaux seraient réticents à la mise en œuvre de la RSC, parce qu'elle leur ferait supporter ses coûts sans générer de bénéfices supplémentaires. Si Belot et Waxin se penchent sur la taille du conseil, ils examinent également le nombre de réunions tenues par le conseil. Ils constatent une augmentation de la taille du conseil et une diminution du nombre de réunions du conseil dans les entreprises familiales, signe selon eux que les actionnaires familiaux cherchent à réduire le poids des salariés dans la prise de décisions. Ginglinger et al. (2011) se penchent également sur la relation entre la RSC et le nombre de réunions du conseil.

#### 2.2.5. Deux critères de performance rares : RSE et performances macroéconomiques

Les indicateurs de *responsabilité sociale et environnementale (RSE)* rassemblent toutes les variables qui sont utilisées par les auteurs pour mesurer les effets de la RSC sur des enjeux qui débordent les frontières de l'entreprise et/ou qui ne sont pas strictement économiques. L'exemple le plus parlant de ces enjeux est sans doute celui de l'environnement, mais il faut également y ajouter des enjeux sociaux (par exemple la question du travail des enfants ou du travail forcé, la question des discriminations, etc.). Scholz et Vitols (2019) mesurent la relation entre RSC et RSE. Ils proposent, en s'appuyant notamment sur les définitions proposées par Schons and Steinmeier (2016, p. 359), de faire une distinction entre RSE « symbolique » et RSE « substantielle » :

*While symbolic CSR actions are any actions related to CSR topics that a firm takes to show ceremonial conformity, substantive CSR actions involve actual changes at an operational level, generally implying tangible and measurable activity that requires the use of a firm's resources.*

---

<sup>60</sup> Certaines études ont en effet montré que les entreprises familiales sont un lieu où les relations sociales sont moins conflictuelles (Belot et Waxin, 2017). De plus, les actionnaires familiaux semblent mieux protéger l'emploi des salariés, au prix toutefois de salaires plus faibles, ce qui peut être interprété comme un indice de l'existence dans ces entreprises de contrats implicites entre salariés et direction (Bassanini et al., 2013 ; Sraer et Thesmar, 2007).

Dans leur étude, Scholz et Vitols utilisent la signature d'une charte RSE ou des déclarations publiques en faveur de la RSE comme indicateurs d'engagements RSE symboliques. De l'autre côté, les mesures de RSE substantielle sont établies en considérant trois types d'action que les entreprises peuvent mettre en œuvre : i) la définition d'objectifs précis de réduction des émissions de gaz à effet de serre ; ii) la publication d'un rapport spécifique portant sur les enjeux de RSE , intégré ou non au rapport annuel de l'entreprise ; iii) l'existence d'une politique de protection de l'emploi dans l'entreprise, constituée par un engagement à ne pas licencier de salariés. Lopatta et al. (2020) et Nekhili et al. (2021) recourent à une stratégie un peu différente, parce qu'au lieu de mesurer la RSE via des variables précises comme le font Scholz et Vitols, ils utilisent des indices de RSE. Lopatta et al. utilisent un indice global de RSE, produit par Asset4, une agence possédée un temps par l'entreprise Thomson Reuters mais intégrée désormais dans Refinitiv, qui est une filiale du London Stock Exchange Group. L'indice global de RSE utilisé résume lui-même quatre indices qui évaluent les entreprises sur des thèmes plus spécifiques : performance économique, performance environnementale, performance sociale et performance en matière de gouvernance. Outre l'indice global de RSE, Lopatta et al. utilisent également l'indice spécifique de performance environnementale comme variable dépendante. Nekhili et al. (2021) adoptent une démarche similaire, puisqu'ils utilisent à la fois un indice global de performance économique et extra-économique, ainsi que des indices spécifiques pour chacune des sous-catégories de performance identifiées. Les auteurs utilisent par ailleurs des données qui apparaissent similaires dans leur construction à celles utilisées par Lopatta et al., dans la mesure où elles sont un raffinement de ces dernières<sup>61</sup>.

Jäger et al. (2022) sont à notre connaissance les seuls auteurs à se pencher sur les effets de la codétermination sur des *variables macroéconomiques*. Pour réaliser leur analyse, ils se concentrent sur 14 pays européens et étudient l'effet de l'introduction ou de l'extension de la RSC dans certains de ces pays sur les différentes variables macroéconomiques retenues. Leur analyse est en fait une analyse causale qui exploite l'adoption de nouvelles législations pour définir le « traitement » d'un pays, tandis que les auteurs construisent pour chaque pays traité un pays contrôle synthétique, construit à partir des pays non-traités. Les variables examinées proviennent de la base de données

---

<sup>61</sup> « In this study, we use the Thomson Reuters/S-Network ESG Best Practices Ratings that measure the environmental, social, governance, and composite ESG performance of over 5,000 companies around the world. These ESG ratings are considered to be an improvement on the Asset4 ESG ratings. Indeed, whereas Asset4 uses equally weighted key performance indicators (KPIs), the Thomson Reuters/S-Network attributes a specific weight to each KPI on the basis of specific considerations and their relative importance. » (Nekhili, Boukadhaba et Nagati, 2021, p. 140)

européenne AMECO mais également de la *World Inequality Database*, qui contient des informations sur les inégalités de revenus et de patrimoine de nombreux pays. *In fine*, Jäger et al. étudient l'effet de l'adoption de la RSC sur 9 variables. Certaines ont à voir avec le conflit capital-travail autour de la répartition de la valeur : évolution du salaire moyen et part des salaires en pourcentage du PIB. D'autres sont des variables macroéconomiques qui mesurent la performance économique des pays considérés : croissance de la productivité totale des facteurs, formation de capital net en pourcentage de PIB, croissance du PIB par habitant. Afin de mesurer l'effet de la codétermination sur les inégalités, Jäger et al. mesurent son effet sur la part des revenus nationaux qui est possédée par les 9 premiers déciles. Enfin, les auteurs s'intéressent à des variables qui ont trait aux relations professionnelles : intensité de la grève et croissance du taux de syndicalisation. Une dernière variable mesurant la qualité des relations professionnelles, telle que renseignée dans des enquêtes menées auprès de dirigeants d'entreprises, est également utilisée par les auteurs, cette fois-ci dans une approche non causaliste cependant.

\*\*\*

Nous aurions pu espérer trouver dans les évaluations empiriques de la RSC une issue à l'impossibilité de trancher théoriquement la question des effets de la RSC sur la performance des entreprises. Un examen minutieux de la littérature laisse cependant craindre que cet espoir est vain. Ce n'est pas tant que les évaluations économétriques se contrediraient entre elles, certaines trouvant un lien positif entre RSC et performance, d'autres un lien négatif, d'autres encore ne concluant à aucun lien entre les deux variables. L'obstacle principal réside plutôt dans la comparabilité limitée de ces différentes études, qui tient à la multiplicité des mesures de la RSC et de la performance qui sont proposées.

D'un côté, la RSC n'est pas une notion unifiée dans la littérature et sa mesure dépend du choix qui est retenu pour la coder, mais aussi du contexte géographique ou situationnel défini dans l'analyse. En conséquence, il semble malaisé de pouvoir affirmer sur la base de la littérature que « la » RSC a tel ou tel effet sur la performance des entreprises. De l'autre côté, la notion de performance n'est pas plus stabilisée. Un examen de la littérature révèle en effet qu'elle peut être opérationnalisée de multiples manières. Les chercheurs peuvent s'intéresser à la performance financière des entreprises, à leur performance économique ou encore leur performance extra-économique (RSE). Il est également possible de se pencher sur les effets de la RSC sur la

gouvernance des entreprises ainsi que le fonctionnement et la structure du conseil. Certains peuvent même se donner pour objectif d'étudier les effets macroéconomiques de la RSC.

Toutefois, si de multiples conceptions de la performance sont mises en œuvre dans les évaluations empiriques de la RSC, il n'empêche que c'est la performance financière qui est la plus souvent utilisée. Et même lorsque les chercheurs ont pour ambition de s'intéresser à une autre forme de performance, la conception financière de la performance est toujours susceptible de resurgir dans l'analyse. Nous nous penchons sur la signification de ce constat dans la dernière partie de ce chapitre, dans le but d'en tirer toutes les conséquences. Nous espérons ainsi fonder les bases d'une analyse soucieuse du fonctionnement concret des conseils d'administration et de la RSC.

### **3. À l'intérieur du conseil : saisir la RSC par les pratiques des administrateurs (salariés)**

La prédominance des critères de performance financière dans les évaluations économétriques de la RSC mérite d'être interrogée. Elle semble en effet paradoxale dans la mesure où la RSC est censée fournir les bases d'un modèle remettant en cause le principe de la « maximisation de la valeur actionnariale » (Lazonick et O'Sullivan, 2000), puisqu'elle accorde aux salariés des droits de décision de même nature que ceux détenus par les actionnaires. Malgré tout, la question de savoir si la RSC est potentiellement néfaste pour les actionnaires semble incontournable pour les chercheurs qui se penchent sur ce dispositif de participation des salariés, parfois même lorsque ce sont des enjeux extra-économiques (RSE) qui sont au centre de leurs préoccupations. Peut-être peut-on craindre que cela soit, en partie au moins, le signe d'une importation, dans le questionnement des chercheurs, de préoccupations qui ont cours dans le monde économique lui-même.

Mais s'interroger sur le point de vue, plus ou moins explicite, qu'adoptent les études empiriques sur la RSC ne suffit pas. Il faut également affronter les difficultés particulières que pose l'étude des conseils d'administration, qui trouvent leurs origines dans le fait que les conseils sont des espaces fermés auxquels les chercheurs n'ont pas facilement accès. C'est ce qui explique sans doute la tendance de la littérature à approcher les conseils et la RSC en empruntant des voies essentiellement formelles, en particulier par le biais de la loi : distinction entre structures monistes et structures duales, focalisation sur nombre des administrateurs (salariés) qui véhicule l'idée d'un espace régi par le principe du vote, etc.

Dans ce qui suit, nous commençons par interroger les effets sur l'autonomie des questionnements des chercheurs de la prédominance du point de vue actionnarial dans les études

empiriques de la RSC, mais aussi de l'importation fréquente dans l'analyse de catégories issues du monde social lui-même (3.1). Dans un second temps, nous mettons en évidence les obstacles qui empêchent d'étudier les pratiques concrètes du conseil et des administrateurs (salariés), et la tendance qui en découle de se focaliser sur les règles formelles de fonctionnement du conseil et de la RSC (3.2).

### **3.1. Pour une autonomie des questionnements des chercheurs**

L'examen des critères de performance retenus dans la littérature pour évaluer la RSC met en évidence la prédominance des variables de performance financière. Nous commençons par interroger le sens à donner à ce constat, qui révèle peut-être l'existence d'un paradoxe dans la démarche des chercheurs qui mettent en œuvre ces études de performance (3.1.1). Questionnant les effets de ce qui semble constituer une importation dans le discours scientifique de catégories en usage dans le monde social lui-même, nous nous attardons sur l'une d'entre elles qui n'est pas sans lien avec la RSC : la qualité d'« indépendant » de certains administrateurs (3.1.2).

#### *3.1.1. La prédominance d'un point de vue actionnarial ?*

La constatation de la multiplicité des mesures de la RSC et des critères de performance ne devrait pas surprendre les lecteurs familiers de la sociologie de la quantification<sup>62</sup>. La difficulté de définir de façon univoque ce qu'est la RSC d'une part, ce qu'est la performance d'une entreprise d'autre part, fait en effet apparaître tout ce que les choix des uns et des autres en la matière ont de « conventionnel », au sens que l'économie des conventions donne à ce terme (Favereau et Postel, 2013). Ainsi, pour reprendre une formule de Desrosières (2013), « quantifier, c'est convenir puis mesurer » : la mesure d'un phénomène nécessite pour pouvoir être réalisée que l'on s'accorde au préalable sur ce qu'on entend mesurer. Reconnaître cela revient à admettre que la manière de mesurer, qui n'a dès lors rien de naturel, peut toujours être questionnée, voire remise en cause. Cela conduit également à admettre que les différentes façons possibles de définir ce qu'il importe de mesurer et comment il faut le mesurer dépendent de contextes socio-historiques précis, auxquels correspondent autant de problèmes particuliers que la construction de nombres adaptés permet de résoudre. Desrosières (2013, chap. 3) établit dans cet ordre d'idées une correspondance entre les formes de la statistique et les formes que l'État prend à un moment donné<sup>63</sup> : par exemple, l'« État libéral », dont l'objectif est de protéger le marché et la concurrence, nécessite pour son

---

<sup>62</sup> Pour des synthèses récentes des enjeux autour de la quantification, on pourra se reporter à Henneguelle et Jatteau (2021) ainsi qu'à Martin (2020).

<sup>63</sup> Il s'agit de formes idéales-typiques, c'est-à-dire que des éléments de chacune d'entre elles peuvent coexister au même moment dans la réalité.

fonctionnement de disposer de statistiques renseignant le fonctionnement de ceux-ci ; l'« État keynésien » a partie liée avec la comptabilité nationale, qui doit lui permettre de stabiliser la conjoncture économique ; l'« État néo-libéral » est pour sa part marqué par la décentralisation de la production de statistiques et par l'apparition de nouveaux outils statistiques, à l'instar de ceux qui sont produits pour l'évaluation des politiques publiques, bien faits pour mesurer les effets des politiques incitatives qui sont associées à cette forme de l'État (marché des droits à polluer, incitations fiscales, etc.). Ce détour par l'analyse de Desrosières fait apparaître un des paradoxes qui caractérisent les évaluations de la RSC. En effet, si à chacune des formes du gouvernement *de l'État* correspondent des formes spécifiques de la statistique, alors on peut également s'attendre qu'à chacune des formes du gouvernement *de l'entreprise* correspondent des formes spécifiques de la statistique. Or, comme nous avons pu le montrer plus haut, la littérature empirique de la RSC est caractérisée par la prédominance de l'intérêt des chercheurs pour les effets de la RSC sur la performance financière des entreprises. Tout se passe comme si les chercheurs utilisaient pour évaluer la RSC les mêmes notions et outils que ceux qui sont utilisés pour évaluer la performance des entreprises du point de vue des actionnaires de l'entreprise, alors même que la primauté de ces derniers est spécifiquement remise en question par l'existence de la RSC. Favereau (2018, p. 21) ne dit pas autre chose lorsqu'il remarque que « [la RSC] a donc été – et est encore – soumis[e] à un type d'évaluation *conçu pour un autre modèle, diamétralement opposé*<sup>64</sup> ». L'illustration la plus symptomatique de ce fait est peut-être donnée par les études de Fauver et Fuerst (2006) et Balsmeier et al. (2013). La démarche de ces auteurs peut sembler convaincante dans la mesure où elle est le fruit de leur volonté de se défaire d'une vision trop simpliste de la RSC, qui imputerait à celle-ci des conséquences soit négatives soit positives, sans envisager des possibilités plus complexes. Cependant, force est de constater que leur entreprise les conduit *in fine* à se faire les évaluateurs du niveau optimal de représentation des salariés *du point de vue des actionnaires*. C'est relativement transparent chez Fauver et Fuerst (2006, p. 703) qui, après avoir étudié la relation entre RSC et Q de Tobin, concluent que des niveaux « raisonnables (*prudent*) » de RSC peuvent être positifs pour « l'efficacité de l'entreprise et sa valeur de marché ». Mais les références à « l'efficacité de l'entreprise », à une « représentation optimale » sans explicitation du critère d'optimalité retenu ou encore à la relation en U inversé entre la RSC et la « valeur de l'entreprise », sans plus de précision une fois encore, sèment encore le doute sur le point de vue qui est adopté par les auteurs :

---

<sup>64</sup> Les italiques sont de l'auteur.

*We show that prudent levels of employee representation on corporate boards can increase firm efficiency and market value. [...] Although the optimal representation is likely below 50%, the level often mandated by law for large German corporations, it is certainly positive. We interpret our results as implying that there is an inverse U-shaped relation between firm value and employee representation on German corporate boards.*

Pour leur part, Balsmeier et al. (2013, p. 72) expriment explicitement le point de vue qu'ils adoptent dans leur analyse :

*Regression models show an inverse U-shaped relationship between labor power and Tobin's Q, as well as the market-to-book value of large publicly listed companies in Germany. Labor power seems to be optimal at a level between 40 percent and 46 percent, from a shareholder perspective. Therefore, an increase in employee power is advantageous for the owners, provided that this power does not become too great. Because the optimal figure is approximately 43 percent, depending on the measure of firm performance, most publicly owned corporations could still benefit from an increase in employee power, while some others could benefit from a decrease in formal employee power, depending on the initial situation<sup>65</sup>.*

Et la tentative de Balsmeier et al. (2013, p. 73) de nuancer leurs conclusions<sup>66</sup>, en avançant à la toute fin de leur article que de « futures études pourraient se concentrer sur différentes variables de sortie qui sont principalement dans l'intérêt des salariés », ne suffit peut-être pas à contrebalancer la prédominance du point de vue actionnarial qui peut être globalement constatée dans les études de la RSC, et dans la leur notamment.

Il n'est pas certain que les autres critères de performance utilisés dans la littérature soient entièrement satisfaisants non plus. Bon nombre des études qui évaluent les effets de la RSC sur la gouvernance des entreprises s'appuient elles aussi sur la théorie de l'agence, par exemple lorsqu'elles s'intéressent à la rémunération des dirigeants exécutifs dans une perspective conforme à celle de Jensen et Murphy (1990a, 1990b). Les auteurs qui étudient les effets de la RSC sur des variables liées à l'emploi et au travail peuvent eux aussi être conduits à interpréter leurs résultats en prenant le point de vue des actionnaires. Soit qu'ils essaient, comme Jäger et al. (2021) ou Harju et al. (2021) de tester l'hypothèse de Jensen et Meckling (1979) selon laquelle la RSC devrait provoquer une augmentation (démésurée) des salaires. Soit que, comme Kim et al. (2018), ils trouvent que la RSC a des effets positifs du point de vue des salariés (en l'occurrence une protection de l'emploi en cas de choc négatif) et qu'ils s'empressent alors de vérifier si ces effets ont lieu au détriment des intérêts des actionnaires. S'agissant des critères de performance économique, ils sont

---

<sup>65</sup> C'est nous qui soulignons.

<sup>66</sup> La précision de leurs recommandations (une représentation des salariés fixée à environ 43%, du moins entre 40% et 46%) devrait par ailleurs laisser songeur quant à son niveau de crédibilité, surtout si on se souvient que le pourcentage ainsi exprimé ne correspond pas simplement à la proportion de sièges que devraient détenir les salariés au conseil, mais à un indice de pouvoir construit par les auteurs selon une méthodologie complexe (voir *supra*).

incontestablement moins propices à l'adoption d'un point de vue actionnarial. On peut regretter qu'ils n'intègrent cependant pas les enjeux sociaux et environnementaux, qui constituent les défis les plus pressants de notre ère, alors même que la RSC constitue selon certains une voie prometteuse de prise en compte de ces enjeux (Favereau, 2018). Et si on pourrait espérer pouvoir s'appuyer sur les évaluations de la relation entre RSC et performance extra-économique (RSE) pour explorer les possibilités qu'offre la RSC pour s'attaquer à ces défis, il faut toutefois avoir conscience des limites qui caractérisent les études qui se livrent à ce type d'analyse.

D'abord, il faut rappeler que le nombre de ces études est relativement limité, comme nous avons pu le noter plus haut, ce qui s'explique sans doute par le fait que ces enjeux n'ont été vraiment appropriés que récemment par les chercheurs en économie et en gestion mais aussi par la difficulté de quantifier une notion aussi complexe que la RSE. Par ailleurs, il est frappant de constater que la quantification de la RSE semble obéir pour beaucoup à des logiques proches de celles que Desrosières (2013, chap. 3) décrit lorsqu'il évoque l'« État néo-libéral ». La production des indicateurs de RSE est en effet largement décentralisée, c'est-à-dire qu'elle est effectuée par diverses agences, comme Thomsen Reuters/Refinitiv, Moody's, etc., qui sont en fait pour la plupart d'entre elles des entreprises privées. La décentralisation de la production de ces indicateurs a pour effet que les mesures de la RSE qui sont proposées sont multiples et même contradictoires entre elles, une entreprise pouvant se voir accorder des scores de RSE très différents d'une notation à l'autre (Chatterji et al., 2016), ce qui soulève des interrogations sur la pertinence de ces indicateurs (Chatterji, Levine et Toffel, 2009). Le fait que les indicateurs de RSE soient produits par des entreprises privées<sup>67</sup> n'est pas sans conséquence non plus : ces indicateurs sont avant tout construits dans un but lucratif, en particulier afin de pouvoir être utilisés par les investisseurs pour informer leurs décisions d'investissement. La consultation des sites internet de ces entreprises laisse de ce point de vue peu de doutes : les indicateurs RSE y sont considérés avant tout comme des outils, des produits même, à destination des investisseurs (institutionnels) et des autres acteurs des marchés financiers<sup>68</sup>. Et même lorsque ces indicateurs ont été construits dans une optique plus « orientée sur

---

<sup>67</sup> Chatterji et al. (2016) comparent dans leur étude 6 indicateurs différents, chacun étant le produit d'une entreprise/agence différente : Asset4, Calvert, Dow Jones, FTSE4Good, Innovest, KLD. Il faut noter que ces agences peuvent dépendre d'une même tête de groupe, surtout que les fusions et acquisitions sont nombreuses dans le secteur, comme le témoigne plus près de chez nous le destin de Vigeo, une agence française de notation extra-financière qui, après de multiples rapprochements avec des structures comparables, finit par être intégrée en 2019 par la célèbre agence Moody's.

<sup>68</sup> À vrai dire, c'est également le cas de multiples bases de données qui sont couramment exploitées par les chercheurs pour accéder à des informations sur la gouvernance et, plus généralement, la situation économique et financière des entreprises : Compustat, Refinitiv, Thomsen Financial, ExecuComp, Ethics & Boards, etc. Les limites « techniques » de ces données semblent faire parfois l'objet de discussions (pour un exemple sur Compustat, voir Ali, Klasa et Yeung,

les valeurs », il semble que le jeu des fusions et acquisitions conduit ces producteurs de données à finir par adopter un point de vue avant tout financier sur les enjeux de la RSE (Eccles, Lee et Stroehle, 2020). Ce tropisme financier des enjeux de la RSE n'épargne pas non plus les chercheurs. Ainsi, Eccles et al. (2020) estimaient-ils qu'entre 55 et 65% des articles empiriques qui utilisaient les indicateurs de RSE produits par l'entreprise KLD se penchaient sur le lien entre performance extra-financière et *performance financière*<sup>69</sup>. Plus proche de nos préoccupations, l'exemple de l'étude menée par Nekhili et al. (2021) est suggestif : les auteurs utilisent des indicateurs de RSE, qu'ils ne font pas intervenir en tant que variables dépendantes, mais en tant que variables indépendantes, et qu'ils font interagir avec des mesures de la RSC. Le terme d'interaction ainsi construit est utilisé dans des régressions dont la variable dépendante est le Q de Tobin des entreprises. Pour le dire autrement, c'est une fois encore le point de vue des actionnaires qui est mobilisé pour évaluer l'interaction de la RSE avec la RSC, ce que traduit bien l'usage récurrent de certaines expressions dans le texte : « *In our paper, we raise the question of how investors perceive ESG performance and their supporting pillars [...]* » (p. 3063) ; « *Investors may perceive such extra-financial performance as a proxy for [...]* » (p. 3075) ; « *This finding suggests that corporate governance performance is value relevant to investors [...]* » (p. 3078) ; « *[...] suggesting that investors perceive social investments, especially when employees are represented on board, as a collusion strategy between managers and employees [...]* » (p. 3079).

Bref, la prédominance des préoccupations financières et, avec elles, du point de vue actionnarial semble entrer en contradiction avec l'objectif d'étudier un mode de gouvernance censé offrir un contre-modèle au modèle de la primauté actionnariale. Il est alors à craindre que les chercheurs importent en fait dans leurs analyses des préoccupations qui ont cours dans le monde social lui-même : la RSC « fonctionne »-t-elle ? Est-elle néfaste pour les actionnaires ? Etc. Pourtant, ce n'est sans doute qu'à la condition de préserver l'autonomie des questionnements construits par les scientifiques que nous pourrions saisir dans leur entièreté les enjeux qui entourent la RSC, mais aussi que nous pourrions évaluer les effets concrets de celle-ci. En fait, la littérature qui s'intéresse à la gouvernance des entreprises semble particulièrement vulnérable à l'importation de problèmes et de catégories de pensée produits par les agents sociaux eux-mêmes. La question de l'« indépendance » des administrateurs est une bonne illustration de cette situation.

---

2009) mais les dimensions sociales de la construction de ces bases et leurs conséquences ne semblent pas être sujettes à débats.

<sup>69</sup> Pour avoir une vue globale des études de ce type, on pourra se reporter, entre autres, à la méta-analyse de Wang et al. (2016) ou même à la méta-analyse de méta-analyses de Busch et Friede (2018).

### 3.1.2. *Les administrateurs (salariés) sont-ils indépendants ?*

L'*indépendance* des administrateurs a fait l'objet de nombreux développements dans la littérature. D'un point de vue théorique, les origines de cette notion s'inscrivent sans doute dans la lignée de la théorie de l'agence. D'après celle-ci en effet, le conseil d'administration fait partie des mécanismes disciplinaires susceptibles de réduire les conflits d'agence entre dirigeants et actionnaires. Se pose cependant la question de l'efficacité de la surveillance des dirigeants de l'entreprise par les administrateurs. Il faut en effet que ceux-ci fassent preuve d'une certaine indépendance de jugement par rapport à la direction si on attend d'eux qu'ils soient responsables du contrôle de l'action des dirigeants. D'après Fama (1980, p. 293), la présence au sein du conseil d'administrateurs extérieurs à l'entreprise (*outside directors*) est de nature à favoriser cette indépendance de jugement :

*Having gained control of the board, top management may decide that collusion and expropriation of security holder wealth are better than competition among themselves. The probability of such collusive arrangements might be lowered (...) by the inclusion of outside directors.*

La focalisation de la théorie de l'agence sur le conflit qui surviendrait entre deux groupes principaux, les actionnaires et les dirigeants, explique probablement le fait que Fama se contente de distinguer parmi les administrateurs ceux qui sont à l'intérieur de l'entreprise (*inside directors* ou *insiders*), c'est-à-dire en particulier ceux qui sont dirigeants exécutifs de cette dernière, de ceux qui sont extérieurs à l'entreprise (*outside directors* ou *outsiders*). Il s'agit cependant d'une catégorisation relativement fruste, parce qu'elle ne tient pas compte d'autres sources potentielles de conflit d'intérêts. Ainsi le tableau des administrateurs est-il complexifié dans d'autres études. L'analyse de Weisbach (1988), par exemple, se fonde sur une tripartition qui distingue, à côté des *insiders* et des *outsiders*, une catégorie intermédiaire composée d'administrateurs dits « *grey* », ce terme pouvant être traduit par « affiliés ». Sont désignés sous ce vocable les administrateurs qui, sans être des dirigeants de l'entreprise, sont proches de ces derniers en raison des relations (d'affaires, de parenté, etc.) qu'ils entretiennent avec eux et sont dès lors supposés être de moins bons contrôleurs de l'action des dirigeants que les *outsiders*. Dans ce cadre, *outsiders* et « administrateurs indépendants » deviennent synonymes, comme le prouve par contraste la caractérisation que fait Weisbach (1988, p. 436) des administrateurs affiliés :

*Those directors who are not employees, but who may not be independent of current management because of extensive business dealings with the company or family relationships with management, are classified as grey<sup>70</sup>.*

---

<sup>70</sup> C'est nous qui soulignons.

Le raffinement de la catégorisation des administrateurs proposée par Weisbach peine cependant à masquer le fait que la classification comme *outsider*/indépendant est essentiellement une classification par défaut, qui ne définit que négativement un administrateur. L'indépendance ne désigne en effet pas tant certaines propriétés portées par un individu que le fait de ne pas être un *insider* ni un administrateur affilié. Ainsi faut-il constater avec Rodrigues (2008, p. 451) que l'indépendance est une « qualité négative (dans le sens de l'absence d'une propriété, ici de liens financiers avec la société et de liens familiaux avec les dirigeants exécutifs) ». C'est pourquoi dans de nombreuses études, le groupe des administrateurs considérés comme indépendants/*outsiders* est en réalité composés des administrateurs qui n'ont été classés dans aucune des deux autres catégories. Cela ressort particulièrement dans les définitions que les auteurs exposent des classifications qu'ils retiennent. Pour Weisbach (1988, p. 436), les *outsiders* sont les « administrateurs qui ne travaillent pas pour la société ni n'ont de relations importantes avec l'entreprise ». Il en va de même chez Shivdasani et Yermack (1999, p. 1835) :

*We consider directors to be independent if they are neither insiders (corporate officers) nor gray outsiders (those who are retired insiders, relatives of the CEO, interlocked with the CEO on another board, or have other disclosed conflicts of interest).*

Coles et al. (2014, p. 1759) adoptent une définition similaire puisque pour eux, les administrateurs indépendants sont « ceux qui ne sont ni des administrateurs *insiders* ni des administrateurs affiliés ». La formule de Ryan et Wiggins (2004, p. 502), pour donner un dernier exemple, est peut-être plus frappante encore. Après avoir défini les administrateurs qualifiés d'*insiders* et ceux qualifiés d'affiliés, ils ajoutent : « nous classons *tous les autres* administrateurs comme des *outsiders*<sup>71</sup> ».

Non seulement le raffinement de la classification des administrateurs ne permet pas de dissiper entièrement le flou qui caractérise l'indépendance mais en plus, il n'empêche pas les chercheurs d'être confrontés à l'absence de résultats probants concernant la relation entre la présence d'administrateurs indépendants au conseil d'administration des entreprises et les performances (financières) de celle-ci. Sont ainsi contredites de ce fait non seulement les prédictions de la théorie de l'agence, mais plus généralement la « sagesse populaire [*conventional wisdom*] » (Bhagat et Black, 2002) qui s'était répandue sur le sujet : « le consensus général, tant dans la presse populaire que la littérature académique est qu'un conseil d'administration indépendant permet une gouvernance d'entreprise plus efficace » (Ryan et Wiggins, 2004, p. 498). C'est notamment l'article classique de

---

<sup>71</sup> C'est nous qui soulignons.

Bhagat et Black (2002) qui a mis en évidence les résultats contradictoires et peu concluants de la littérature prise dans son ensemble. Les auteurs mettent par ailleurs en œuvre leur propre analyse empirique, qui donne elle aussi des résultats peu concluants, voire montre l'existence d'un lien *négatif* entre indépendance et performances de l'entreprise.

De là, une des stratégies des chercheurs a consisté à tenter de préciser plus avant ce que signifie l'« indépendance » d'un administrateur. Cohen et al. (2012, p. 1057) fournissent une expression particulièrement suggestive de cette stratégie :

*Before the question of whether independent boards benefit shareholders can be adequately addressed, more research is needed to determine the true nature of “independence” within corporate boards, which begins with an understanding of the true independence of directors.*

La quête de la « véritable nature » de l'indépendance s'est cependant encore faite négativement, c'est-à-dire que les chercheurs n'ont eu de cesse d'identifier des éléments susceptibles de remettre en cause l'indépendance des administrateurs, et non pas des éléments qui la définissent en propre. Il ressort par exemple que les administrateurs qui cumulent un trop grand nombre de mandats dans différentes entreprises sont susceptibles d'être de moins bons contrôleurs de l'action des dirigeants exécutifs (Cashman, Gillan et Jun, 2012 ; Falato, Kadyrzhanova et Lel, 2014 ; Fich et Shivdasani, 2006). L'existence de liens sociaux entre les administrateurs et les dirigeants a également été identifiée comme un élément susceptible de remettre en cause l'indépendance de jugement des administrateurs : les administrateurs qui sont formellement reconnus comme indépendants mais entretiennent des liens avec le dirigeant (passage par une même institution scolaire, etc.) pourraient ne pas faire preuve de suffisamment de liberté de jugement dans l'exercice de leur mandat (Hwang et Kim, 2009 ; Kramarz et Thesmar, 2013 ; Nguyen, 2012). Par ailleurs, le fait que le dirigeant exécutif de l'entreprise ait une influence sur le processus de nomination d'un administrateur indépendant pourrait également se traduire par un manque de liberté de la part de ce dernier dans le jugement des actions du dirigeant (Coles, Daniel et Naveen, 2014 ; Shivdasani et Yermack, 1999). La question de l'information fournie aux administrateurs indépendants a également été soulevée dans la littérature. C'est que, disent certains auteurs, les administrateurs « indépendants » peuvent paradoxalement se trouver dans une situation de dépendance vis-à-vis de la direction exécutive, puisqu'étant donné qu'ils sont extérieurs à l'entreprise, leur participation aux décisions s'appuie uniquement sur les informations que la direction veut bien leur fournir (Cavaco et al., 2017 ; Duchin, Matsusaka et Ozbas, 2010 ; Faleye, 2015 ; Hooghiemstra et van Manen, 2004 ; Nowak et McCabe, 2003).

Il y a ainsi eu dans la littérature une multiplication des critères définissant la « véritable » indépendance, sans que rien n'assure encore qu'ils soient suffisants. Ces développements peuvent apparaître éloignés de notre sujet mais ils ne le sont pas. Car, outre qu'ils posent de façon générale la question de la vision que chacun construit du conseil d'administration, ils permettent d'aborder sous un autre angle que celui habituellement choisi une question qui devait immanquablement être soulevée dans le cadre de la RSC : les administrateurs salariés doivent-ils être considérés comme des administrateurs indépendants ? Crifo et Rebérioux (2019, p. 80-86) proposent une synthèse des réponses qui ont pu être apportées à cette question. D'un côté, certains avancent que la relation de subordination qui existe entre l'administrateur salarié et la direction de l'entreprise est un obstacle à l'exercice d'un jugement réellement indépendant par l'administrateur salarié sur les actions de la direction. De l'autre côté, certains estiment que les intérêts des salariés ne sont pas alignés sur ceux des dirigeants de l'entreprise, tandis que la protection contre le licenciement dont ils peuvent bénéficier en tant que représentants des salariés, en France notamment, les protège contre les conflits avec la direction. D'après cette deuxième interprétation, les administrateurs salariés devraient être considérés comme indépendants. De notre point de vue, il nous semble que le panorama de la littérature à propos de l'indépendance que nous avons dressé plus haut devrait suffire à faire voir que la notion d'indépendance n'est pas, et ne sera probablement jamais, une notion vraiment stabilisée et qu'il convient dès lors de s'arrêter sur les termes mêmes de la question avant de tenter d'y répondre. En fait, le flou particulièrement important qui caractérise la notion d'indépendance trouve sans doute son origine dans le fait qu'il s'agit moins d'une notion scientifique qu'une catégorie *pratique* dont la définition concrète est ultimement laissée à l'initiative des agents économiques, pour lesquels la définition de l'indépendance devient un enjeu de luttes. En France, la définition concrète de l'indépendance est ainsi fournie dans le code de gouvernance édité par l'Association française des entreprises privées (Afed) et le Mouvement des entreprises de France (Medef), soit deux organisations représentatives des employeurs – voir encadré 3. Il revient ensuite à chaque entreprise, plus précisément en fait à *chaque conseil d'administration*, de juger de l'indépendance de chacun de ses membres : ce sont en effet les membres du conseil d'administration eux-mêmes qui doivent chaque année produire une évaluation de l'indépendance de chacun des membres, en s'appuyant sur les recommandations fournies par le code Afep-Medef.

### Encadré 3 – La définition de l'indépendance selon le code Afep-Medef

En France, les critères retenus pour qu'un administrateur soit désigné comme indépendant sont renseignés par le code Afep-Medef (2020). Il convient de noter qu'il s'agit d'un texte de *soft law*, c'est-à-dire que les critères en question n'ont pas force de loi, mais qu'ils constituent des recommandations fournies aux agents économiques, qui ont cependant tout le loisir d'y déroger, à la condition cependant d'expliquer les raisons pour lesquelles ils le font (principe du *comply or explain*). C'est ensuite en théorie aux actionnaires de l'entreprise juger de la crédibilité de l'explication fournie. Les critères d'indépendance retenus dans le code sont au nombre de huit, mais nous nous contenterons d'en exposer certains :

- Au cours des cinq années précédentes, l'administrateur ne doit pas avoir occupé ni de fonction de direction ni de mandat d'administrateur dans l'entreprise (ou dans une entreprise du groupe de l'entreprise). Le fait d'avoir été au cours des cinq années précédentes salarié de l'entreprise (ou d'une entreprise de son groupe) est également un critère de non-indépendance, ce qui exclut de fait les administrateurs salariés.
- L'administrateur ne doit pas être un client, un fournisseur, un banquier d'affaires, un banquier de financement ou un conseil qui entretient des relations « significatives » avec la société dont il est administrateur. Le code Afep-Medef précise que le caractère significatif des liens d'affaires en question sont à l'appréciation du conseil.
- L'administrateur ne doit pas avoir de lien familial avec un mandataire social de l'entreprise.
- L'administrateur ne doit pas être représentant d'un actionnaire de contrôle de l'entreprise.
- L'administrateur ne doit pas être administrateur depuis plus de douze ans.

Le fait que les salariés ne puissent en l'état être désignés comme indépendants n'est pas sans conséquence, dans la mesure où le code Afep-Medef recommande que la proportion d'administrateurs indépendants soit suffisante au sein du conseil d'administration et de ses comités :

- Le code Afep-Medef recommande que le conseil d'administration/de surveillance soit composé d'au moins un tiers d'administrateurs indépendants dans les entreprises qui sont contrôlées par un actionnaire, et d'au moins 50% d'administrateurs indépendants dans les entreprises qui ne sont pas contrôlées.
- Le code Afep-Medef établit également des recommandations similaires à propos de la composition des comités du conseil d'administration : deux tiers d'administrateurs indépendants au moins pour le comité d'audit ; plus de 50% d'administrateurs indépendants pour le comité de nomination et le comité des rémunérations.

Dans ce cadre, seul le comité des rémunérations est potentiellement un lieu d'accès privilégié pour les administrateurs salariés, puisque le Code Afep-Medef recommande depuis 2013 qu'un administrateur salarié y soit désigné. C'est aussi en 2013 que la classification des salariés comme administrateurs non-indépendants a été quelque peu assouplie : depuis cette date en effet, les administrateurs salariés sont certes toujours considérés comme non-indépendants, mais le code Afep-Medef suggère désormais que la part des administrateurs indépendants présents au conseil ou dans les comités soit calculée en excluant les administrateurs salariés du calcul.

Tout indique ainsi que les entreprises peuvent, en fonction des intérêts en présence, faire un usage proprement stratégique de la catégorie d'indépendance, usant du flou de la notion et des possibilités laissées par la *soft law* pour l'accorder à des administrateurs sans que ne soient remplies les huit conditions établies par le code Afep-Medef. Pour prendre un exemple parmi un autre, Denis Kessler s'est ainsi vu accorder la qualification d'indépendant à de multiples reprises par le conseil d'administration de la BNP Paribas alors même qu'il occupait son mandat depuis plus de douze ans, ce qui aurait normalement dû le disqualifier. Peut-on alors écarter que cet écart systématique aux recommandations est lié à la position singulière que Denis Kessler occupait dans le capitalisme français, notamment dans le secteur de la finance (il était ainsi P-DG de la société de réassurance Scor, une des principales du secteur au niveau européen et mondial) ? La lecture des arguments fournis par la société pour justifier cet écart aux recommandations laisse en tout cas voir toute la latitude dont les entreprises disposent (BNP Paribas, 2021, p. 50) :

[...] pendant la période d'exercice du mandat d'administrateur de M. Denis Kessler, trois Directeurs Généraux se sont succédé, chacun d'eux ayant assumé ou assumant la direction effective de la Banque avec sa propre personnalité et ses propres méthodes et pratiques. En conséquence, le Conseil d'administration a considéré que l'esprit critique dont fait preuve M. Denis Kessler se renouvelait à chaque changement de la direction effective, garantissant ainsi son indépendance. Le Conseil a également tenu compte des compétences financières de M. Denis Kessler, indispensables à la compréhension des mécanismes bancaires (Docteur d'État en Sciences économiques et diplômé des Hautes Études Commerciales), renforcée par ses fonctions de Président-Directeur Général de l'une des sociétés de réassurance mondiales majeures.

Cet exemple illustre par ailleurs une autre des dimensions de la versatilité de l'« indépendance ». L'« indépendance » est ainsi une propriété quasiment *impersonnelle*, au sujet de laquelle il est possible de débattre dans des termes très généraux et qu'il est possible de définir à partir de critères « objectifs », comme le fait par exemple le code Afep-Medef. De ce point de vue, la catégorie doit peut-être une partie de son efficacité au fait qu'elle évoque le registre de l'expertise, de la consultance, mais aussi qu'elle rappelle le statut des autorités indépendantes de régulation, en particulier les banques centrales et les autorités de régulation des marchés. Dans le même temps cependant, l'indépendance peut constituer une qualité personnelle, révélatrice par exemple de l'« esprit critique » témoigné par un administrateur, comme l'écrit la BNP à propos de Denis Kessler. Ce dernier est loué pour ses « compétences financières », « indispensables à la compréhension des mécanismes bancaires ». Et le rapport de l'entreprise rappelle aussi ses multiples titres scolaires, « Docteur d'État en Sciences économiques » et « diplômé des Hautes Études Commerciales », ainsi que sa position chez Scor, qui « renforce » sa compréhension des enjeux bancaires. L'indépendance

semble ici avoir subi une transsubstantiation : elle n'est plus une simple liste de critères « objectifs » à respecter, elle est un trait de personnalité ; Denis Kessler est l'indépendance faite homme.

Il fait peu de doute que les entreprises ne sont pas en mesure de qualifier n'importe quel administrateur d'indépendant, mais les limites qui leur sont imposées en la matière sont fixées par le monde social lui-même plutôt que par l'attachement à la rigueur conceptuelle de la notion d'indépendance. Ainsi par exemple, lors de l'assemblée générale des actionnaires du groupe de réassurance Scor en date du 26 avril 2019, le fonds d'investissement activiste CIAM, actionnaire minoritaire du groupe, contestait le statut d'indépendants de cinq des neuf administrateurs qualifiés comme tels par le conseil d'administration, en même temps qu'il exigeait que le P-DG du groupe, Denis Kessler, abandonne certaines de ses fonctions (Abadie, 2019 ; CIAM, 2019). La notion d'indépendance est un enjeu de luttes pour les agents, et son usage obéit à la nécessité de fournir de la légitimité aux entreprises et aux agents à leur tête, cette légitimité donnant elle-même accès à des ressources qui améliorent les chances de survie de l'entreprise (Meyer et Rowan, 1977). Il est dès lors vain de notre point de vue de tenter de corriger dans le cercle fermé de la recherche la qualification d'indépendants de certains administrateurs. C'est pourtant ce que font Crespí-Cladera et Pascual-Fuster (2014), qui vérifient que les administrateurs qualifiés comme indépendants par les entreprises remplissent effectivement les huit conditions qu'ils identifient dans le code de gouvernance espagnol. Or, si on admet que l'indépendance ne tire son sens que de la situation de communication des entreprises en direction de l'extérieur, en particulier les investisseurs, alors il faut admettre que l'opération de déqualification-requalification des administrateurs n'a de sens que pour les agents impliqués dans cette situation, qui peuvent contester la décision d'une entreprise et participent ainsi à la lutte pour façonner le mode de gouvernement de cette entreprise, comme le montre l'exemple de Scor et CIAM ci-dessus. Dans le même esprit, il nous paraît insuffisant de tenter de remettre en question la pertinence de la présence d'administrateurs indépendants au sein des conseils d'administration, comme peuvent le faire certains auteurs qui suggèrent que la position d'extériorité de ces administrateurs affaiblit leurs capacités de surveillance des actions des dirigeants de l'entreprise (Rebérioux, 2006) : cette remise en question de la « sagesse populaire » (Bhagat et Black, 2002) qui concerne l'indépendance constitue une avancée indéniable mais elle fait encore de l'indépendance une notion suffisamment élaborée scientifiquement pour pouvoir être discutée en tant que telle.

Pour toutes ces raisons, il nous paraît vain de chercher à trancher la question de l'indépendance des administrateurs salariés. La notion d'indépendance est trop vague et ses implications trop

directement pratiques pour qu'elle puisse être importée telle quelle dans le milieu scientifique. Ceci ne signifie pas que les chercheurs ne devraient pas en tenir compte. La qualification d'indépendant est incontestablement une donnée à prendre en compte lorsqu'on s'intéresse au fonctionnement du conseil, à l'accès aux comités du conseil par exemple<sup>72</sup>. Seulement, l'interprétation de la notion, lorsqu'elle est utilisée dans une équation de régression par exemple, devrait être effectuée avec prudence : il ne s'agit pas tant de savoir ce que font les administrateurs indépendants, mais plutôt ce que font les administrateurs *désignés et reconnus* comme indépendants. S'agissant des administrateurs salariés, il est déjà extrêmement précieux de rappeler, comme le font Crifo et Rebérioux (2019, p. 80-86), que le choix qui a été fait en France de ne pas permettre que les administrateurs salariés soient reconnus comme indépendants est bien un choix, ce qui signifie qu'il pourrait en être autrement.

### 3.2. Ouvrir la « boîte noire » du conseil d'administration

Il faut expliquer pour quelles raisons la littérature empirique sur la RSC bute sur les obstacles identifiés plus haut. Nous avançons que l'existence de ces derniers s'explique en grande partie par le fait que les conseils d'administration sont des espaces singuliers parce que difficiles d'accès pour les chercheurs (3.2.1). Pour cette raison, les chercheurs qui étudient la RSC mais aussi plus généralement les conseils d'administration appréhendent bien souvent le fonctionnement du conseil en se focalisant uniquement sur les règles formelles qui le régissent (3.2.2). C'est à la condition de reconnaître ce fait que nous pourrions proposer des voies pour étudier les pratiques concrètes des administrateurs (salariés).

#### 3.2.1. *Le conseil d'administration : un objet d'étude singulier*

La littérature portant sur la gouvernance d'entreprise prête une grande attention à l'examen de « variables structurelles », telles que la proportion d'indépendants qui siègent au conseil, mais également la proportion de femmes ou encore de personnes issues de minorités ethniques (voir par ex. Adams et Ferreira, 2009 ; Carter et al., 2010 ; Erhardt, Werbel et Shrader, 2003). Ce faisant, elle laisse bien souvent dans l'ombre le fonctionnement concret des organes de gouvernance de l'entreprise (Leblanc et Gillies, 2005). Ainsi, les études qui se penchent sur la relation entre la proportion d'indépendants, la part de femmes, ou encore la RSC et la performance de l'entreprise procèdent-elles par ce que Pettigrew (1992, p. 171) appelle des « sauts inférentiels » : variables

---

<sup>72</sup> Ainsi, le chapitre 2 de ce manuscrit donne de bonnes raisons de penser que le fait que les administrateurs salariés ne peuvent pas être reconnus en France comme des administrateurs indépendants n'est pas sans conséquence sur leurs chances d'accès aux différents comités du conseil.

d'entrée et variables de sortie sont mises en relation dans des équations de régression « sans preuve directe sur les processus et les mécanismes qui relient vraisemblablement les entrées aux sorties ». S'agissant de la discipline économique, ce manque de considération pour le fonctionnement concret du conseil s'explique en grande partie par la surreprésentation des méthodes quantitatives, qui sont utilisées au détriment des approches qualitatives (Lenger, 2019), alors que ce sont ces dernières qui sont les mieux armées pour étudier la réalité concrète des conseils. Mais quand bien même ce tropisme méthodologique n'existerait pas, les chercheurs resteraient confrontés à un obstacle majeur : les conseils sont des lieux dans lesquels il n'est pas facile de pénétrer.

Alors qu'il est possible d'étudier qualitativement nombre de domaines que les économistes saisissent uniquement par le biais de nombres (marché du travail, marché du logement, système d'enseignement, etc.), les conseils d'administration sont pour leur part très peu accessibles au public et aux chercheurs. L'expérience de Conchon (2014, p. 52-53) est éclairante de ce point de vue : alors que l'auteure s'était vu accorder la possibilité de mener une étude monographique appuyée sur la réalisation d'entretiens avec les divers acteurs d'une entreprise ainsi que sur la consultation des minutes des réunions du conseil de cette entreprise, cette possibilité lui a ensuite été retirée, « à la faveur d'un changement de responsable en interne » et « au motif de préserver le secret des affaires ». Les difficultés rencontrées par l'auteure n'ont rien d'exceptionnel : dans leur revue des analyses qualitatives qui se penchent sur les conseils, McNulty et al. (2013) ne comptent, parmi les 78 études qu'ils recensent, que 6 études ayant fait appel à de l'observation participante, 12 études s'appuyant sur de l'observation<sup>73</sup>, tandis qu'ils dénombrent pas moins de 62 études dans lesquelles les auteurs réalisent des entretiens avec des membres du conseil d'administration. La surreprésentation des enquêtes reposant sur des entretiens est flagrante. Et lorsque les chercheurs réussissent à se voir accorder un accès direct aux conseils, c'est souvent pour un nombre assez restreint de réunions. Ainsi Leblanc et Gillies (2005) ont-ils beau affirmer à grand fracas la nécessité de pénétrer à l'intérieur des conseils, au point de consacrer à ce problème une annexe de leur ouvrage (p. 263-284) et même un article dédié (Leblanc et Schwartz, 2007), force est de constater

---

<sup>73</sup> Les auteurs n'explicitent pas la différence qu'ils font entre observation et observation participante. C'est d'autant plus dommageable que sous ce même vocable peuvent se confondre des méthodes d'enquête très différentes : les personnes observées savent-elles qu'elles le sont ? l'enquêteur participe-t-il effectivement aux tâches réalisées par les enquêtés, ou est-il simplement en leur présence au moment où ils les effectuent ? Etc. (Gold, 1958) En l'état, nous pouvons suggérer deux hypothèses : soit l'observation participante désigne les modes d'enquête où les chercheurs sont eux-mêmes des membres actifs du conseil d'administration ; soit l'observation non-participante est une manière de désigner l'observation indirecte des réunions du conseil, sans que l'observateur soit présent à ces dernières. Un exemple d'une enquête de ce type est donné par l'étude de Bezemer et al. (2014), qui n'assistent pas directement aux réunions du conseil mais enregistrent leur déroulement à l'aide d'une caméra.

cependant que leur stratégie d'enquête se heurte aux mêmes obstacles que ceux rencontrés par les autres chercheurs : sur les 39 conseils qui sont étudiés par les auteurs, 18 le sont sur la base d'entretiens seulement ; 13 en se voyant octroyer l'accès à *une unique* réunion du conseil (ou d'un comité) ; et si les auteurs ont pu être présents à plusieurs réunions du conseil (ou des comités) dans les 8 entreprises restantes, ils n'ont cependant en fait assisté qu'à 2 ou 3 réunions de ce type pour chaque entreprise. Logiquement, les études consacrées à la RSC sont elles aussi confrontées à cet obstacle majeur : toutes celles qui s'intéressent à ce dispositif de représentation des salariés sans adopter une démarche économétrique le font soit en recourant à des entretiens, soit en procédant à une enquête par questionnaire (Conchon, 2014 ; Gold, 2011 ; Levinson, 2000 ; Nègre et Verdier, 2023 ; Rosenbohm et Haipeter, 2019 ; Waddington et Conchon, 2016). Les implications de la RSC sur le fonctionnement concret du conseil ne peuvent donc jamais être observées *in situ*.

Bien entendu, cette situation tient pour partie au fait que les réunions du conseil sont confidentielles. C'est en effet lors de celles-ci que sont prises des décisions stratégiques en matière d'investissements, de fusions, de cessions, etc. dont la révélation précoce au grand public, aux concurrents par exemple, pourrait être coûteuse pour les entreprises. Les résultats financiers de l'entreprise sont eux aussi connus des administrateurs avant qu'ils ne deviennent publics, et leur fuite avant la date de publication prévue peut avoir des conséquences importantes pour les entreprises cotées en bourse. Ce n'est dès lors pas pour rien que la question de la confidentialité des débats peut apparaître cruciale s'agissant de la RSC : les administrateurs salariés respectent-ils autant que les autres administrateurs le secret des débats du conseil ? Beffa et Clerc (2013, p. 28, 42-43) ont probablement raison de rappeler à ce sujet que les administrateurs salariés sont soumis aux mêmes obligations de confidentialité que les autres administrateurs, mais aussi que la divulgation d'informations à des personnes qui ne sont pas membres du conseil sont aussi le fait d'administrateurs non-salariés : un administrateur qui représente un actionnaire spécifique de l'entreprise est par exemple lui aussi incité à partager l'information qu'ils possède avec ce dernier. Il ne faut cependant pas manquer de voir que la confidentialité peut prendre une signification particulière pour les administrateurs salariés. La confidentialité des débats peut en effet empêcher de fait les administrateurs salariés de communiquer certaines informations aux autres représentants des salariés, même lorsque ces informations pourraient s'avérer utiles à ces derniers (Rosenbohm et Haipeter, 2019, p. 225). Par ailleurs, la confidentialité peut devenir dans le contexte de la RSC une arme stratégique pour contraindre l'action des administrateurs salariés. Franca et Doherty (2020) rapportent ainsi que la plupart des informations échangées dans les 12 entreprises slovènes qu'ils

étudient sont marquées du sceau de la confidentialité. Pour cette raison, la coopération entre les administrateurs salariés et les autres représentants du personnel est contrainte, ces derniers étant d'ailleurs nombreux à considérer que cet étiquetage systématique des informations comme confidentielles témoigne d'un manque de confiance envers les salariés. Franca et Doherty en concluent que la qualification de confidentiel est utilisée de façon trop lâche par les directions et qu'il conviendrait de définir plus précisément ce qu'est une information confidentielle.

L'analyse de Franca et Doherty (2020) met peut-être en évidence un des paradoxes qui caractérisent la confidentialité : la confidentialité d'une information ou des débats d'une réunion cache aux yeux des chercheurs autant ce qui est effectivement confidentiel que ce qui ne l'est pas. Plus critique encore pour l'analyse, la confidentialité des débats du conseil cache à nos yeux au moins autant ce qui ne s'y déroule pas que ce qui s'y déroule. Comment savoir en effet ce que telle décision doit aux discussions qui se sont déroulées lors des réunions du conseil et ce qu'elle doit aux discussions qui ont eu lieu en dehors de celles-ci, entre les dirigeants exécutifs, entre les dirigeants exécutifs et les actionnaires, entre les actionnaires, entre les dirigeants exécutifs et certains administrateurs, etc. ? Il y a de bonnes raisons de penser que cette question n'a rien d'anecdotique. D'abord, parce que la plupart des administrateurs exercent ce mandat de manière intermittente, les conseils se réunissant au plus une dizaine de fois par an. De fait, la majorité des administrateurs sont des « membres à temps partiel », selon l'expression de McNulty et Pettigrew (1996). À l'inverse, les dirigeants exécutifs sont des membres à temps plein et c'est à eux que revient la responsabilité de préparer et de prendre quotidiennement les décisions au sommet de l'entreprise. Les possibilités d'influence des administrateurs apparaissent ainsi d'emblée limitées par la nature de leur rôle. Ensuite, parce que les entreprises françaises sont encore nombreuses à être caractérisées par la présence d'un actionnariat familial de contrôle (Faccio et Lang, 2002 ; La Porta, Lopez-De-Silanes et Shleifer, 1999). Il est encore plus difficile d'imaginer que les décisions ne fassent pas l'objet dans ces entreprises de discussions en dehors des réunions formelles du conseil. Cela paraît d'autant plus improbable dans les entreprises où les membres de la famille occupent encore les positions de direction exécutive en plus de certains sièges au conseil. Considérant l'importance de qui se décide potentiellement hors conseil, il est aisé de comprendre les craintes qu'expriment certains administrateurs salariés que se déroulent des « conseils officieux où les décisions sont préparées sans [leur] présence » (Hollandts et Aubert, 2019, p. 2).

### 3.2.2. *Vers une analyse des pratiques concrètes des administrateurs*

L'importance de la dimension informelle des processus de prise de décision devrait conduire à considérer avec précaution toutes les études qui s'intéressent principalement au fonctionnement formel des conseils plutôt qu'à leur fonctionnement concret. Ainsi par exemple Belot et al. (2014) se donnent-ils pour tâche d'examiner les déterminants de l'adoption d'une structure duale de décision (conseil de surveillance + directoire) plutôt qu'une structure moniste (conseil d'administration). Leur analyse se concentre sur le cas de la France puisque les entreprises y ont le droit de choisir entre les deux structures depuis 1966. Pour leur part, Gelter et Siems (2021) s'intéressent à cette question en comparant les dispositions contenues dans le droit des sociétés de chacun des pays de l'Union européenne. Ils observent notamment que la majorité de ces pays offre aujourd'hui la possibilité aux entreprises de choisir entre une structure moniste et une structure duale. La nature moniste/duale des organes de gouvernance n'est pas sans incidence sur la RSC, du moins d'après certains auteurs qui suggèrent que cette dernière serait davantage compatible avec une structure duale qu'avec une structure moniste. C'est la position que défend Hansmann (2000) par exemple. L'auteur estime que la RSC est un dispositif de nature à complexifier et retarder la prise de décision. Selon lui en effet, les intérêts des salariés d'une entreprise sont trop hétérogènes (en raison des différents niveaux hiérarchiques, de la dispersion géographique des salariés, de l'étendue des métiers qu'ils exercent, etc.) pour que les salariés puissent facilement s'accorder sur les décisions à adopter. La mise en place d'une structure duale serait cependant en mesure d'atténuer ce phénomène parce que le conseil de surveillance, « où siègent les représentants des travailleurs, est éloigné de toutes les décisions stratégiques, à l'exception des plus générales » (Hansmann, 2000, p. 112). C'est d'après Hansmann ce qui expliquerait, entre autres facteurs, la viabilité du système (quasi-)paritaire de RSC qui existe en Allemagne. Il en conclut que dans ce pays, les « représentants des travailleurs au conseil de surveillance jouent sans doute un rôle essentiellement informationnel » (*ibid.*), alors que la véritable influence des salariés s'exercerait plutôt au sein du comité d'entreprise. Crifo et Rebérioux (2019, p. 76-77) objectent à ce raisonnement que la RSC existe également dans des pays où le droit des sociétés prévoit soit que les entreprises doivent mettre en place une structure moniste de gouvernance, soit laisse le choix aux entreprises entre structure moniste et structure duale<sup>74</sup>. Il n'y aurait ainsi pas d'incompatibilité de principe entre RSC et structure moniste. Il n'est

---

<sup>74</sup> Parmi les pays qui offrent aux entreprises la possibilité de choisir l'une ou l'autre des structures de gouvernance, on compte donc la France. Il n'en reste pas moins que la majorité des entreprises françaises adoptent en pratique une structure moniste. C'est le cas, selon les années considérées, de 75 à 80% des entreprises de l'échantillon de Belot et al. (2014). Ces chiffres sont comparables aux nôtres pour une période plus récente (voir chapitre 2).

pas certain que cet argument suffise à contredire la thèse de Hansmann. Ce que ce dernier vise en effet n'est en effet pas tant la RSC en général que la RSC dès lors qu'elle accorde suffisamment de pouvoir aux salariés pour qu'existe la possibilité d'un blocage des instances de gouvernance. Or, l'Allemagne est le seul pays où une telle configuration existe, les autres pays se contentant d'accorder au mieux un tiers des sièges du conseil aux représentants des salariés (Clerc, 2018). De là faut-il sans doute tirer la conclusion qu'une structure moniste est compatible avec la RSC à la condition que celle-ci donne aux représentants des salariés « suffisamment [de sièges] pour servir de canal d'information, mais pas assez pour exercer un véritable contrôle » (Hansmann, 2000, p. 112). Mais là où l'argumentation de Hansmann est peut-être la plus fragile, c'est qu'elle ne fait pas grand cas du fonctionnement concret de la RSC et plus généralement des conseils d'administration/de surveillance. L'opposition que l'auteur dresse entre le conseil de surveillance et le comité d'entreprise dans le contexte allemand coïncide mal avec la réalité des pratiques dans ces entreprises, puisque la majorité des représentants des salariés au conseil occupent en même temps un mandat de représentation du personnel au sein du comité d'entreprise (Waddington et Conchon, 2016, p. 81-86). La distinction entre les deux modes de représentation des salariés paraît donc manquer de fondement.

Plus encore, c'est le fait même d'investir tant de significations dans la distinction formelle entre structure moniste et structure duale qui interroge : cette distinction tient-elle dans la réalité ? Les membres d'un conseil d'administration sont-ils réellement plus impliqués dans les décisions de l'entreprise que les membres d'un conseil de surveillance, comme le prétend Hansmann ? La nature des décisions étudiées dépend-elle de la structuration des organes de gouvernance ? Seule une analyse des pratiques concrètes de ces instances permettrait de répondre à ces questions. Pour sa part, Conchon (2014, p. 102) rappelle les évolutions qui ont conduit en France les structures monistes à se rapprocher des structures duales, ce qui devrait pousser à nuancer l'opposition entre les deux types de structure. Elle évoque à ce titre la montée en puissance à partir de la fin du 20<sup>ème</sup> siècle des administrateurs « indépendants » qui, quoi qu'on pense de ce qualificatif (voir *supra*), ne peuvent par définition pas être des membres de la direction exécutive de l'entreprise. Un conseil d'administration composé d'un nombre important d'administrateurs indépendants reproduit ainsi pour partie la structuration consacrée par le système dual de gouvernance, en confrontant les dirigeants exécutifs de l'entreprise à un corps d'administrateurs extérieurs à l'entreprise et supposés contrôler leur action. Par ailleurs, les entreprises à structure moniste ont en France la possibilité, depuis l'adoption en 2001 de la loi relative aux nouvelles régulations économiques, de dissocier les

fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général, ce qui n'était pas le cas auparavant. Cette possibilité accroît un peu plus la ressemblance entre structure moniste et structure duale, en distinguant encore une fois les agents chargés de la gestion de l'entreprise (le directeur général et le comité exécutif) et les agents chargés de contrôler ces derniers (le président du conseil et les administrateurs indépendants). Conchon (2014, p. 103-107) se penche également sur les attributions qui reviennent au conseil des deux entreprises dont elle fait la monographie – l'une ayant adopté une structure moniste, l'autre une structure duale. Elle observe que les thèmes qui sont censés être abordés par chacun de ces conseils, s'ils ne sont pas entièrement similaires, relèvent dans les deux cas d'une même « fonction qui relève du domaine de la stratégie » (p. 102 ; soit notamment, parmi d'autres thèmes, la question des investissements, acquisitions et cessions).

S'ils nous apparaissent convaincants, il faut cependant admettre que les indices fournis par Conchon reposent eux aussi largement sur l'examen d'éléments *formels* de la gouvernance (structure du conseil, attributions inscrites dans la loi et les statuts de l'entreprise) plutôt que sur des éléments de *fond* (pratiques concrètes des administrateurs). À notre connaissance, il n'existe pas d'étude dont les auteurs auraient entrepris de comparer systématiquement les pratiques concrètes des administrateurs siégeant dans des entreprises à structure moniste à celles d'administrateurs siégeant dans des entreprises à structure duale. Les observations de Maassen et van den Bosch (1999) fournissent cependant une raison de plus de douter de la pertinence de distinguer les entreprises sur la base de leur seule structure formelle de gouvernance. Ils observent en effet que la moitié des présidents des conseils de surveillance qu'ils ont interviewés aux Pays-Bas déclarent que les réunions du conseil se tiennent toujours en présence du management de l'entreprise, alors même qu'on associe généralement aux structures duales l'image d'une stricte séparation entre conseil de surveillance et dirigeants exécutifs de l'entreprise.

La question de la structure des organes de gouvernance de l'entreprise n'est pas la seule à faire l'objet dans la littérature d'une appréhension essentiellement formelle. L'exposition des dispositifs de la RSC elle-même est en effet souvent entachée de ce biais. Les analyses insistent en effet très souvent sur les dimensions quantitatives de la RSC, c'est-à-dire sur le nombre de représentants des salariés que les entreprises doivent désigner. Le cas allemand est un exemple particulièrement suggestif de cette tendance. Les auteurs qui décrivent le régime allemand de RSC accordent une attention particulière à l'exposition de la différence qui existe entre le régime pleinement paritaire

de RSC et le régime quasi-paritaire de RSC<sup>75</sup>. Le président du conseil de surveillance des entreprises gouvernées selon le principe de quasi-parité se trouve alors au centre de la description, son rôle étant rappelé avec une force certaine : la loi prévoit qu'en cas d'égalité des voix sur une décision, la voix du président du conseil, qui représente les actionnaires, compte double. Cette insistance sur le poids de cet individu véhicule implicitement l'idée que les décisions du conseil sont adoptées à l'issue d'un processus potentiellement disputé, au cours duquel une unique voix peut faire basculer le résultat du vote. Ce serait là une vision largement erronée, puisque le système allemand de codétermination repose plutôt, comme le rappellent certains, sur la recherche d'un « consensus » entre les parties en présence (Sadowski, 2022 ; Steger, 2011 ; Vitols, 2001). Mais la référence à la notion de « consensus » continue encore de véhiculer l'image d'un conseil arrêtant ses décisions sur la base d'un vote, même s'il requerrait cette fois-ci l'assentiment de toutes les personnes en présence. Or, il y a lieu de penser, pour le cas de la France au moins<sup>76</sup>, que le recours à un vote formel ne fait tout simplement pas partie du fonctionnement habituel de ces organes. Les décisions semblent plutôt être adoptées via une procédure qu'Urfalino (2007) appelle « consensus apparent » et qu'il définit de la manière suivante (p. 53) :

La discussion n'est pas suivie par un vote, mais par l'émission d'une proposition ou d'une série de propositions censées correspondre à un consensus. Celui-ci n'est pas attesté par un dénombrement des opinions, mais par le constat d'une absence d'opposition à la dernière proposition émise.

L'identification de ce mode de décision permet de mettre en évidence une des particularités qui le caractérisent : rien n'assure que toutes les personnes participant à une décision prise de cette manière soient effectivement toutes en accord avec elle. Il suffit que ceux qui préféreraient une autre option « consentent à ne pas s'opposer à la proposition de consensus » (*ibid.*, p. 64), par exemple « parce qu'ils pensent être minoritaires et ne souhaitent pas que cette minorité soit révélée » (*ibid.*, p. 57). Peut-être la nature du mode de décision du conseil dépend-elle du nombre d'administrateurs salariés siégeant en son sein. On pourrait ainsi imaginer qu'à mesure que la RSC se rapproche d'un régime paritaire, le conseil fonctionne de plus en plus sur le mode d'un vote, les décisions étant adoptées selon la règle de la majorité simple. Dans tous les cas, il semble nécessaire de faire du mode de décision du conseil une question problématique plutôt qu'une évidence. Les représentations,

---

<sup>75</sup> Pour rappel, le premier régime s'applique aux entreprises de plus de 1.000 salariés qui opèrent dans les secteurs du charbon et de la sidérurgie, tandis que le second doit être mis en œuvre par les entreprises de plus de 2.000 salariés qui opèrent dans les autres secteurs d'activité.

<sup>76</sup> C'est du moins ce qu'indiquent les entretiens que nous avons réalisés. Il faudrait vérifier si ce fonctionnement s'observe également dans d'autres pays.

mêmes implicites, d'un conseil qui fonctionnerait sur le mode d'une assemblée, dans laquelle seraient disponibles toutes les stratégies pour obtenir le basculement de la majorité à une voix près, semblent au mieux incorrectes, au pire trompeuses.

Cette conception erronée du mode de décision des conseils trouve aussi son origine dans une appréhension essentiellement formelle du mode de désignation des administrateurs. Certains auteurs sont en effet conduits à prendre au pied de la lettre les dispositions prévues par la loi, selon lesquelles les administrateurs non-salariés sont élus par l'assemblée générale des actionnaires<sup>77</sup>. Ainsi Favereau (2018, p. 22, note 41) écrit-il que « les actionnaires en assemblée générale élisent les membres du conseil d'administration, mandataires de la société ». C'est aussi comme cela que Jäger et al. (2021, p. 676) décrivent la composition du conseil de surveillance des entreprises allemandes : le schéma de la gouvernance qu'ils proposent montre que le groupe des actionnaires élit les membres du conseil de surveillance<sup>78</sup>. D'après cette vision, le conseil d'une entreprise soumise à la RSC serait composé d'administrateurs élus par les salariés d'un côté et d'administrateurs élus par les actionnaires de l'autre. On peut comprendre alors la tentation d'imaginer le conseil comme un espace dans lequel les deux camps ainsi identifiés s'opposent lors des processus de vote enclenchés pour arrêter une décision. Une telle vision ne rend cependant pas compte des processus effectifs de désignation des administrateurs non-salariés. En pratique en effet, ce sont les administrateurs eux-mêmes qui désignent ceux qui sont amenés à leur succéder, les actionnaires se contentant bien souvent d'entériner en assemblée générale le choix des nouveaux administrateurs qui a été effectué ailleurs. C'est le cas en France mais aussi aux États-Unis, pays qu'on associe pourtant généralement au libéralisme le plus effréné, en même temps qu'il fait partie selon certains des pays qui protègent le mieux les droits des actionnaires (La Porta et al., 1998). Bebchuk (2007) rappelle ainsi que la désignation des administrateurs états-uniens fait très peu souvent l'objet de procédures de contestation. En fait, le nombre d'administrateurs proposés pour désignation auprès de l'assemblée générale des actionnaires coïncide la plupart du temps avec le nombre de sièges qui doivent être

---

<sup>77</sup> Les dispositions légales en question sont, pour la France, l'article L225-18 du Code de commerce (sociétés à conseil d'administration) et l'article L225-75 du Code de commerce (sociétés à conseil de surveillance).

<sup>78</sup> Aussi imprécise soit-elle, cette représentation schématique du fonctionnement des organes de gouvernance des entreprises reste préférable à celle que Jäger et al. (2022, p. 858) exposent dans un article consacré à un panorama de la RSC. Ils y affirment en effet qu'aux « États-Unis et dans les autres économies de marché libérales, le contrôle suprême de la gouvernance d'une entreprise est concentré entre les mains de ses actionnaires ou propriétaires, qui prennent les principales décisions stratégiques et nomment et supervisent les dirigeants exécutifs (*managers*) responsables des activités quotidiennes de l'entreprise ». Une telle description est trompeuse parce qu'elle fait l'impasse sur le rôle du conseil d'administration, qui agit comme un niveau de décision intermédiaire entre les actionnaires et les dirigeants exécutifs. Les auteurs s'appuient par ailleurs sur Friedman (1970) pour caractériser le mode de gouvernance de ces entreprises, alors même que Friedman (et avec lui les théoriciens de l'agence) s'intéressent à des entreprises dans lesquelles les actionnaires ne sont justement pas en mesure de prendre les « principales décisions stratégiques » de l'entreprise.

pourvus au conseil. D'autres auteurs ont également mis en évidence l'implication du dirigeant exécutif de l'entreprise dans le choix des administrateurs, écornant un peu plus l'image d'un conseil composé d'administrateurs désignés par des actionnaires qui seraient tout puissants (Coles, Daniel et Naveen, 2014 ; Mace, 1986, p. 94-101 ; Shivdasani et Yermack, 1999).

Il n'est sans doute pas étonnant que les chercheurs travaillant dans la lignée de la théorie de l'agence font partie de ceux qui mettent en évidence ce phénomène<sup>79</sup>, à l'instar de Bebchuk. Pour ce dernier par exemple, ces conclusions motivent le besoin d'engager des réformes qui faciliteraient l'implication des actionnaires dans la gouvernance des entreprises. À l'inverse, c'est chez les auteurs critiques de la théorie de l'agence, c'est-à-dire ceux parmi lesquels se trouvent les auteurs les plus susceptibles de se montrer favorables à la RSC, qu'on trouve le plus souvent des récits qui accordent à la figure des actionnaires un rôle prépondérant dans les évolutions de la gouvernance des entreprises depuis les années 1980. Tous les récits qui expliquent ces dernières en s'appuyant sur la thèse d'une « révolution actionnariale<sup>80</sup> », c'est-à-dire en insistant sur le rôle joué par les actionnaires durant cette période, par exemple les investisseurs institutionnels aux États-Unis (Lazonick et O'Sullivan, 2000), rencontrent plusieurs écueils. En « minimisant les différences qui caractérisent les pratiques de management » à chaque période, ces récits tendent à « dépolitiser la gouvernance d'entreprise », puisqu'ils « négligent les luttes entre entreprises qui sont nées de ces différences » (Knafo et Dutta, 2020, p. 480). Knafo et Dutta montrent ainsi comment les pratiques de financiarisation des entreprises ont été élaborées aux États-Unis par certains *dirigeants d'entreprise* dès les années 1960, avant qu'elles ne se diffusent largement dans les entreprises états-uniennes durant les années 1980<sup>81</sup>. Dans un même ordre d'idées, François et Lemercier (2016, p. 288) montrent comment l'adoption en France du principe de maximisation de la valeur actionnariale « dépend moins de l'activité des entreprises [, c'est-à-dire si elles opèrent ou non dans le secteur financier,] *ou de leur actionnariat* que des propriétés de leurs dirigeants : c'est lorsqu'ils sont passés par des fonctions ou des entreprises financières que les entreprises rémunèrent le mieux leurs

---

<sup>79</sup> Bebchuk est aussi à l'origine, avec Fried, d'une des critiques les plus virulentes contre les modes de rémunération des dirigeants exécutifs, qui seraient trop peu indexés sur la performance des entreprises (Bebchuk et Fried, 2004). Pour expliquer ce fait, les deux auteurs invoquent le trop grand pouvoir des *managers*, qui s'exercerait notamment sur les membres du conseil d'administration. Ces derniers, devant leur statut, notamment leur réélection, aux *managers* plutôt qu'aux actionnaires, se montreraient plus volontiers loyaux vis-à-vis des premiers que des seconds.

<sup>80</sup> Une expression de ce type peut par exemple être trouvée dans un texte aussi récent que celui de Fligstein et Goldstein (2022), qui parlent de « *shareholder value revolution* » (p. 194).

<sup>81</sup> On trouve des éléments de périodisation similaires chez Fligstein (1990), même si l'auteur semble avoir depuis repris à son compte les lectures plus conventionnelles de la « révolution actionnariale », comme le remarquent Knafo et Dutta (2020, p. 486).

actionnaires<sup>82</sup> ». La modification du comportement des dirigeants trouverait ainsi ses causes dans la « conversion » de ces derniers au principe de la valeur actionnaire, plutôt que dans l'imposition de ce principe par l'extérieur, en particulier par les actionnaires. Ceci ne signifie bien entendu pas que la position des actionnaires serait restée inchangée entre les deux périodes, mais plutôt que l'augmentation éventuelle de leur pouvoir devrait être considérée comme l'une des « conséquences involontaires de l'essor du management financiarisé » (Knafo et Dutta, 2020, p. 486)<sup>83</sup>.

Pour leur part, les lectures habituelles de la financiarisation, négligeant ces processus, semblent souvent imputer, pour partie au moins, la responsabilité des évolutions de la gouvernance à l'évolution des théories économiques, c'est-à-dire à la théorie de l'agence. Dans ces lectures, tout se passe comme si Jensen et Meckling avaient été les inspirateurs des transformations profondes du champ économique intervenues à partir des années 1980, alors qu'il y a plutôt lieu de penser que « la théorie de l'agence a essentiellement été à la traîne du management financiarisé » (Knafo et Dutta, 2020, p. 493). Knafo et Dutta remarquent fort justement que cette tendance est à l'œuvre dans l'article, devenu classique, de Lazonick et O'Sullivan (2000). Lazonick continue cependant de consacrer beaucoup de place dans des écrits plus tardifs au rôle qu'aurait joué dans ces évolutions la théorie de l'agence (par ex. Lazonick et Shin, 2020)<sup>84</sup>. En France aussi, les théoriciens les plus critiques de la financiarisation ont fortement insisté sur le rôle de la théorie de l'agence, au point de consacrer de nombreux développements à la réfutation de cette dernière. À titre d'exemple, le fait que les actionnaires ne sont pas les propriétaires de l'entreprise, contrairement à ce qu'avait affirmé Friedman (1970), a été maintes fois rappelé (par ex. Auvray, Dallery et Rigot, 2016 ; Favereau, 2014b, p. 7), dans la lignée notamment des travaux de Robé (1999, 2011). On peut s'étonner d'ailleurs de l'ampleur qu'a prise la réfutation de cet argument. Il apparaît en effet loin d'être central à la construction de la théorie de l'agence, Fama (1980) ayant reconnu très tôt qu'il n'est pas possible d'être propriétaire du « nœud de contrats » que constitue l'entreprise d'après les

---

<sup>82</sup> C'est nous qui soulignons.

<sup>83</sup> Il faudrait par ailleurs tenir compte dans l'analyse de ces transformations de la montée en puissance des *asset managers* et de la gestion passive, en particulier aux États-Unis (Braun, 2021 ; Jacquillat, 2018). L'existence de ces acteurs réduit effet un peu plus la pertinence de la thèse d'une domination sans partage de la gouvernance des entreprises par des actionnaires tout puissants, puisque les actionnaires de ce type se tiennent au contraire à distance de la gouvernance des entreprises dans lesquelles ils détiennent des parts.

<sup>84</sup> Par exemple, évoquant les transformations à l'œuvre dans le champ économique, les auteurs écrivent : « Ces actions ont été légitimées par l'acceptation large de la théorie de l'agence, qui sous-tend l'idéologie selon laquelle une entreprise doit être gérée de manière à maximiser la valeur actionnariale » (p. 94). Dans un autre passage, les auteurs font des transformations intervenues depuis les années 1980 une *application* de la théorie de l'agence : « Comme cela a été amplement démontré depuis les années 1980, l'application de la théorie de l'agence, qui met l'accent sur [la maximisation de la valeur actionnariale], compromet la réalisation d'une croissance économique stable et équitable » (p. 190).

théoriciens de l'agence. S'il s'agit vraiment de réfuter la théorie de l'agence, alors faut-il plutôt se pencher sur l'argument selon lequel les actionnaires seraient des « créanciers résiduels », comme le fait par exemple Robé (2016). S'il s'agit plutôt de proposer des voies permettant de « sortir de la grande déformation » provoquée par la financiarisation (Favereau, 2014a, p. 115-137), alors sans doute faut-il se pencher plus avant sur le rôle joué par les dirigeants exécutifs dans la transformation du management des entreprises françaises. Nous aurons à ce titre l'occasion de voir le rôle prépondérant qu'ils jouent dans les débats du conseil, ce qui interroge sur l'opportunité de la proposition portée par certains de « restaurer l'autorité des dirigeants » (Favereau, 2014a, p. 130).

\*\*\*

Au terme de cet examen de la littérature, nous espérons avoir convaincu le lecteur des multiples insuffisances de la littérature, qu'elle aborde la RSC de façon théorique ou qu'elle tente d'évaluer empiriquement ses effets. Le principal obstacle que rencontre la littérature est sans doute que les conseils d'administration sont des objets relativement opaques, à l'intérieur desquels les chercheurs ne peuvent que difficilement pénétrer. C'est pourquoi les évaluations économétriques de la RSC procèdent toujours en mettant en rapport variables d'entrée et variables de sortie, sans préciser par quels mécanismes concrets les premières agissent sur les secondes. C'est pourquoi également les chercheurs se voient contraints de faire reposer leur analyse sur l'utilisation de variables qui décrivent la structure formelle du conseil d'administration plutôt que le fonctionnement concret de ce dernier. À ce moment, les chercheurs peuvent être tentés d'importer dans le raisonnement des variables qui traduisent au moins autant des préoccupations ayant cours dans le monde social que des préoccupations scientifiques, à l'instar de la catégorie d'« indépendant ». L'interprétation des résultats obtenus devient alors malaisée.

Dans les chapitres qui suivent, nous nous proposons d'affronter ces obstacles. Si nous n'abandonnons pas l'objectif d'étudier quantitativement la RSC, nous proposons cependant de nous détacher de la question de ses effets sur la performance, pour étudier le fonctionnement du conseil d'administration et la place des salariés en son sein (chapitre 2). Les chapitres suivants poursuivent l'examen de ces questionnements, en mobilisant cependant d'autres matériaux, qualitatifs cette fois, qui apparaissent particulièrement adaptés pour étudier les pratiques concrètes des administrateurs salariés.

## Annexe : Liste des évaluations économétriques de la RSC

Référence	Aire géographique	Variables dépendantes examinées
(Svejnar, 1981)	Allemagne	QE
(Benelli, Loderer et Lys, 1987)	Allemagne	E, F, QE
(Gurdon et Rai, 1990)	Allemagne	E
(FitzRoy et Kraft, 1993)	Allemagne	E, F, QE
(Baums et Frick, 1988)	Allemagne	F
(Gorton et Schmid, 2000)	Allemagne	F
(Kraft, 2001)	Allemagne	E
(Gorton et Schmid, 2004)	Allemagne	F, G, QE
(FitzRoy et Kraft, 2005)	Allemagne	E
(Fauver et Fuerst, 2006)	Allemagne	F, G
(Renaud, 2007)	Allemagne	E
(Petry, 2009)	Allemagne	F
(Boneberg, 2010)	Allemagne	E, QE
(Kraft, Stank et Dewenter, 2011)	Allemagne	E
(Wagner, 2011b)	Allemagne	E
(Balsmeier, Bermig et Dilger, 2013)	Allemagne	E, F
(Kim, Maug et Schneider, 2018)	Allemagne	E, F, QE
(Krenn, 2015)	Allemagne	G
(Lin, Schmid et Xuan, 2018)	Allemagne	F
(Petry, 2018)	Allemagne	F
(Kraft, 2018)	Allemagne	E, QE
(Scholz et Vitols, 2019)	Allemagne	RSE
(Gleason et al., 2021)	Allemagne	G
(Jäger, Schoefer et Heining, 2021)	Allemagne	E, QE
(Lin, Schmid et Sun, 2021)	Allemagne	G, QE
(Redeker, 2022)	Allemagne	E, F, QE
(Feils, Liu et Sabac, 2022)	Allemagne	F
(Chyz et al., 2023)	Allemagne	G
(Bøhren et Strøm, 2005)	Norvège	F
(Strøm, 2009)	Norvège	F, FSC
(Bøhren et Strøm, 2010)	Norvège	F
(Palmberg, 2015)	Suède	F
(Thomsen, Rose et Kronborg, 2016)	Danemark, Suède et Norvège	FSC, G
(Berglund et Holmén, 2017)	Suède	E, F, G / RSC

(Gregorič et Rapp, 2019)	Danemark, Suède et Norvège	F, QE
(Blandhol et al., 2020)	Norvège	QE
(Gregorič et Poulsen, 2020)	Danemark	RSC
(Harju, Jäger et Schoefer, 2021)	Finlande	E, G, QE
(Overland et Samani, 2022)	Suède	G
(Hollandts, Guedri et Aubert, 2009)	France	F
(Ginglinger, Megginson et Waxin, 2011)	France	E, F, FSC
(Dardour et Ahmed, 2021)	France	E, G
(Nekhili, Boukadhaba et Nagati, 2021)	France	F, G, RSE
(Cézanne et Hollandts, 2021)	France	E, F
(Nekhili et al., 2021)	France	F
(Belot et Waxin, 2022)	France	E, F, FSC
(Harnay, Manseri et Rebérioux, 2023) – voir chapitre 2	France	E, F, FSC
(Kleinknecht, 2015)	Europe	F
(Vitols, 2021)	Europe	RSE
(Sayari et Marcum, 2022)	Europe	F
(Silva, Silva et Machado, 2022)	Europe	F
(Jäger, Noy et Schoefer, 2022)	Europe	Macro
(Hillman, Keim et Luce, 2001)	Autre : États-Unis	RSE
(Lopatta et al., 2020)	Autre : pays de l'OCDE	RSE
(Huang et Huang, 2022)	Autre : Chine	E

Lecture : la troisième colonne indique le type de variables dépendantes utilisées dans l'étude considérée. Quand il y en a plusieurs, ils sont classés par ordre alphabétique (l'ordre n'indique donc pas leur poids dans l'étude).

Légende :

E – performance économique. Ex : ROA, productivité

F – performance financière. Ex : ROE, Q de Tobin

FSC – variables de fonctionnement et structure du conseil. Ex : taille du conseil, nombre de réunions

G – variables de gouvernance. Ex : rémunération des dirigeants de l'entreprise

Macro – variables macroéconomiques. Ex : PIB par tête, inégalités de revenus

QE – variables de qualité de l'emploi. Ex : rémunération des salariés, variation de l'emploi

RSC – représentation des salariés au conseil (utilisée en **variable dépendante**)

RSE – performance extra-financière. Ex : indice de performance extra-financière



## Chapitre 2 - The empowerment of labor in boards:

### The devil is in the details<sup>85</sup>

Board-level employee participation (codetermination) has long been considered as an oddity or exception relegated to Germany. However, there has been a marked increase in interest in the topic over the last decade, alongside the wider debate on workplace democracy. In the political sphere, both Elizabeth Warren and Bernie Sanders proposed legislation that would have made codetermination mandatory for large U.S. firms, while Theresa May, then British Prime minister, briefly considered it before retracting. In the academic sphere, a growing number of studies have tackled the subject, proposing to extend or enact board-level employee participation (Moore and Rebérioux, 2011; Piketty, 2020; Palladino, 2021), examining its empirical consequences (Kraft et al., 2011; Kim et al., 2018; Petry, 2018; Gregorič and Rapp, 2019; Jäger et al., 2021 and 2022; Belot and Waxin, 2022), or comparing it with other mechanisms supporting worker voice in corporate governance (Ferrerias, 2017).

In theory, codetermination could hamper firm performance by deterring investment in physical capital, since workers could expropriate the value of those investments (Grout, 1984 ; Jensen et Meckling, 1979). On the other hand, some authors argue that codetermination fosters cooperation and information sharing between employees and the management, while it allows for a better protection of the firm-specific investments in human capital, which should ultimately translate into improved performance (Freeman et Lazear, 1995 ; Osterloh et Frey, 2006). However, as Conchon (2011, p. 16) noted a decade ago, econometric studies focusing on codetermination have failed to decide between these two interpretations. Recent empirical studies rather point to the absence of significant effects on various worker and firm outcomes (see Jäger et al., 2022, for a comprehensive review of this literature<sup>86</sup>).

Accordingly, we are faced with a paradox: many hopes and fears are placed in codetermination, while empirical studies point to the very modest effects of the arrangement. This paradox calls for further research on codetermination, exploring aspects not previously studied. The empirical studies mentioned above proceed by “inferential leaps” (Pettigrew, 1992), as they look at the relationship between input variables (the presence or the share of worker representatives in the boardroom) and output variables (productivity, remuneration, capital intensity, tax avoidance,

---

<sup>85</sup> Ce chapitre a été écrit en collaboration avec Sophie Harnay et Antoine Rebérioux.

<sup>86</sup> They conclude their review in the following terms: “*The empirical evidence we have summarized and presented thus far suggests that codetermination has, on net, zero or slight positive effects on key worker and firm outcomes – in contrast to the strong predictions by both proponents and opponents of codetermination.*”

etc.). We develop a complementary approach which is to enter the black box of codetermination, in an attempt to better understand the functioning of shared governance. More precisely, we investigate employee directors' empowerment within the boardroom – as a prerequisite to an analysis of the effects of shared governance.

We focus on the case of France, where codetermination – while it existed so far on a selective and/or voluntary basis – has been made mandatory for large private firms in 2013. This year, a quota (hard law) was adopted, requiring the mandatory presence of one or two employee representatives in the boardroom, while the corporate governance code (soft law) added a recommendation on the presence of one employee director in the compensation committee (a board subcommittee responsible for determining and overseeing the remuneration packages of senior executives, including the CEO). Our sample includes the 120 largest companies listed at Euronext-Paris, over the period 2008-2018. We focus on board committee memberships. Committees are sub-groups of the board, whose members meet prior to board meetings to discuss and prepare decisions on specific topics. As such, committees are strategic positions within the boardroom that can be seen as a proxy of a director's influence on board decisions. Despite this, and according to Adams et al. (2021), "*board committees have been relatively understudied, perhaps because they are not the focus of standard financial datasets*" (p.1143). While committee chairs hold influential positions within the board, it should be immediately noted that none of the companies in our sample have employee representatives chairing any committee over our entire sampled period. Therefore, the positions we are focusing on pertain solely to regular committee membership. More precisely, using fixed effects linear probability and difference-in-differences regression models, we study the access of employee directors to board committee memberships, as well as the effects of the (hard and soft) laws on this access.

We have two main findings: (i) employee directors have a limited access – controlling for individual and firm level heterogeneity – on so-called 'monitoring' committees (with the exception of compensation committee), which can be considered the most strategic or influential; (ii) the introduction of a quota together with a new provision in the soft law compounded the problem for employee directors. In essence, our study shows how firms have been able to leverage the law to limit or contain labor empowerment in the boardroom. Consistent with this analysis, we finally show that the adoption of mandatory codetermination had a value-neutral effect on firm performance (although it did contribute to an increase in board size).

The article builds on and ties to three lines of research. Firstly, our research contributes to the expanding body of literature on codetermination. From the perspective of industrial relations, codetermination is increasingly recognized as a complement to traditional mechanisms that support worker voice at the firm level (collective bargaining and work councils). Moreover, the inclusion of employee representatives on corporate boards aligns with a progressive agenda aiming to enhance board diversity so as to strengthen Corporate Social Responsibility, particularly in addressing environmental challenges (Gelter, 2016; Scholz and Vitols, 2019; Vitols, 2021). However, existing empirical studies predominantly indicate a value-neutral effect of this mechanism. Furthermore, direct surveys addressed to employee directors indicate that they perceive themselves to have a moderate influence on strategic decision-making (Conchon and Waddington, 2016; Rose and Hagen, 2019). Together, these findings suggest that codetermination may not necessarily translate into substantial labor empowerment in corporate governance. Our study delves deeper into this issue, by examining board committees. Indeed, these committees play a crucial role in distributing power among board members. To the best of our knowledge, our study is the first to provide a comprehensive multivariate analysis of the position of employee directors within the board committee structure.

Secondly, we contribute to the literature on organizational and governance designs based on sub-committees. In the recent years, political science research has documented the impact of the allocation of legislators to parliamentary committees. Some committees are associated with higher power, status, influence and prestige. The composition of legislative committees is therefore not neutral. An important body of literature has focused on gender and highlights how the allocation of women to less valued committees results in a lower capacity to influence legislative decision (see e.g. Strøm, 1998; Bolzendahl, 2018; Murray and Sénac, 2018). Even though there is a growing interest for these arrangements in the corporate governance literature (e.g. Adams, Rangunathan et Tumarkin, 2021), committees have been so far rather ignored by scholars. Our study thus contributes to the literature by exploring the actual functioning of the board, through the lens of board committees. These committees are specifically important when focusing on board diversity (broadly defined as effort to promote boards open to a wider range of profiles than male shareholder representatives graduated from the same schools). Indeed, transforming the governance of a firm is not just a question of board seat allocation or distribution. For example, the fact that a number of European countries (Norway, Germany, Italy, Belgium or France) have introduced a gender quota on boards, resulting in near parity in terms of seats, does not automatically mean that gender

inequalities in corporate leadership have disappeared. Inequalities can also play out in terms of within-board positions (committee memberships and chairs). Consequently, the impact of shared governance is also likely to depend on board arrangements – a point that has not been investigated so far to our knowledge.

Thirdly, our article contributes to the literature by providing a new look at the intertwining of hard law and soft law in corporate governance. Codetermination in France is indeed regulated by both types of laws. While the requirements regarding the appointment of employee representatives on the board lie in the hard law, the inclusion of employee directors in (one of the) committees is governed by the recommendations included in the AFEP-MEDEF code of governance.<sup>87</sup> In addition, the AFEP-MEDEF code does not allow employee directors to be classified as “independent”; we show that this has negative implications for their access to board committees.

Overall, our findings reveal that in the French context, and regarding the effectiveness of codetermination, ‘the devil is in the details’. While the hard law grants employees a certain degree of power through board seats, this power is somewhat diminished or restricted due to strategic behavior adopted by companies as well as soft law provisions. These two latter aspects are often overlooked (or perceived as details) in current debates surrounding codetermination, which tend to primarily focus on the numerical representation or proportion of board seats held by employee representatives.

## 1. Background and Institutional Context

French company law allows *Sociétés Anonymes* (the functional equivalent of Public Limited Companies) to choose either a one-tier, Anglo-Saxon style board of directors, or a two-tier German-style system, with a supervisory board. Most large companies have adopted the former structure. Whatever the structure, board duties are of two types. The first duty is to monitor corporate executive officers, and more specifically the Chief Executive Officer (CEO). Independence (*vis-à-vis* the company and its CEO) is considered as the main criterion supporting this monitoring function. To this end, the AFEP-MEDEF corporate governance code recommends that at least 50% of directors be independent – a number respected by most companies. The second duty is to determine and advise on major strategic decisions. For this purpose, directors with firm- or

---

<sup>87</sup> The *Association Française des Entreprises Privées* (AFEP) and the *Mouvement des Entreprises de France* (MEDEF) – a private association representing the largest French corporations and the main employers' union, respectively – are responsible for drafting the corporate governance code for listed companies since 1995.

industry-specific expertise are commonly sought after. In addition, since 2011, large firms are required to have gender balanced board (at least 40% of women).

To support the board in fulfilling its duties, French listed companies have adopted – following U.S. and British companies – a within-board functional division of tasks through specific committees. The audit, the compensation and the nomination committees are assigned the board’s monitoring function. The audit committee oversees financial reporting and disclosure. It is mandatory under company law and the AFEP-MEDEF code recommends that two thirds of audit committee members be independent. The compensation committee is in charge of setting the remuneration design for top management. The nomination committee is responsible for selecting (and terminating) the CEO. The AFEP-MEDEF code recommends that half of the members of compensation and nomination committees be independent. Other committees are charged with providing strategic advice on firm-specific issues – such as technology management, corporate social responsibility – and support the board’s advisory function.

The presence of board-level worker representatives has a long history in France. The waves of nationalizations in 1946, 1947, and 1950 introduced, in all state-owned companies, employee representation in boardrooms. The privatization of former state-owned companies carried out from 1986 onwards did not call into question this principle: the presence of employee directors in company boards, with full voting rights, was maintained almost everywhere. However, only state-owned or former state-owned companies were concerned by codetermination then.

The first law regarding codetermination in private firms was passed in 2013 – France then becoming one of the 18 European countries that have adopted codetermination laws granting workers voice in the strategic decisions taken by companies board (Gold et Waddington, 2019). Under this law, firms subject to mandatory codetermination were those employing more than 5.000 workers in France, or more than 10.000 workers worldwide.<sup>88</sup> These two thresholds were lowered by a subsequent legislation issued in 2015, requiring private firms to adopt codetermination as soon as they employ more than 1.000 workers in France, or more than 5.000 worldwide. The minimum number of employee directors that must be appointed then depends on the size of the board. Whenever the board is made up of eight (non-employee) members or less, one labor representative has to be appointed to the company board; when the board comprises at

---

<sup>88</sup> This law applies to all companies, whether listed or not, and whatever their legal form (*Société Anonyme SA* for the overwhelming majority of Euronext companies or *Société en Commandite*). The only exception concerns *Societas Europaeas SE*, which are not required to have employee directors if none existed before the incorporation (in general, a switch from a *SA* to a *SE*).

least nine (non-worker) members, two labor representatives have to be appointed. These provisions apply in exactly the same way to firms with a board of directors and to firms with a supervisory board. Average board size for large French listed firms is in between 12 and 13 directors (see the descriptive statistics for our sample, Table 2-1). With two employee directors, the average codetermination rate (defined as the number of worker representatives divided by the total number of board members) is therefore around 15% – a figure that remains significantly lower than in other European codetermination countries, especially Germany (where employees hold 30% to 50% of board seats in large companies).

Importantly, codetermination is to be distinguished from board representation of employee-shareholders. Employee ownership is largely diffused in France and in 2006 employee-shareholders were granted the right to be represented on the board of their company (with full voting rights), provided that they collectively hold more than 3% of the company equity capital. In contrast, codetermination provides employees with board-level representation rights on the sole basis of their employment status and does not require any stock ownership.

In addition to legislative (hard law) provisions, labor position in the boardroom is further regulated by soft law, with dedicated provisions included into the French AFEP-MEDEF code. Since 2013 the code recommends that at least one employee director sits on the compensation committee. This recommendation was originally intended to be included in the 2013 codetermination law, but it was instead introduced in the corporate governance code, with the aim of granting companies with greater flexibility.

The AFEP-MEDEF code also states that employee directors do not qualify as “independent”. Although there has been much debate about the definition of independence, the appointment of independent directors is seen as a key element in today’s corporate governance, as their presence is thought to improve the supervision of management’s actions. Consequently, there has been a sharp increase in the number of independent directors since the 1990s, following the U.S. standards. The status of employee directors is not clear from this point of view: should they be considered as independent directors or not? The promoters of the AFEP-MEDEF code have decided that they are not, on the basis that employee directors are subordinate to management in their employment relationship and could therefore be forced to support executives’ decisions. Employee directors are accordingly qualified as “affiliated” directors, i.e. non-executive and non-independent. However, French regulators could have decided otherwise, notably by following the decisions adopted in

2003 by the US Securities and Exchange Commission (SEC)<sup>89</sup> and in 2005 by the European Commission (2005/162/EC). The refusal of French regulators to consider employee representatives as independent is not without consequences, since access to certain committees is made easier for independent directors: as discussed above, the AFEP-MEDEF code calls for two thirds of the audit committee and one half of the nomination committee and/or compensation committee to be independent.

## 2. Literature Review and Research Questions

Stiles (2013) provides a review of previous studies that have dealt with committees in corporate governance, although he notes that these governance arrangements have received little attention overall. There are several reasons to consider committee membership as a proxy of one director's influence on board final decisions. First, being a member of a committee allows for more in-depth consideration of the issues to be addressed by the board. Second, sitting on a committee allows a director to spend more time with other board members, and therefore more time to try to influence their opinions. Finally, it should be noted that it is more difficult to challenge decisions prepared by committees, because this is tantamount to questioning decisions that have been taken by a group that has invested time and effort to shape them. Importantly, the distribution of committees across directors is heterogeneous. Executive directors are usually kept out of committees. But even when focusing on non-executive directors, heterogeneity remains important: for instance, in our sample for 2008-2018, 23.5% of non-executive directors sit in no committee at all, 44.5% sit in 1 committee and 32% serve on at least 2 committees (with a maximum of 6). Focusing on (non-executive) directors with a minimum of two years of tenure does not change the picture: a significant number (21%) of non-executive directors remain on the doorstep of committees, while others cumulate. From this point of view, there are indeed different 'classes' of directors, with multi-committee members being surely more influential than 0-committee members.

Considering the empirical literature, results are dispersed, but suggest, in line with the previous observation, that not all directors are equal in terms of committee memberships and that some characteristics have a higher return than others (in terms of committee access). For instance, Bilimoria and Piderit (1994) observe lower chances of access for women to certain committees, but they also find that women are more likely to sit on the public affairs committee. Wearing and

---

<sup>89</sup> Due to the listing of European companies on US stock exchanges, the SEC was confronted with the question of whether employee directors should be considered independent. It concluded that employee directors could “*provide an independent check on management*” and therefore could qualify as independent, “*so long as the employees are not executive officers*” (*Final Rule: Standards relating to listed company audit committees*, April 25, 2003).

Wearing (2004) report that female directors in British listed firms are at a disadvantage in chairing important board committees. However, Adams and Ferreira (2009) find an opposite result for U.S. companies. More recent results on gender and committee access can be found in Green and Homroy (2018), Rebérioux and Roudaut (2019), Field et al. (2020) and Gormley et al. (2023). Regarding the inclusion of employee representatives in (French) board committees, first evidence can be found in Belot and Waxin (2022). They report that 16% of family firms have employee directors sitting on a board committee, as compared to 43% for other, nonfamily firms (and the difference in means is significant at the 1% level). Our approach is different: (i) we do not compare employee directors in different types of companies but to other directors; (ii) we consider a broader set of committees; and (iii) finally, we provide a multivariate analysis.

Our first research question is therefore to document the access to board committees for employee representatives, while mitigating heterogeneity (observable at the individual level, and unobservable at the firm level). If employee representatives were considered and treated in the same way as other directors, one should not observe any systematic differences in their ability to access the various committees – once controlling for individual and firm characteristics. On the contrary, the observation of a systematic discount or premium in the ability for employee directors to access committees would be suggestive of a particular treatment – likely to affect their ability to shape boards and companies' strategic choices. We examine this pattern of committee access on the most recent period (2014-2018) where, following the 2013 codetermination law, the number of employee directors is highest.

In a second step, we try to further explain this pattern, by examining the (causal) impact of the regulation on employee directors' place within boards. As indicated above, before 2014, worker representatives were already present in some companies. Since 2013, the hard law required this presence to be mandatory, while soft law added one further indication as to the place of worker representatives within boards. A question is therefore to grasp the impact of the newly issued regulatory provisions on the situation of French worker representatives in boards. In particular, besides their direct quantitative effect on the number of employee representatives sitting in boards, did these regulatory changes also translate into a qualitatively improved position of worker representatives in boards? Importantly, faced with new regulatory constraints regarding board-level labor representatives, firms may have adapted to limit the power granted to new (employee) directors. Put differently, the introduction of a quota in 2013 (plus a new recommendation in soft law) may not only have changed the quantitative importance of labor in French boardrooms; this

may also have impacted the role of worker representatives within boardrooms. To fully grasp the effects of a quota on labor representatives' empowerment, it is therefore necessary to consider how it can upset boardroom balances, not only in terms of seats, but also in terms of committee access. Hence, our second research question is to analyze the effect of the 2013 regulatory changes on within-board labor representatives' empowerment.

Finally, as it is more standard in the literature, our third research question is to estimate the impact of codetermination (i.e. of the appointment of new employee directors) on board size and firm performance.

### 3. Empirical strategy

Our first research question is to document the way employee representatives have been integrated within the board machinery. To do so, we use a linear probability model to estimate the likelihood to access committee positions for employee directors over the 2014-2018 period. We estimate the following equation, where  $Audit_{i,j,t}$  indicates the probability for individual  $i$  to be a member of the audit committee of firm  $j$  at time  $t$  (and then replace  $Audit_{i,j,t}$  with alternative committees):

$$Audit_{i,j,t} = a \cdot Employee_i + X'_{i,j,t} \cdot b + \mu_{j,t} + \varepsilon_{i,j,t} \quad [1]$$

where  $Employee_i$  is a dummy variable equal to 1 if  $i$  is an employee director (and 0 otherwise). The coefficient  $a$  then measures the probability to access the audit committee for an employee director in the post-reform period. We additionally control for a vector  $X_{i,j,t}$  of relevant individual characteristics. These include gender, nationality, age, education, busyness, board tenure, as well as a set of dummies that capture other directors' status (employee-shareholder representative, independent, and executive director). Firms have the possibility to establish more committees than those recommended/required by soft or hard law, but also to choose the number of members sitting on each committee. The number of committee memberships offered by each firm each year is therefore variable. To account for this heterogeneity, we introduce firm-year fixed effects ( $\mu_{j,t}$ ). Firm-year fixed effects allow us to account more broadly for any kind of time-variant heterogeneity across companies. Equation [1] thus allows examining the probability for employee directors to have access to the different committees, as compared to other directors *sitting on the same board*. In this setting, board and firm time-variant characteristics cannot be estimated (they are absorbed in the fixed effects). The error term ( $\varepsilon_{i,j,t}$ ) is clustered at the firm level.

Our second research question is to document how the new laws (the hard law quota plus the soft law provision on compensation committee) passed in 2013 have impacted on the position of employee representatives within boardrooms. We therefore estimate a difference-in-differences linear probability model to compare the situation of employee directors (relative to non-employee directors) present in the post-reform period (2014-2018) to that of employee directors present in the pre-reform period (2008-2013). It should be noted that, by definition, our model is not able, from an econometric point of view, to distinguish between the effect of the codetermination law (hard law) and the effect of the new soft law provision on compensation committees – since both regulations were introduced at the same time, in 2013. Our model is the following:

$$Audit_{i,j,t} = a.Post_t + b.Employee_i + c.Post_t \cdot Employee_i + X'_{i,j,t} \cdot d + \mu_{j,t} + \varepsilon_{i,j,t} \quad [2]$$

where  $Post_t$  is a binary variable equal to 0 for the years from 2008 to 2013 and 1 afterwards (2014-2018). We consider that 2013, i.e. the year of the adoption of the first codetermination law in private firms, is part of the pre-period reform since firms were granted several months to comply with the law. Indeed, our data suggest that companies have massively appointed employee directors in 2014 rather than in 2013, i.e. one year after the law enactment.  $Employee_i$  captures time-invariant differences between employee directors and other directors, in terms of access to the audit committee. The interaction term  $Post_t \cdot Employee_i$  captures the effect associated with being an employee director in the post-reform period. The coefficient  $c$  therefore allows us to identify the causal impact of the laws on employee directors' positions, under the parallel trend assumption. We include a vector of individual characteristics  $X'_{i,j,t}$  as well as firm-year fixed effects ( $\mu_{j,t}$ ) to account for any kind of unobservable heterogeneity across companies. Finally, we allow the error term  $\varepsilon_{i,j,t}$  to cluster at the firm level.

Finally, to investigate the effect of increased shared governance on board size and firm performance, we consider our data at the firm-year level of observation (rather than at the individual-firm-year level). We then use a Two-Way Fixed Effect (TWFE) model in a staggered-adoption design, as we observe variation in treatment timing (i.e. in the appointment of new employee representatives). We postpone the presentation of the empirical strategy in the Discussion section.

#### 4. Data and descriptive statistics

Our sample includes all the companies belonging as of December 2011 to the SBF120 index – the main index of Euronext-Paris. We track them from 2008 to 2018. Under corporate and securities laws, listed companies are required to publish and disclose an annual report, under the supervision of the *Autorité des Marchés Financiers* (AMF, the French equivalent of the Securities and Exchange Commission). These annual reports are all freely available on the companies' websites as well as on the AMF website. Article L.225-37 of the *Code du commerce* requires companies to draft and include in the annual report a section devoted to corporate governance. This section provides detailed and standardized information on the composition of board of directors: for each board member, gender, nationality, education, professional experience, age, status (independent, executive, employee-shareholder representative, employee representative, etc.), date of entry in the board, term of the office, etc., are indicated. In addition, annual reports provide comprehensive information on the composition of each board committee set up by companies. We therefore hand-collected all this information and match it with the Datastream database, using the ISIN code of companies, to obtain yearly accounting and financial information.

We end up with a sample that comprises 2,592 distinct persons and 16,363 individual-firm-year observations. 82% of the firms are present in our sample for the entire period (11 consecutive years). The few companies that we do not observe for 11 years are firms that were acquired or merged with another firm between 2012 and 2018 (e.g. Zodiac Aerospace acquired by Safran or Lafarge that merged with the Swiss company Holcim). Overall, more than 95% of the companies are observed at least 7 consecutive years.

As individual control variables, we include directors' age, gender, length of board tenure, nationality, education, status (independent, executive and shareholder employee) and busyness (dummy equal to 1 if a director sits on more than one board in a given year in our sample, 0 otherwise). Regarding the dependent variables, we consider five different committee memberships: the audit committee, the compensation committee, the nomination committee, the strategy committee and the corporate social responsibility (CSR) committee. We consider any committee that deals with the top management remuneration as a compensation committee. We consider as nomination committees the committees whose *sole task* is to select (or terminate) the CEO and to appoint new directors. This means that committees that *simultaneously* deal with compensation *and* nomination are here assumed to be compensation committees. This is an important detail since numerous French firms have established a *joint* compensation-nomination committee, rather than

two separate committees (in contrast with British standards, for instance). However, this simplification does not severely affect our analysis since the soft law recommendation regarding the presence of an employee director in compensation committees also applies to joint compensation-nomination committees. Any committee responsible for strategic decisions or investments is regarded as a strategy committee. Finally, any committee responsible for corporate social responsibility or sustainable development is here registered as a CSR committee.

We use five standard variables as firm controls (when we do not introduce firm-year fixed effects): the total number of employees (in the firm), the value of total assets, the Return On Invested Capital (ROIC), the financial leverage (defined as total debt over total equity) and the price-to-book ratio. As French law allows companies to choose between a one-tier board (board of directors) and a two-tier board (supervisory board, along with a management board), we control for this heterogeneity by including a binary variable equal to 1 if the company has a supervisory board (0 otherwise). We also control for board size and whether or not the functions of CEO and Chairman of the board are separated.

Table 2-1 reports the descriptive statistics of our variables, while appendix Table 2A-1 provides their definition. Average board size is 12.3, slightly increasing over the period (from 11.9 in 2008 to 12.8 in 2018 – see section 7 for a more in-depth analysis). Employee directors account for 4.3% of observations / directorships, women for 25.5% (as part of our period is after the enactment of a board gender quota in 2011), independent directors for 51.4% and insiders for 8.7%. The average age is 58 years old, and average tenure is 6.7 years – both stable over time. The average probability for a director a given year (i.e. a directorship) to be member of an audit (resp. compensation) committee is 33.3% (resp. 31.5%), while it is only 24.5% for strategy committee, 10.4% for nomination committee and 8% for CSR committee. These differences are mainly due to the greater or lesser frequency with which these committees are set up: audit and compensation committees are almost universal, while CSR committees are much rarer. By contrast, the size of these various committees (where they exist) is quite similar (figures not reported in the Table): 4.1 persons on average for compensation committees, 4.2 for audit committees, 4.3 for nomination committees and 4.4 for CSR committees. Strategic committees are slightly larger, with 5.8 directors on average. Note that the size of these various committees is fairly stable over time.

Table 2-1. Descriptive statistics (2008-2018)

	Obs	mean	std dev	min	max	median
<b>Firm / board characteristics</b>						
Number of employees	1,283	55,252	75,027	36	495,287	21,034
Total assets (millions of €)	1,304	77,175	271,274	76	2071,532	8,282
Return on invested capital	1,326	0.0652	0.0693	-0.1754	0.284	0.0639
Leverage	1,326	121.62	192.18	0	1311.11	68.84
Price-to-book ratio	1,326	1.74	1.85	-25.03	15.26	1.47
Board size	1,326	12.3	3.4	3	23	12
Supervisory board	1,326	0.206	0.404	0	1	0
CEO/Chairman separation	1,326	0.514	0.500	0	1	1
<b>Individual characteristics</b>						
Woman	16,363	0.255	0.436	0	1	0
Employee director	16,363	0.043	0.204	0	1	0
Employee-shareholder	16,363	0.019	0.136	0	1	0
Independent	16,363	0.514	0.5	0	1	1
Insider	16,363	0.087	0.282	0	1	0
Foreigner	16,363	0.239	0.427	0	1	0
Elite	16,363	0.415	0.493	0	1	0
Busyness	16,363	0.324	0.468	0	1	0
Age (years)	16,363	58.393	9.811	20	95	59
Tenure (years)	16,363	6.706	6.480	1	64	5
<b>Committees (dummies)</b>						
Audit	16,363	0.333	0.471	0	1	0
Nomination	16,363	0.104	0.305	0	1	0
Compensation	16,363	0.315	0.465	0	1	0
Strategy	16,363	0.245	0.430	0	1	0
CSR	16,363	0.08	0.271	0	1	0

*Note:* Statistics on firm and board characteristics are computed at the firm-year level. All firm characteristics (number of employees, total assets, return on invested capital, financial leverage and price-to-book ratio) are obtained from the Datastream database. Board information (board size, supervisory board and CEO/chairman separation) has been collected from companies' annual reports. Statistics on individual characteristics and committee memberships are computed at the firm-year-individual (or directorship) level. All this information comes from companies' annual reports. Table 2A-1 in Appendix defines all the variables.

Our data show that the adoption in June 2013 of the first codetermination law regarding private firms has been followed by a sharp increase in the number of employee directors sitting on the boards of the SBF120 firms. Figure 2-1 plots this evolution: whereas the number of employee directors remains stable around 37 from 2008 to 2013, it doubles in 2014 to reach 80. The graph therefore shows that firms have complied with hard law, although they have used the delay they were granted to appoint employee directors to their board.<sup>90</sup> The surge of employee directors happens in 2014 rather than in 2013. As a consequence, we consider 2013 to be part of the *pre-reform* period rather than the *post-reform* period.<sup>91</sup> The rise continues after 2014 until the number of employee directors reaches 125 in 2018.

Table 2A-2 in Appendix reports the means for individual characteristics and committee memberships for each period (pre- or post-reform), by breaking down the observations into three groups: employee directors, employee-shareholder representatives and “other directors” (i.e. all other directors including independent directors, executives, blockholder representatives, state representatives, etc.). Employee directors differ significantly from the group of “other directors” in almost every aspect, both in the pre-reform period and in the post-reform period (they are younger, less tenured, less foreigner, and they belong less to the elite defined in terms of *Grandes écoles*). Hence, we need to control for individual characteristics in our regressions to account for these confounding variables. It can also be observed that employee directors somewhat differ from employee-shareholder representatives, especially in the post-reform period, providing us an additional rationale for distinguishing between these two forms of board-level employee representation.

Considering the average probability for an individual in a given year to be a member of a certain committee, we observe that employee directors have a rather distinctive profile. In particular, post-reform, they are less likely than other directors to access audit committees: their probability to be member of an audit committee is 14.3%, against 36.2% for employee-shareholder representatives and 35.7% for all other board members. A similar pattern is observable for

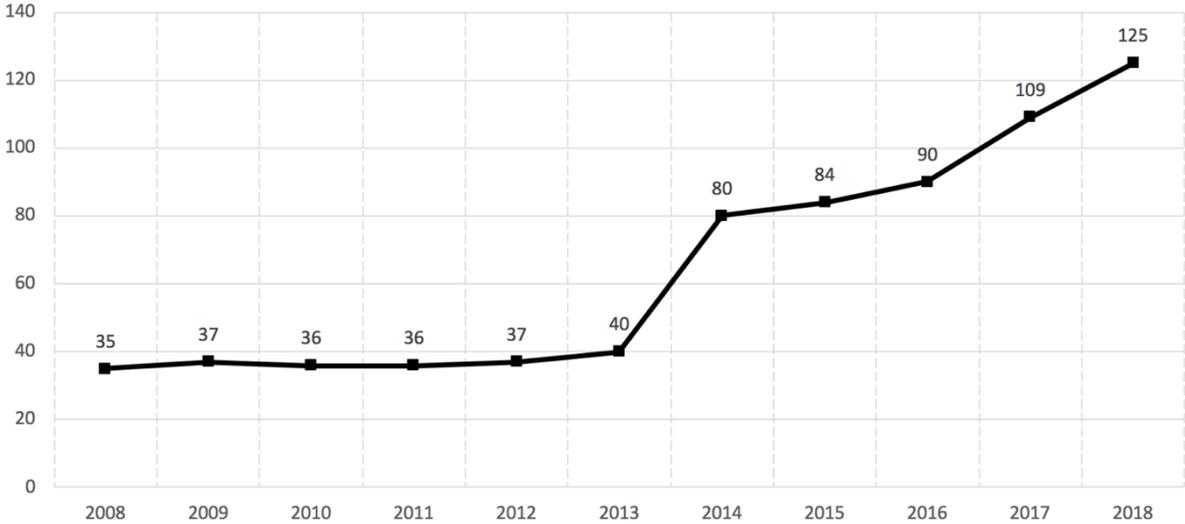
---

<sup>90</sup> The companies affected by the law were those employing more than 5,000 employees for more than two consecutive fiscal years. Furthermore, once it was established that a company fell under the scope of the law, it had 6 months to establish the procedures for appointing employee directors, followed by an additional 6 months to effectively appoint them. Overall, by leveraging these various aspects, companies benefited from a substantial adjustment period, about 2 years after the enactment of the law. The same is true for the second law (August 2015).

<sup>91</sup> A closer examination of our data reveals that only two companies in our sample newly appointed employee directors in 2013 (see also Table 2A-7), resulting in the narrow increase between 2012 and 2013 from 37 to 40. This rise is limited compared to the doubling of the number of employee directors happening the following year. However, our analysis remains overall unchanged if 2013 is included in the *post-reform* period rather than in the *pre-reform* period.

nomination committees, where the probability for an employee director to sit is almost zero (0.2%), against 12.4% for other directors (excluding employee-shareholder representatives).

**Figure 2-1. Number of employee directors on SBF120 company boards (2008-2018)**



## 5. Empirical results

### 5.1. The position of employee directors in the post-reform period

We estimate model [1] for each committee dummy. The results are reported in Table 2-2. We observe in columns 2 and 4 that being an employee director in the post-reform period is negatively associated with the likelihood to sit on the nomination (1% level of significance) and the strategy committees (10% level of significance). In contrast, employee directors are on average more likely to serve on of the compensation committee (at the 1% level of significance – see column 3). These coefficients (whether negative or positive) are economically meaningful: the penalty is equal to about 10 percentage points for the nomination committee and 8 percentage points for the strategy committees, for respective mean values of 10.4% and 24.5% (see Table 2-1). For the compensation committee, the ‘premium’ accruing to employee directors is also economically significant: 18 percentage points for a mean value of 31.5%. This premium on compensation committees indicates that companies have to a large extent complied with the soft law recommendation on this matter.

The fact that we do not report any negative discount on employee directors regarding audit committees (column 1) might seem surprising: when looking at the descriptive (univariate) statistics, we have observed that the (post-reform) probability for an employee representative to be a member of the audit committee was significantly lower than for other directors (14.3%, against 35.7% for all non-employee directors). In fact, the puzzle is easily solved: the univariate statistics is mainly driven by the fact that employee directors are not considered as independent, while audit committee access is primarily reserved for independent directors (see the AFEP-MEDEF code). When we do not control for independence (i.e. when we regress model [1] for audit committee but without the independence dummy), then we report a very significant (at the 1% level) discount: the coefficient on *Employee* is negative (-1.171) with a standard error of 0.0421.<sup>92</sup> From this, we can conclude that employee directors in the post-reform period are barred from joining the audit committee because they do not qualify as independent under the 2003 AFEP-MEDEF code provisions.

---

<sup>92</sup> Results are not reported here.

**Table 2-2. Employee directors' access to committees in the post-reform period (2014-2018)**

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	<b>Audit</b>	<b>Nomination</b>	<b>Compens.</b>	<b>Strategy</b>	<b>CSR</b>
Employee	-0.0497 (0.0403)	-0.0985*** (0.0210)	0.181*** (0.0348)	-0.0799* (0.0441)	0.0110 (0.0276)
Emp-shareholder representative	0.171** (0.0730)	-0.104*** (0.0294)	0.0243 (0.0730)	-0.0702 (0.0730)	0.0339 (0.0518)
Insider	-0.250*** (0.0209)	-0.150*** (0.0236)	-0.241*** (0.0243)	-0.0537 (0.0361)	0.0199 (0.0223)
Independent	0.248*** (0.0211)	0.00442 (0.0123)	0.158*** (0.0231)	-0.0616** (0.0242)	0.00818 (0.0135)
Woman	0.0146 (0.0243)	0.00984 (0.0154)	-0.0217 (0.0232)	-0.0811*** (0.0207)	0.0538*** (0.0167)
Tenure	0.0239*** (0.00340)	0.0149*** (0.00224)	0.0166*** (0.00365)	0.00249 (0.00322)	0.00566** (0.00228)
Tenure squared	-0.000559*** (0.0000736)	-0.000317*** (0.0000664)	-0.000461*** (0.000122)	-0.0000172 (0.0000929)	-0.000140** (0.0000581)
Age	-0.00424*** (0.00111)	0.00147* (0.000761)	0.00615*** (0.00122)	0.000868 (0.000898)	0.00101 (0.000720)
Foreigner	-0.0363 (0.0333)	-0.0240 (0.0161)	0.0216 (0.0297)	0.0301 (0.0252)	-0.00970 (0.0184)
Elite	0.0811*** (0.0276)	-0.00213 (0.0138)	0.0195 (0.0266)	0.0156 (0.0214)	-0.00671 (0.0151)
Busyness	-0.00371 (0.0222)	0.0269* (0.0155)	0.0685*** (0.0250)	0.0528*** (0.0177)	-0.00894 (0.0136)
Constant	0.339*** (0.0697)	-0.0299 (0.0474)	-0.204*** (0.0671)	0.224*** (0.0484)	0.00754 (0.0461)
Firm-Year FE	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Obs.	7,327	7,327	7,327	7,327	7,327
Adj. R2	0.104	0.259	0.075	0.310	0.208

*Notes:* Models are estimated by OLS. The dependent variable is a dummy equal to 1 if the director is a member of the audit committee (col. 1), a dummy equal to 1 if the director is a member of the nomination committee (col. 2), a dummy equal to 1 if the director is a member of a committee dedicated to compensation (col. 3), a dummy equal to 1 if the director is a member of the strategy committee (col. 4), and a dummy equal to 1 if the director is a member of the CSR committee (col. 5). Right-hand side variables include the *Employee* dummy (equal to 1 if director *i* is an employee representative) and other individual controls (directors' age, gender, tenure, tenure squared, nationality, education, busyness, independence, insider and shareholder employee representative). All regressions include firm-year fixed effects. Robust standard errors clustered at the company level in parentheses. \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1.

At this stage of the analysis, our results provide evidence of a limited access of employee directors to the different board committees – either because they represent workers (nomination and strategy committees) or because they do not qualify as independent (audit committee). By contrast, they benefit from a premium on the compensation committee. These results clearly point out the impact of soft law provisions (regarding their non-independence or regarding the access to compensation committee) on the appointment of employee directors to committees. Finally, in order to have a more synthetic view, we proceed to a regression of type [1], with as dependent variable the total number of committees where individual  $i$  sits in company  $j$  at year  $t$ . As indicated in section 3, this number varies from 0 to a maximum of 6 committees. Furthermore, we do not control for independence (as it contributes to conceal the deficit suffered by employee directors). The results confirm our previous observations: the coefficient associated with *Employee* is negative (-0.1989, with a standard error of 0.0877), significant at the 5% level.<sup>93</sup> This indicates that in total, and despite the recommendation on compensation committees, employee directors sit on fewer committees than other directors – controlling for their individual characteristics.

To test the robustness of our results, we perform the following three tests. First, we re-estimate model [1] by replacing firm-year fixed effects by firm effects and year effects and controlling for firm-level and board-level variables. Results – presented in Appendix Table 2A-3 – are unchanged. Second, we change our regression sample, by excluding firms that have appointed employee directors after the 2015 second law, which lowered the (size) threshold for application of codetermination. These late-treated firms are likely to be smaller than companies concerned by the first 2013 law; as such, they may have different governance needs, therefore changing our results. It is not the case, as evidenced in Table 2A-4: estimation results are very similar that those obtained on our full, baseline sample (Table 2-2). In particular, the coefficients on the *Employee* dummy are almost unchanged.

Third, we exclude firms that already had employee directors when the 2013 codetermination law was enacted (13 in total) – let us call them C-firms. For the vast majority, these are formerly state-owned firms, privatized in the 1980s-1990s. Results are reported in Table 2A-5. Overall, the results are very similar to the previous ones – except for audit committees. For the latter, we now observe that the coefficient on employee directors is (significantly) negative (while it was not significantly different from 0 on our baseline sample). This indicates that employee directors in C-firms are to some extent well integrated in audit committees. When we exclude these C-firms from

---

<sup>93</sup> Results are not reported here.

our regression sample, the coefficient becomes negative. For all the other committees, results are almost unchanged: we find that employee directors have a limited access to nomination and strategy committees, and enjoy a premium regarding compensation committees.

## 5.2. The effects of codetermination laws

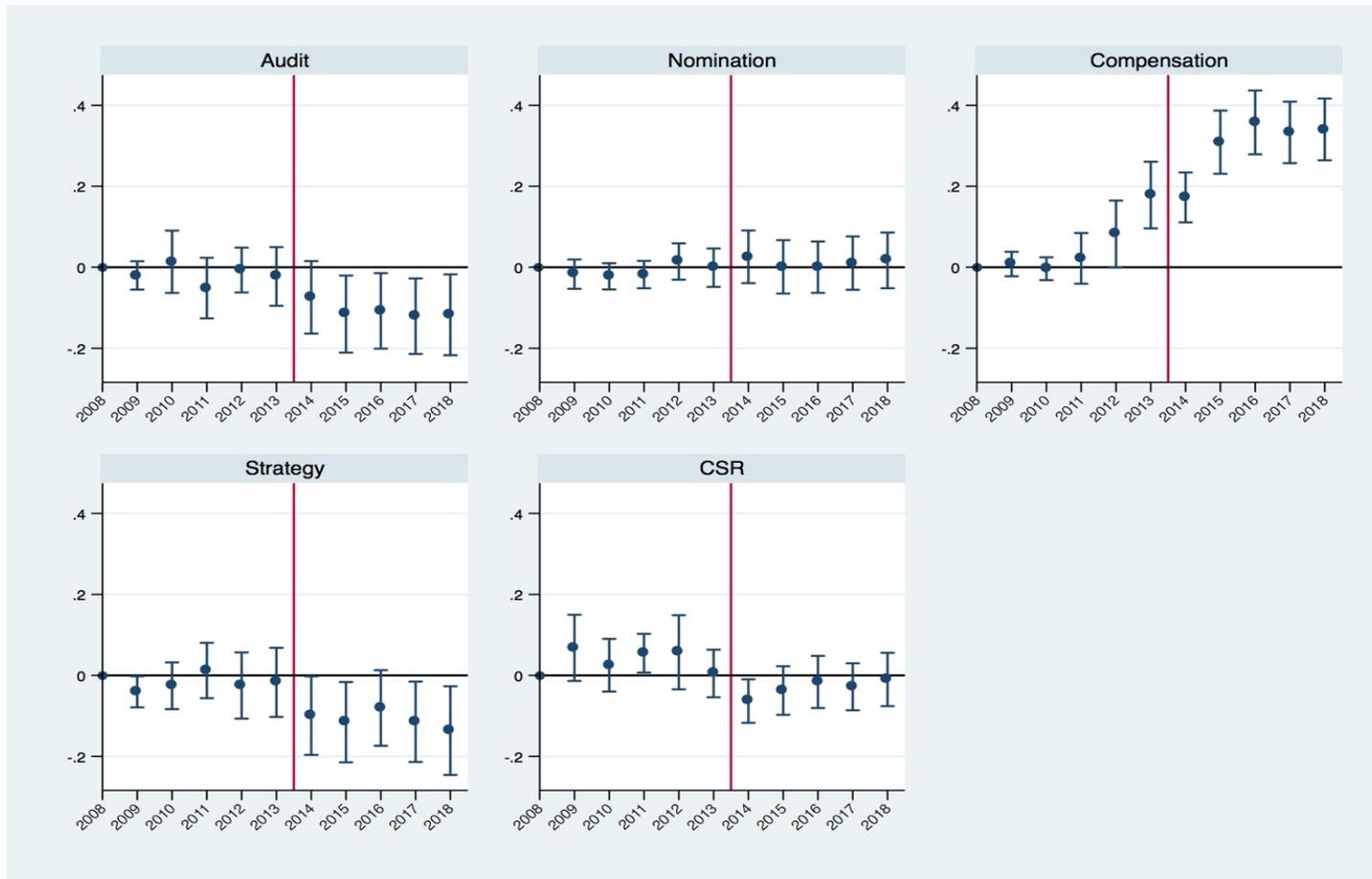
We now examine our second research question, regarding the impact of the law on employee representatives' empowerment. We estimate model [2] for each committee dummy. Our main coefficient of interest is the one associated with the interaction term  $Post*Employee$ , as it identifies the effect of the adopted regulations on employee directors' access to committees, under the parallel trend assumption.

To test the null (parallel trend) hypothesis that there is no difference in pre-reform trends between the treated (employee representatives) and the control group (other directors) in committee access, we estimate a dynamic specification of model [2] (Borusyak et al., 2022). More precisely, we regress our committee dummies on the treatment dummy ( $Employee_i$ ), interaction terms between year effects ( $\gamma_t$ ) and the treatment dummy, individual controls ( $X_{i,j,t}$ ) and firm-year effects ( $\mu_{j,t}$ ):

$$Audit_{i,j,t} = b \cdot Employee_i + \sum_{t=2009}^{t=2015} c_t \cdot \gamma_t \cdot Employee_i + X'_{i,j,t} \cdot d + \mu_{j,t} + \varepsilon_{i,j,t} \quad [3]$$

The coefficients  $c_t$  on the interaction terms measure the yearly effects of being an employee representative on audit committee access, taking 2008 as the year of reference. For instance,  $\widehat{c}_{2009} > 0$  means that, starting with a negative gap (a discount) for employee representatives in 2008, the gap has narrowed (for instance went from -10% to -5%) in 2009. The null hypothesis is supported if  $\widehat{c}_{2009}$ ,  $\widehat{c}_{2010}$ ,  $\widehat{c}_{2011}$ ,  $\widehat{c}_{2012}$  and  $\widehat{c}_{2013}$  are not significantly different from 0: there might have been a (conditional) gap in committee access between employee representatives and other directors in 2008, but this gap has stayed constant over time in the pre-reform period. Figure 2-2 plots the  $c_t$  coefficient estimates, with 90% confidence intervals, from  $t=2009$  to  $t=2018$  – for each of our five committee variables.

**Figure 2-2. Committee memberships for employee directors – Parallel trends**



*Notes:* This figure reports estimated coefficients  $c_t$  on the interaction terms between year effects and the *Employee* dummy (equal to 1 if  $i$  is an employee representative), with  $t=2008$  used as a reference, obtained by estimating equation [3] by OLS. The dependent variable is a dummy equal to 1 if the director is a member of the audit committee (top left panel), a dummy equal to 1 if the director is a member of the nomination committee (top middle panel), a dummy equal to 1 if the director is a member of a committee dedicated to compensation (top right panel), a dummy equal to 1 if the director is a member of the strategy committee (bottom left panel), and a dummy equal to 1 if the director is a member of the CSR committee (bottom right panel). Regressions also include the *Employee* dummy, firm-year fixed effects and individual controls (directors' age, gender, tenure, tenure squared, nationality, education, busyness, independence, insider and shareholder employee representative). Standard errors are clustered at the company level. Error bars correspond to 90% confidence intervals.

We observe that in the pre-reform period, and with the exception of year 2013 for the compensation committee<sup>94</sup>, all the pre-reform  $c_t$  coefficients are never statistically different from 0. More precisely, the null hypothesis that there is no difference between employee directors and other board members in pre-reform trends is equivalent to the null hypothesis that all pre-reform  $c_t$  coefficients (from  $t=2009$  to  $t=2013$ ) are equal to each other. We perform this test, for each of the outcomes: the  $p$ -values we obtain are equal to 0.657 for audit committee, 0.147 for nomination committee, 0.473 for strategy committee and 0.338 for CSR committee. Due to the aforementioned leakage or anticipation effect, the  $p$ -value for compensation committee is equal to 0.003 ( $\widehat{c}_{2013}$  is significantly different from 0). Overall, we cannot rule out the null hypothesis. It supports the parallel trends assumption and reinforces the confidence in the results of our difference-in-differences estimations. These results are reported in Table 2-3.

The coefficient on *Post\*Employee* is negative and significant (at the 5% level) in column 1 (audit committee): the 2013 regulatory shock has had a negative effect on employee directors' access to audit committees. Generally speaking, two main factors may influence this access (controlling for tenure, gender, etc.): (i) the fact that employee directors are not considered as independent and (ii) the fact that they represent labor rather than capital (ii). Our first empirical model (on the post-reform period: see [1]) gives clear indications regarding the first factor (i): employee directors are penalized post-reform in audit committee matters because of their non-independent status. Our second, difference-in-differences model (see [2]) informs about the second factor (ii): the 2013 reform negatively impacts on the access of employee directors *as labor representatives*, irrespective of the (non-)independence status. Put differently, while employee directors were favored as such in the pre-reform period in terms of audit committee access, their situation has deteriorated in the post-reform period. This suggests that firms have reacted to the (hard law) requirement to open up their boards to employee representatives by limiting their access to the most strategic committee (the audit one) – compared to previous practices. A similar pattern can be observed when considering the strategy committees (column 4): the coefficient on *Post\*Employee* is significant (at the 10% level) and negative (-0.0953, with a standard error of 0.0503). The conditional discount

---

<sup>94</sup> Indeed, the possibility to open compensation committees to worker representatives was already being discussed in some organizations or forums – certainly opening up the possibility of leakages. For instance, *l'Institut Français des Administrateurs* (an independent association that brings together, represents, informs and trains directors in French companies) wrote, in a (public) report of a meeting on 27 March 2012 about compensation committee: “*We consider that the presence of employee directors on boards is a good thing and that there should be no obstacle to the appointment of such directors to compensation committees. However, [...] If it is not imposed by law, should it not be excluded and encouraged in the governance codes as a good practice?*”. Similarly, the proposal to include employee directors in compensation committees was part of François Hollande's election programme during the 2012 French presidential campaign.

or penalty supported by employee directors (controlling for independence) has therefore increased following 2013. On the other hand, the regulatory changes have had no effect on the access of employee directors to the nomination committee (column 2): although they are barred in the post-reform period from joining that committee (see the results of model [1], reported in Table 2-2, column 2), their situation has not worsened (nor improved) over time, following the reform.

Last but not least, turning to the compensation committee (Table 2-3, column 3), we observe a completely different pattern: the coefficient on the interaction term *Post\*Employee* is positive, equal to 0.258, with a standard error of 0.035 (significant at the 1% level). The 2013 regulatory changes have thus strongly improved the access of employee directors to this committee. This confirms the power of soft law: the introduction in 2013 of a new provision in the code, expressly recommending that an employee director be included in the compensation committee, has generally had the intended effect. Since 2013, these committees have been broadly opened to employee representatives – and are today their main leverage of influence within boardrooms.

We test the robustness of our difference-in-differences regressions in three different ways. First, following what we have done on our post-reform regressions, we reestimate model [2] with firm effects, year effects and firm time-varying controls, instead of firm-year fixed effects. Second, we drop late-treated firms, that have appointed employee directors after the second regulatory shock. In both cases, our results (not reported here) are almost unchanged. This is not surprising, as we had already observed that our results were robust to these alternative specification / sample, when we considered the post-reform period only (see Tables 2A-3 and 2A-4).

**Table 2-3. Employee directors' access to committees, DiD estimates**

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Audit	Nomination	Compensation	Strategy	CSR
Post	.	.	.	.	.
	(.)	(.)	(.)	(.)	(.)
Post*Employee	-0.0943**	0.0183	0.258***	-0.0953*	-0.0634
	(0.0461)	(0.0363)	(0.0352)	(0.0503)	(0.0496)
Employee	0.0251	-0.115**	-0.0968***	0.0130	0.0613
	(0.0658)	(0.0454)	(0.0262)	(0.0724)	(0.0567)
Emp-shareholder representative	0.0881	-0.0874***	-0.0373	-0.0801	0.0125
	(0.0641)	(0.0242)	(0.0529)	(0.0722)	(0.0351)
Insider	-0.246***	-0.0997***	-0.231***	-0.0218	-0.00247
	(0.0170)	(0.0180)	(0.0198)	(0.0326)	(0.0147)
Independent	0.231***	0.00901	0.151***	-0.0673***	0.0149
	(0.0169)	(0.0114)	(0.0183)	(0.0197)	(0.0116)
Woman	-0.00380	0.00247	-0.0301	-0.0540***	0.0331**
	(0.0223)	(0.0148)	(0.0184)	(0.0191)	(0.0135)
Tenure	0.0208***	0.0136***	0.0162***	0.00211	0.00288**
	(0.00284)	(0.00204)	(0.00312)	(0.00277)	(0.00136)
Tenure squared	-0.00048***	-0.000280***	-0.000414***	0.0000125	-0.0000766**
	(0.0000691)	(0.0000444)	(0.000114)	(0.0000814)	(0.0000353)
Age	-0.00347***	0.00104*	0.00476***	0.000134	0.000452
	(0.000894)	(0.000578)	(0.00101)	(0.000722)	(0.000390)
Foreigner	-0.0323	-0.0124	0.0181	0.0289	-0.0216*
	(0.0274)	(0.0134)	(0.0242)	(0.0181)	(0.0115)
Elite	0.0877***	-0.000791	0.00712	0.0249	-0.00561
	(0.0237)	(0.0116)	(0.0200)	(0.0178)	(0.00923)
Busyness	-0.0353*	0.0241**	0.0664***	0.0497***	-0.0190**
	(0.0186)	(0.0110)	(0.0194)	(0.0146)	(0.00873)
Constant	0.324***	-0.0183	-0.116**	0.243***	0.0376
	(0.0526)	(0.0384)	(0.0578)	(0.0413)	(0.0236)
Firm-Year FE	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Obs.	16,363	16,363	16,363	16,363	16,363
Adj. R2	0.088	0.253	0.084	0.309	0.230

*Notes:* Models are estimated by OLS. The dependent variable is a dummy equal to 1 if the director is a member of the audit committee (col. 1), a dummy equal to 1 if the director is a member of the nomination committee (col. 2), a dummy equal to 1 if the director is a member of a committee dedicated to compensation (col. 3), a dummy equal to 1 if the director is a member of the strategy committee (col. 4), and a dummy equal to 1 if the director is a member of the CSR committee (col. 5). *Post* is a dummy variable equal to 0 for the years from 2008 to 2013 and 1 afterwards (2014-2018). The *Employee* dummy is equal to 1 if director *i* is an employee representative. Other individual controls are directors' age, gender, tenure, tenure squared, nationality, education, busyness, independence, insider and shareholder employee representative. All regressions include firm-year fixed effects. Robust standard errors clustered at the company level in parentheses. \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1.

Finally, we run a placebo experiment, to further test the common-trend assumption. To do so, we consider the pre-reform period only (2008-2013), and envisage a fictive event / regulatory shock occurring in the middle of this period, i.e. in 2011. Our post-fake-reform period then includes years 2011, 2012 and 2013. With this new time division, we reestimate model [2] (difference-in-differences). Results are reported in Table 2A-6. As can be seen, none of the coefficients associated to the interaction term *Employee\*Post* are different from 0 at conventional levels of statistical significance – except for the compensation committee. It means that the fictive event had no effect on the position of employee directors. These results are fully consistent with our previous test for common trend assumption, using the dynamic model [3]. Indeed, we then saw that all the pre-reform  $c_t$  coefficients were never statistically different from 0, with the exception of year 2013 for the compensation committee. In other words, in the pre-reform period, there were no observable trends for employee director regarding committee access (as compared to other directors). The access to compensation committee is different, as employees started to benefit from a conditional premium in 2013: we have already mentioned in footnote 94 that this positive coefficient is very likely related to the occurrence of leakages and discussions, in 2012-2013, regarding the opening of this committee to employee representatives. In our placebo experiment, those leakages mean that the post-fake-reform period is associated with a positive coefficient for employee directors (as against non-employee board member), as compared to the pre-fake-reform period.

## 6. Discussion

### 6.1. Containing labor influence?

Our empirical analyses, static over the post-reform period and dynamic in double differences, have enabled us to observe a number of results regarding the integration of employee directors in French boardrooms. Overall, controlling for a number of individual observable characteristics and for firm unobservable heterogeneity, we observe that employee directors are not currently treated as directors like any other. In particular, they have less access to audit (when we do not control for independence), nomination and strategy committees, and more access to compensation committees. This general pattern partly reflects the legal provisions regulating labor representation at the board-level. Firstly, the decision to consider them as non-independent limits their access to the audit committee. Secondly, the provision on compensation committees increases their access to such committees. Finally, the 2013 law, by introducing a quota for the first time, has led to a substantial increase in the number of employee directors, but at the cost of a decrease in their

relative influence. The 2013 change did indeed result in a decline (relative to the previous period and to other directors) in their ability to join audit and strategy committees.

This last result (the decline in their relative influence) echoes the discussion, mostly in political science (Krook, 2015; Brulé and Toth, 2022) but also in management (Leibbrandt et al., 2018), about the possibility of a backlash against women, following the enactment of gender quotas in boardrooms. This backlash may operate through various mechanisms: growing distaste for women in leadership positions, increased sabotage in peer-review process, increased inter-group conflicts, etc. In our case, the imposition of a quota of employee representatives, while increasing their formal representation, has led companies to adjust their internal power structure – resulting in a relative decrease in employee directors’ access to influential positions, as compared to the previous period. Firms (or more precisely executive officers and other directors), forced to integrate new members, have accommodated the law by adopting a strategy of newcomers’ containment. This analysis is consistent with Belot and Waxin (2022) who observe two ‘avoidance strategies’ by French family firms subject to codetermination law: family firms tend to increase board size (therefore reducing the formal power of new employee directors) and to limit the access for employee directors to compensation committees, as compared to non-family firms. The first strategy, to let the size of the board increase in order to dilute the power of the worker representatives, is also reported by Thomsen et al. (2015) for Swedish firms subject to a codetermination law. We highlight another avoidance strategy, whereby companies have used the discretionary power over committee assignment to limit the access of employee directors to influential positions. In particular, the door to audit committees (and, to a lesser extent, of strategy committees) has been partially closed to them. A similar phenomenon was observed following the application of a gender quota in French boardrooms in 2011. The number of female directors has increased, but their positions on boards have also weakened in the post-reform years (Rebérioux and Roudaut, 2019).

Our analysis also suggests that soft law may have been instrumental in restricting the access of employee representatives to the most influential committees. In particular, the soft law recommendation that they be included in compensation committees may have had a crowding-out effect on their presence in other (more prestigious, more powerful) committees. It suggests that companies were free not only to follow (or not) the code’s recommendations regarding the presence of employee directors on compensation committees, but also to include them on other committees, which they did not.

Finally, our results also indicate that employee directors do not really occupy the positions one might have expected, given their profile or individual characteristics. Arguments in favor of codetermination generally emphasize the increased firm-specific information sharing between management and employees associated with shared governance (Freeman and Lazeur, 1995; Osterloh and Frey, 2006). This makes employee directors fairly natural candidates for seats on non-monitoring committees, i.e. strategy committees and CSR committees. This is not the case – with our empirical findings even reporting a limited (conditional) access to the strategy committees. This may reflect a general reluctance on the part of companies to include employee directors on committees and a more general desire to contain labor empowerment in boards.

## 6.2. Firm-level outcomes

Ultimately, one question remains: what can we expect from this strengthening/extension of codetermination for French companies? This obviously depends on what we are looking at. Regarding corporate governance, if the influence of employee directors remains low (as we have shown), co-determination laws could nevertheless have an impact on board size. Two options are possible. On the one hand, if firms opt for a replacement strategy, the appointment of employee directors should be offset by the departure of other directors – board size should therefore not be affected. On the other hand, firms could simply “add” the newcomers (employee directors), increasing board size. As discussed above, this may be an “avoidance strategy” used to minimize the influence of employee directors (by keeping their percentage representation low: see Belot and Waxin, 2022, or Thomsen et al., 2015). But this could also reflect a simple adjustment period, as firms cannot necessarily dismiss non-employee directors during their term (that are generally of four years). Beyond corporate governance, the question obviously arises of the impact on firm performance. In view of existing studies and the low influence of employee directors in the governance of French companies, we expect to observe no significant effects on performance.

To test these hypotheses, we aggregate our data at the firm-year level, and take advantage of the fact that companies have appointed employee directors at various points in time: it is therefore a staggered adoption design, where the treatment (the fact of appointing employee representatives at the board-level) is a binary absorbing state (i.e. for each firm  $j$  – except never-treated and always-treated ones – there is an event date  $E_j$  when  $j$  switches from treated to untreated and stays as such until the end of our observation period). In this framework, the equivalent of a difference-in-differences model, consisting of observing over time the effect of a treatment on a treated group

relative to a control group, is a Two-Way Fixed Effect (TWFE) model (see e.g. Borusyak et al., 2022 for a general discussion). In our setting, this model is the following:

$$Y_{j,t} = \sum_{h=-2}^{-5} \beta_h D_{j,t}^h + \sum_{h=0}^{+5} \beta_h D_{j,t}^h \dots + X_{j,t} + \theta_j + \gamma_t + \varepsilon_{j,t} \quad [4]$$

where  $Y_{j,t}$  is a firm-level outcome (board size and different measures of performance),  $\theta_j$  are firm fixed-effects and  $\gamma_t$  are year fixed-effects.  $D_{j,t}^h = \mathbf{1}\{t - E_j = h\}$  is a distance-to-treatment indicator taking value 1  $h$  years away from the year  $E_j$  of the treatment for firm  $j$ .  $\beta_h$ , the coefficients on  $D^h$ , are our parameters of interest: they measure the yearly effect of the treatment on the outcome.  $h = -1$  (i.e. one year before the appointment of new employee directors) is omitted: it is used as the reference point to estimate treatment effects. The model is dynamic: the coefficients  $\beta_h$  are allowed to vary over time (or more precisely over distance-to-treatment  $h$ ). Finally,  $X_{j,t}$  is a vector of firm- and board-level controls and the standard errors  $\varepsilon_{j,t}$  are clustered at the firm level.

A recent literature has shown that coefficients obtained by estimating such a TWFE model by OLS would often lead to biased estimates (see Callaway and Sant’Anna, 2021; Sun and Abraham, 2021; Borusyak et al., 2022; de Chaisemartin and D’Haultfœuille, 2023). Indeed, such estimates are likely to suffer from a “contamination” problem, that is the possibility that treatment effects from prior periods affect the estimate for a particular  $\beta_h$  (Sun and Abraham, 2021; Callaway and Sant’Anna, 2021). This contamination problem will hold when the treatment effect is not constant (or homogeneous) across time (de Chaisemartin and D’Haultfœuille, 2023). In order to address this issue, de Chaisemartin and D’Haultfœuille (2021) have proposed a robust estimator, avoiding “forbidden comparisons” between newly-treated units (switchers) and already-treated units to compute the average treatment effect. We use this DID\_1 estimator, where never-treated and not-yet-treated observations are used as a control group.

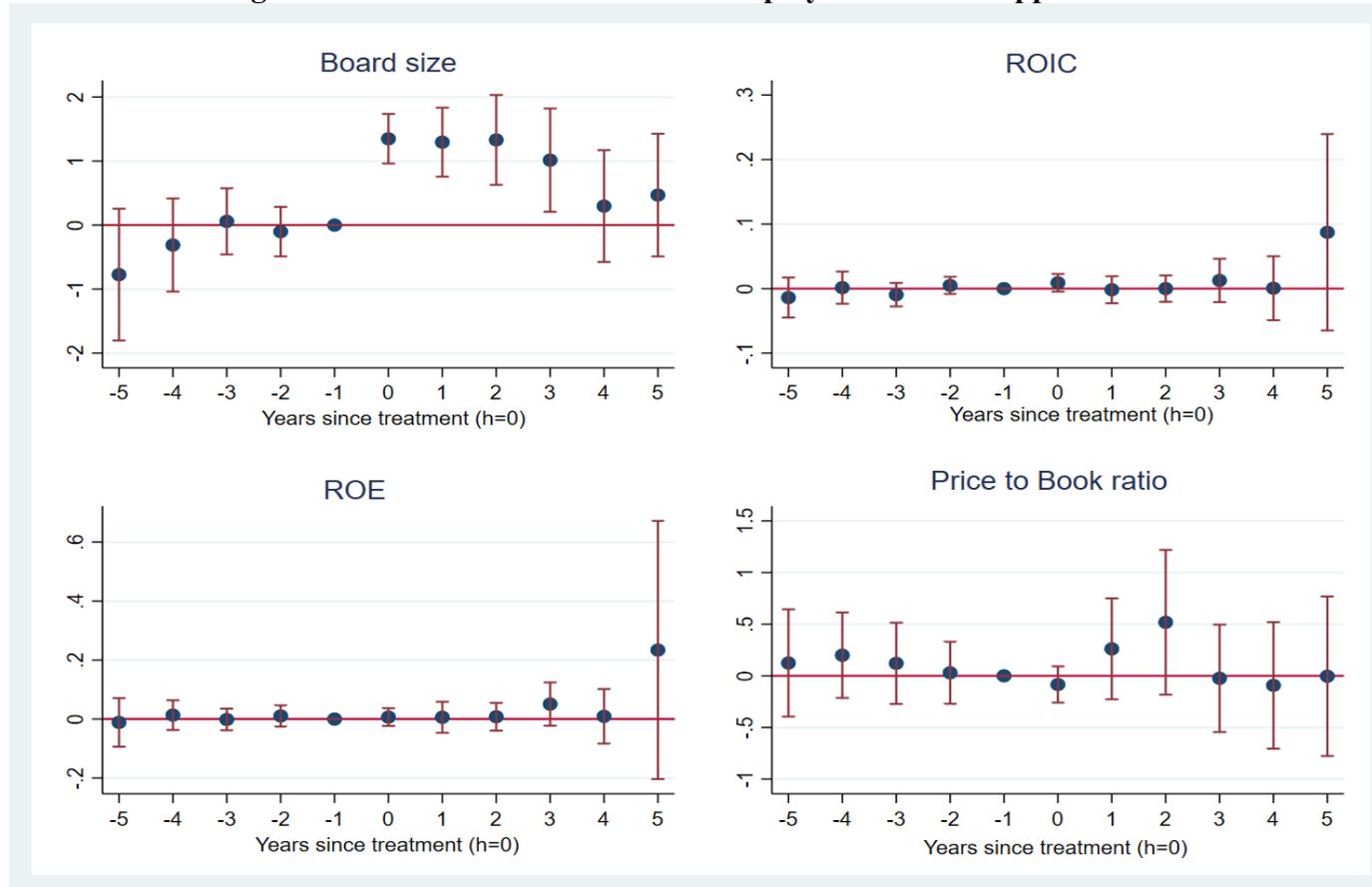
Table 2A-7 indicates the timing/structure of the treatment, at the firm-level. We observe that the first switchers are treated in 2013 (see also footnote 91) and our last observation period is 2018. Accordingly,  $h = 5$  years is the maximum distance-to-treatment we are able to consider. Also, with the DID\_1 estimator, the maximum number of lags ( $h < 0$ ) cannot be larger than the number of forward, dynamic effects ( $h \geq 0$ ).

To measure firm performance, we use three different indicators, to check the robustness of our conclusions: the Return On Invested Capital (ROIC, defined as net operating profit after tax divided by debt and equity), the Return On Equity (ROE, defined as net income divided by total

equity) and the price-to-book ratio (ratio of the market value to the book value of the firm). We winsorize these three variables at the 1% and 99% levels.

The regression coefficients and standard errors obtained when running model [4] are plotted against the time distance to the treatment – see Figure 2-3. As mentioned above,  $h = -1$  is taken as a reference, hence the reported coefficient is equal to 0. Regarding board size, the results are clear-cut: the trends appear to be parallel in the pre-event period: none of the estimated coefficients on lags between  $h=-2$  and  $h=-5$  are significantly different from zero. In contrast, the treatment immediately increases the total number of directors, as compared to the pre-treatment year, by around 1.2 person on average. The effect is stable (significantly positive) over the next three consecutive years. This result indicates that companies that had to comply with the law have done so by simply adding one or two (depending on board size) new employee directors. They have not compensated this appointment by a departure. This result is consistent with what has been observed for French family firms by Belot and Waxin (2022) and for Swedish firms by Thomsen et al. (2015), and can be interpreted as a sign of an “avoidance strategy” (aiming at decreasing labor influence). However, we also see on Figure 2-3 that four years after the treatment, the difference in board size with the pre-treatment year is no longer significant. This might suggest that after a couple of years, French firms have re-adjusted their boards, finally coming back to their initial size (but with employee representatives). In contrast with board size, we do not report any significant effect of appointing new employee director(s) on firm performance: none of the coefficients from  $h=0$  to  $h=+5$  are significantly different from 0 at conventional levels, whatever the indicator of performance (ROIC, ROE or price-to-book ratio). The pre-trend and the post-trend appear to be very similar, with no sign of break in performance: as expected, especially given the limited empowerment of worker representatives (as measured by committee access), the extension of codetermination in 2013 and 2015 did not translate into higher performance for companies.

**Figure 2-3. Firm-level outcomes and employee directors' appointment**



*Notes:* This graph reports estimated coefficients on time-to-treatment dummies (in years) from  $h = -5$  to  $h = +5$ , with  $h = 0$  indicating the treatment period and  $h = -1$  used as a reference, obtained by estimating equation [4] using the DID\_1 estimator of de Chaisemartin and D'Haultfœuille (2021). The dependent variables are, alternatively, board size (number of board members, including worker representatives), the Return On Invested Capital (ROIC), the Return On Equity (ROE) and the price-to-book ratio. In addition to firm and year fixed effects, regressions include the total number of employees in the firm (in log), total assets (in log), financial leverage, the shares of foreign directors, 'elite' directors, busy directors, shareholder-employee representatives, insiders, independent directors and female directors, as well as a dummy that takes value 1 if CEO function and Chairman (of the board) functions are separated and a dummy that takes value 1 if the company has a supervisory board. Standard errors are clustered at the firm level. Error bars correspond to 95% confidence intervals.

## Conclusion

In this article, we have explored labor empowerment through codetermination. To do so, we have proposed an empirical study of the position of employee directors within French boards in large listed companies (the SBF120) over the period 2008-2018. This period was marked by the adoption of two successive laws (in 2013 and 2015) requiring the presence of employee directors above a certain number of employees, in a country where codetermination existed so far only on a selective or voluntary basis. Still over the same period, a soft law (non-binding) recommendation was added (on the presence of employee directors on the compensation committee), in addition to a long-standing recommendation on the non-independence of worker representatives. Overall, our findings indicate that the resulting French codetermination model is in fact quite limited in scope. We report that employee directors are not board members like the others. Firstly, they are few in number, by European standards (the average rate of worker representation in codetermination countries is around 30%). Secondly, because of their non-independent status – which is debatable – they are barred from the audit committee. Thirdly, they do not chair any committees. Fourthly, because they represent workers, they have a more difficult access to the strategy and nomination committees. Finally, they are confined by soft law to the compensation committee – a committee with a rather technical content, not necessarily consistent with their own individual expertise (which would naturally open the door to the strategy and CSR committees). In these conditions, it is not surprising that we do not observe any significant impact of French-style codetermination on company performance – neither positive nor negative. All in all, it appears that “the devil is in the details”. Seeking to increase labor voice in corporate governance may be achieved through codetermination – but the magnitude of this voice will also depend on the secondary (soft law) provisions relating to these particular directors, as well as on the specific strategies adopted by companies regarding committees’ directorship allocation.

Our findings indicate that board committees should become a matter of concern for the various firm stakeholders (shareholders, employees), as well as for the regulatory authorities, so that board diversity can have a real influence on corporate strategies.

## Appendix

Table 2A-1. Variables

<i>Variables</i>	<i>Definition</i>
<b>Firm characteristics</b>	
Employees	Number of employees
Total assets	Value of the total assets of the company
ROIC	Return on invested capital
Financial leverage	Debt / total equity
Price-to-book ratio	Market value / book value
<b>Board characteristics</b>	
Board size	Number of directors
Chairman/CEO separation	Dummy equal to 1 if the Chairman and the CEO positions are separated
Supervisory board	Dummy equal to 1 if the board is a two-tier board
<b>Individual characteristics</b>	
Woman	Dummy equal to 1 if the director is a woman
Employee director	Dummy equal to 1 if the director is a labor representative
Employee-shareholder	Dummy equal to 1 if the director is a representative of employee-shareholders
Independent	Dummy equal to 1 if the director is considered as a 'independent', in accordance with the recommendation of the AFEP-MEDEF code of governance
Insider	Dummy equal to 1 if the director is an executive of the company
Foreigner	Dummy equal to 1 if the director is not French
Elite	Dummy equal to 1 if the director is graduated from one the following French <i>Grandes Ecoles</i> : <i>Polytechnique</i> , <i>Ecole des Mines</i> (engineer schools), <i>Sciences Po Paris</i> , ENA (political science schools) and HEC Paris, ESSEC or ESCP (business schools)
Busyness	Dummy equal to 1 if the director holds a one seat in at least two boards of the SBF120 firms
Age	Director age (years)
Tenure	Number of years in the boardroom
<b>Committees (dummies)</b>	
Audit	Dummy equal to 1 if the director is a member of the audit committee
Compensation	Dummy equal to 1 if the director is a member of the committee dedicated to compensation, i.e. a member of the compensation committee or the compensation-nomination committee
Nomination	Dummy equal to 1 if the director is a member of the nomination committee
Strategy	Dummy equal to 1 if the director is a member of the strategy committee
CSR	Dummy equal to 1 if the director is a member of the committee dedicated to corporate social responsibility or sustainable development

**Table 2A-2. Individual characteristics and committee memberships (means and difference in means)**

<b>PANEL A : PRE-REFORM PERIOD (2008-2013)</b>							<b>PANEL B : POST-REFORM PERIOD (2014-2013)</b>						
	<b>Employee directors (1)</b>	<b>Employee sharehold repres (2)</b>	<b>Other directors (3)</b>	<b>(1) - (2)</b>	<b>(1) - (3)</b>	<b>(2) - (3)</b>		<b>Employee directors (1)</b>	<b>Employee sharehold repres (2)</b>	<b>Other directors (3)</b>	<b>(1) - (2)</b>	<b>(1) - (3)</b>	<b>(2) - (3)</b>
Woman	0.308 (0.060)	0.335 (0.074)	0.156 (0.010)	-0.028 (0.095)	0.152** (0.061)	0.18** (0.074)	Woman	0.383 (0.041)	0.539 (0.078)	0.365 (0.015)	-0.156* (0.088)	0.018 (0.044)	0.175** (0.079)
Tenure	5.063 (0.636)	3.652 (0.395)	6.824 (0.168)	1.412* (0.749)	-1.761*** (0.658)	-3.173*** (0.429)	Tenure	3.057 (0.178)	4.533 (0.396)	6.994 (0.169)	-1.476*** (0.434)	-3.937*** (0.246)	-2.461*** (0.431)
Age	51.615 (0.915)	53.174 (0.951)	58.848 (0.281)	-1.559 (1.32)	-7.233*** (0.958)	-5.674*** (0.991)	Age	51.5 (0.635)	54.237 (0.991)	58.746 (0.273)	-2.737** (1.176)	-7.246*** (0.691)	-4.509*** (1.027)
Foreign	0.023 (0.014)	0.11 (0.05)	0.234 (0.012)	-0.087* (0.051)	-0.211*** (0.018)	-0.124** (0.050)	Foreign	0.125 (0.03)	0.191 (0.066)	0.265 (0.012)	-0.066 (0.072)	-0.140*** (0.032)	-0.075 (0.067)
Elite	0.032 (0.027)	0.077 (0.037)	0.456 (0.016)	-0.046 (0.046)	-0.425*** (0.031)	-0.379*** (0.04)	Elite	0.076 (0.024)	0.066 (0.033)	0.414 (0.015)	0.010 (0.041)	-0.338*** (0.028)	-0.348*** (0.036)
Busy	0	0.006 (0.006)	0.368 (0.016)	-0.006 (0.006)	-0.368*** (0.016)	-0.361*** (0.017)	Busy	0.006 (0.005)	0.046 (0.034)	0.316 (0.015)	-0.04 (0.034)	-0.31*** (0.016)	-0.27*** (0.037)
Audit	0.249 (.055)	0.206 (0.06)	0.329 (0.011)	0.042 (0.081)	-0.080 (0.056)	-0.123** (0.061)	Audit	0.143 (0.028)	0.362 (0.069)	0.357 (0.012)	-0.218*** (0.074)	-0.213*** (0.031)	0.005 (0.07)
Nom.	0	0	0.1 (0.007)	0	-0.1*** (0.007)	-0.1*** (0.007)	Nom.	0.002 (0.002)	0.007 (0.006)	0.124 (0.007)	-0.005 (0.007)	-0.122*** (0.008)	-0.118*** (0.01)
Comp.	0.045 (0.016)	0.058 (0.034)	0.316 (0.010)	-0.013 (0.038)	-0.271*** (0.019)	-0.258*** (0.036)	Comp.	0.318 (0.035)	0.191 (0.057)	0.332 (0.011)	0.127* (0.067)	-0.014 (0.036)	-0.141** (0.058)
Strat	0.308 (0.057)	0.265 (0.066)	0.243 (0.009)	0.043 (0.087)	0.065 (0.058)	0.022 (0.066)	Strat	0.197 (0.032)	0.243 (0.066)	0.249 (0.010)	-0.047 (0.073)	-0.052 (0.033)	-0.005 (0.066)
CSR	0.158 (0.044)	0.045 (0.021)	0.052 (0.005)	0.113** (0.048)	0.107** (0.044)	-0.007 (0.021)	CSR	0.137 (0.026)	0.184 (0.057)	0.108 (0.007)	-0.047 (0.063)	0.029 (0.027)	0.076 (0.058)

Note: Observations are at the individual-firm-year level. The first three columns of the table report the mean of individual controls and committee membership dummies. The last three columns report the difference in means. Standard errors in parentheses. \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1.

**Table 2A-3. Employee directors' access to committees in the post-reform period  
(2014-2018) – controlling for firm and board variables**

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	<b>Audit</b>	<b>Nomination</b>	<b>Compens.</b>	<b>Strategy</b>	<b>CSR</b>
Employee	-0.0541 (0.0388)	-0.0981*** (0.0202)	0.177*** (0.0334)	-0.0777* (0.0425)	0.00461 (0.0267)
Emp-shareholder representative	0.168** (0.0704)	-0.104*** (0.0285)	0.0194 (0.0705)	-0.0691 (0.0708)	0.0262 (0.0508)
Insider	-0.252*** (0.0199)	-0.146*** (0.0224)	-0.243*** (0.0234)	-0.0555 (0.0349)	0.0182 (0.0213)
Independent	0.244*** (0.0203)	0.00186 (0.0117)	0.154*** (0.0223)	-0.0596** (0.0234)	0.00532 (0.0130)
Woman	0.0139 (0.0235)	0.00995 (0.0148)	-0.0215 (0.0223)	-0.0823*** (0.0198)	0.0553*** (0.0161)
Tenure	0.0234*** (0.00320)	0.0142*** (0.00214)	0.0161*** (0.00345)	0.00244 (0.00305)	0.00570*** (0.00217)
Tenure squared	-0.000551*** (0.0000692)	-0.000309*** (0.0000632)	-0.000450*** (0.000116)	-0.0000152 (0.0000886)	-0.000143** (0.0000559)
Age	-0.00424*** (0.00106)	0.00157** (0.000730)	0.00604*** (0.00116)	0.000763 (0.000857)	0.00100 (0.000709)
Foreigner	-0.0325 (0.0318)	-0.0243 (0.0148)	0.0239 (0.0283)	0.0340 (0.0241)	-0.0127 (0.0173)
Elite	0.0804*** (0.0264)	-0.00263 (0.0132)	0.0213 (0.0254)	0.0177 (0.0207)	-0.00932 (0.0146)
Busyness	-0.00293 (0.0212)	0.0273* (0.0146)	0.0669*** (0.0238)	0.0526*** (0.0173)	-0.0119 (0.0131)
Constant	0.336 (0.413)	0.574 (0.610)	0.835 (0.579)	0.752 (0.673)	0.482 (0.511)
Firm controls	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Firm FE	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Year FE	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Obs.	7,327	7,327	7,327	7,327	7,327
Adj. R2	0.142	0.257	0.118	0.317	0.187

*Notes:* Models are estimated by OLS. The dependent variable is a dummy equal to 1 if the director is a member of the audit committee (col. 1), a dummy equal to 1 if the director is a member of the nomination committee (col. 2), a dummy equal to 1 if the director is a member of a committee dedicated to compensation (col. 3), a dummy equal to 1 if the director is a member of the strategy committee (col. 4), and a dummy equal to 1 if the director is a member of the CSR committee (col. 5). Right-hand side variables include the *Employee* dummy (equal to 1 if director *i* is an employee representative), other individual controls (directors' age, gender, tenure, tenure squared, nationality, education, busyness, independence, insider and shareholder employee representative) and firm- or board-level controls (number of employees, value of total assets, return on invested capital, financial leverage, price-to-book ratio, a binary variable equal to 1 if the company has a supervisory board, board size and CEO / Chairman separation). All regressions include firm fixed effects and year fixed effects. Robust standard errors clustered at the company level in parentheses. \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1.

**Table 2A-4. Employee directors' access to committees in the post-reform period  
(2014-2018) – excluding firms appointing employee directors after 2015**

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	<b>Audit</b>	<b>Nomination</b>	<b>Compens.</b>	<b>Strategy</b>	<b>CSR</b>
Employee	-0.0191 (0.0446)	-0.109*** (0.0244)	0.183*** (0.0384)	-0.0854* (0.0513)	0.0132 (0.0326)
Emp-shareholder representative	0.294*** (0.0810)	-0.140*** (0.0352)	-0.0148 (0.0729)	-0.0628 (0.0860)	0.0333 (0.0627)
Insider	-0.243*** (0.0256)	-0.174*** (0.0287)	-0.251*** (0.0256)	-0.0318 (0.0448)	0.0250 (0.0296)
Independent	0.248*** (0.0243)	0.000610 (0.0149)	0.158*** (0.0282)	-0.0837*** (0.0280)	0.0168 (0.0153)
Woman	0.0239 (0.0280)	0.0104 (0.0204)	-0.0244 (0.0279)	-0.0833*** (0.0245)	0.0497** (0.0190)
Tenure	0.0274*** (0.00385)	0.0178*** (0.00283)	0.0154*** (0.00440)	0.00209 (0.00378)	0.00693** (0.00295)
Tenure squared	-0.000612*** (0.0000824)	-0.000384*** (0.0000878)	-0.000410*** (0.000153)	0.0000171 (0.000115)	-0.000181** (0.0000739)
Age	-0.00535*** (0.00135)	0.00143 (0.00101)	0.00704*** (0.00152)	0.000435 (0.00105)	0.000506 (0.000862)
Foreigner	-0.0155 (0.0373)	-0.0240 (0.0175)	-0.00160 (0.0307)	0.00462 (0.0269)	-0.0224 (0.0234)
Elite	0.0860*** (0.0299)	-0.0119 (0.0159)	0.00377 (0.0283)	0.0114 (0.0257)	-0.0164 (0.0187)
Busyness	0.0242 (0.0250)	0.0364* (0.0197)	0.0748** (0.0318)	0.0698*** (0.0175)	-0.0124 (0.0168)
Constant	0.374*** (0.0816)	-0.0205 (0.0620)	-0.235*** (0.0843)	0.269*** (0.0599)	0.0459 (0.0570)
Firm-Year FE	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Obs.	5,287	5,287	5,287	5,287	5,287
Adj. R2	0.116	0.253	0.083	0.334	0.200

*Notes:* Models are estimated by OLS. The dependent variable is a dummy equal to 1 if the director is a member of the audit committee (col. 1), a dummy equal to 1 if the director is a member of the nomination committee (col. 2), a dummy equal to 1 if the director is a member of a committee dedicated to compensation (col. 3), a dummy equal to 1 if the director is a member of the strategy committee (col. 4), and a dummy equal to 1 if the director is a member of the CSR committee (col. 5). Right-hand side variables include the *Employee* dummy (equal to 1 if director *i* is an employee representative) and other individual controls (directors' age, gender, tenure, tenure squared, nationality, education, busyness, independence, insider and shareholder employee representative). All regressions include firm-year fixed effects. Robust standard errors clustered at the company level in parentheses. \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1.

Table 2A-5. Employee directors' access to committees in the post-reform period  
(2014-2018) – excluding firms with employee directors before 2014

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Audit	Nomination	Compens.	Strategy	CSR
Employee	-0.109*** (0.0382)	-0.0955*** (0.0227)	0.173*** (0.0407)	-0.126*** (0.0387)	0.00656 (0.0264)
Emp-shareholder representative	0.128* (0.0733)	-0.107*** (0.0323)	0.0465 (0.0828)	-0.111 (0.0746)	0.0230 (0.0437)
Insider	-0.250*** (0.0231)	-0.151*** (0.0252)	-0.235*** (0.0267)	-0.0551 (0.0368)	0.0294 (0.0231)
Independent	0.243*** (0.0231)	0.00247 (0.0139)	0.155*** (0.0249)	-0.0597** (0.0273)	0.00434 (0.0147)
Woman	-0.00838 (0.0265)	0.0142 (0.0168)	-0.00507 (0.0251)	-0.0792*** (0.0215)	0.0481*** (0.0152)
Tenure	0.0209*** (0.00366)	0.0148*** (0.00242)	0.0168*** (0.00399)	0.00239 (0.00353)	0.00586** (0.00231)
Tenure squared	-0.000502*** (0.0000767)	-0.000329*** (0.0000695)	-0.000458*** (0.000126)	-0.0000143 (0.0000964)	-0.000138** (0.0000600)
Age	-0.00380*** (0.00119)	0.00179** (0.000733)	0.00658*** (0.00122)	0.00129 (0.000947)	0.000780 (0.000713)
Foreigner	-0.0484 (0.0347)	-0.0197 (0.0172)	0.0373 (0.0320)	0.0319 (0.0263)	0.00390 (0.0180)
Elite	0.0681** (0.0300)	0.00219 (0.0149)	0.0204 (0.0295)	0.0185 (0.0212)	0.00401 (0.0153)
Busyness	-0.00293 (0.0251)	0.0249 (0.0177)	0.0595** (0.0265)	0.0542*** (0.0197)	-0.00293 (0.0123)
Constant	0.351*** (0.0757)	-0.0508 (0.0467)	-0.231*** (0.0668)	0.186*** (0.0468)	0.00247 (0.0449)
Firm-Year FE	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Obs.	6,361	6,361	6,361	6,361	6,361
Adj. R2	0.105	0.271	0.077	0.330	0.221

Notes: Models are estimated by OLS. The dependent variable is a dummy equal to 1 if the director is a member of the audit committee (col. 1), a dummy equal to 1 if the director is a member of the nomination committee (col. 2), a dummy equal to 1 if the director is a member of a committee dedicated to compensation (col. 3), a dummy equal to 1 if the director is a member of the strategy committee (col. 4), and a dummy equal to 1 if the director is a member of the CSR committee (col. 5). Right-hand side variables include the *Employee* dummy (equal to 1 if director *i* is an employee representative) and other individual controls (directors' age, gender, tenure, tenure squared, nationality, education, busyness, independence, insider and shareholder employee representative). All regressions include firm-year fixed effects. Robust standard errors clustered at the company level in parentheses. \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1.

**Table 2A-6. Placebo test - fictive event in 2011**

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	<b>Audit</b>	<b>Nomination</b>	<b>Compens.</b>	<b>Strategy</b>	<b>CSR</b>
PostF*Employee	-0.0285 (0.0283)	0.0109 (0.0168)	0.0942*** (0.0319)	0.0134 (0.0354)	0.00252 (0.0287)
Employee	0.0304 (0.0712)	-0.116** (0.0466)	-0.162*** (0.0230)	0.00159 (0.0747)	0.0548 (0.0604)
Firm-Year FE	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Obs.	9,036	9,036	9,036	9,036	9,036
Adj. R2	0.077	0.249	0.092	0.309	0.248

*Notes:* Models are estimated by OLS, on the 2008-2013 period (pre-reform). The dependent variable is a dummy equal to 1 if the director is a member of the audit committee (col. 1), a dummy equal to 1 if the director is a member of the nomination committee (col. 2), a dummy equal to 1 if the director is a member of a committee dedicated to compensation (col. 3), a dummy equal to 1 if the director is a member of the strategy committee (col. 4), and a dummy equal to 1 if the director is a member of the CSR committee (col. 5). *PostF* is a dummy variable equal to 0 for the years from 2008 to 2010 and 1 afterwards (2011-2013). The *Employee* dummy is equal to 1 if director *i* is an employee representative. Other individual controls are directors' age, gender, tenure, tenure squared, nationality, education, busyness, independence, insider and shareholder employee representative. All regressions include firm-year fixed effects. Robust standard errors clustered at the company level in parentheses. \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1.

**Table 2A-7. Timing of the treatment (appointment of employee directors)**

	Number of firms	Percent	Cum.
Never treated	47	36.15	36.15
Always treated	13	10.00	46.15
Treated in 2013	2	1.54	47.69
Treated in 2014	29	22.31	70.00
Treated in 2015	5	3.85	73.85
Treated in 2016	4	3.08	76.92
Treated in 2017	19	14.62	91.54
Treated in 2018	11	8.46	100.00
Total	130	100.00	

*Reading:* 13 firms out of 130 are always-treated units, i.e. where employee directors are present throughout the entire 2008-2018 period. 19 firms appoint employee directors for the first time in 2017.

## Chapitre 3 – Ressources et pouvoir des administrateurs salariés

Dans le chapitre 2, nous avons étudié la place des administrateurs salariés au sein du conseil d'administration par le biais de leur intégration au sein des comités. Nous avons ainsi pu approcher de façon quantitative le fonctionnement du conseil ainsi que le pouvoir dont disposent effectivement les administrateurs salariés en son sein. Toutefois, il pourrait être objecté à cette démarche qu'elle ne prend en compte que de façon imparfaite la réalité des pratiques des administrateurs (salariés) : l'analyse de la structuration des conseils en comités constitue certes une avancée par rapport à une démarche qui ne ferait que considérer le nombre d'administrateurs salariés, mais elle ne dit rien encore des pratiques concrètes du conseil et plus spécifiquement de l'action des administrateurs en son sein. Ce chapitre tente de pénétrer plus à l'intérieur du conseil d'administration, en mobilisant les matériaux qualitatifs que nous avons récoltés. Parce que nous nous intéressons principalement ici à la situation des entreprises privées et privatisées, nous mettons de côté dans ce chapitre les 5 entretiens menés avec des administrateurs salariés siégeant au conseil d'entreprises publiques, pour nous concentrer sur les 30 autres entretiens. Ce choix est motivé par le fait que le fonctionnement des entreprises publiques obéit à des principes particuliers dans la mesure où elles sont placées sous l'autorité de l'État actionnaire, qui intervient dans l'élaboration des décisions que l'entreprise met en œuvre (Conchon, 2014, p. 372-380). Par ailleurs, les administrateurs salariés représentent un tiers des membres du conseil dans ces entreprises, de telle sorte que les dynamiques de leur participation est différente. Enfin, la notion de service public joue souvent un rôle important dans ces entreprises, si bien que les administrateurs salariés l'invoquent souvent en entretien pour expliquer leur action. Cela les distingue nettement des administrateurs salariés siégeant au conseil des entreprises privées et de certaines entreprises privatisées<sup>95</sup>.

Le chapitre est structuré en deux parties. La première s'intéresse au profil des administrateurs salariés, dans la mesure où la connaissance de ce dernier permet de mettre en évidence les ressources que les administrateurs salariés peuvent mobiliser dans leur action. Nous verrons notamment qu'ils sont nombreux à être adhérents d'une organisation syndicale et à avoir exercé d'autres fonctions de représentation du personnel dans le passé. Une fois dressé le profil de ces individus, nous nous intéressons dans la deuxième partie du chapitre à la façon dont ils agissent au sein du conseil. Nous mettons alors en évidence les contraintes importantes qui pèsent sur leur action. Malgré l'existence

---

<sup>95</sup> Dans certaines entreprises privatisées, la référence au service public continue d'être importante. Nous avons vu par exemple dans l'introduction de ce travail qu'elle continuait d'être mobilisée par certains administrateurs salariés d'Engie. Mais cela s'explique sans doute par la nature particulière des activités du groupe (énergétiques), qui entretiennent une affinité élective avec l'idée de service public. Ce n'est pas le cas de toutes les entreprises privatisées.

de ces dernières, les administrateurs salariés ne sont pas inactifs dans l'exercice de leur mandat, ce dont nous tentons de rendre compte. La fin de la deuxième partie est consacrée aux stratégies que les administrateurs salariés mettent en œuvre afin de faire reconnaître la légitimité de leur présence au conseil.

## **1. Les ressources de l'action des administrateurs salariés : expérience professionnelle plutôt que passé syndical ?**

La compréhension de l'action des administrateurs salariés nécessite de s'intéresser aux ressources qu'ils mobilisent pour préparer les réunions du conseil et forger leur opinion sur les décisions qui doivent être élaborées au sein de l'arène du conseil. Étant donné que les administrateurs salariés sont pour la majorité d'entre eux adhérents d'une organisation syndicale et qu'ils ont occupé d'autres fonctions de représentation du personnel avant de devenir administrateur salarié, il semble naturel de se pencher sur leur appartenance syndicale comme ressource potentiellement mobilisable dans le cadre de leur mandat (1.1). Cependant, tous les administrateurs salariés ne sont pas adhérents d'une organisation syndicale et même ceux qui le sont semblent avoir des rapports plutôt distants avec les autres représentants du personnel. En définitive, il apparaît que l'action des administrateurs salariés s'appuie beaucoup sur leur expérience professionnelle. Ils sont en effet pour la très grande majorité d'entre eux des cadres. Cela constitue un atout potentiel pour devenir administrateur salarié mais cela soulève aussi certaines interrogations sur la façon dont ils investissent leur mandat (1.2).

### **1.1. Un rapport plutôt distant entre administrateurs salariés et organisations syndicales**

Il se trouve que les administrateurs salariés sont pour la majorité d'entre eux des syndiqués expérimentés (1.1.1). Cela nourrit évidemment l'hypothèse que les administrateurs salariés peuvent mobiliser des ressources syndicales pour appuyer leur action, à savoir les compétences acquises et les réseaux construits dans le passé. Il n'en reste pas moins qu'un nombre non négligeable d'administrateurs salariés n'a aucun passé syndical (1.1.2). Le discours de ces individus révèle qu'ils entretiennent une distance importante avec les organisations syndicales et qu'ils ne mobilisent donc pas les syndicats dans leur action. L'opposition syndiqués/non-syndiqués ne décrit cependant qu'imparfaitement ce phénomène, parce que les administrateurs salariés syndiqués sont eux aussi relativement isolés des autres représentants du personnel, en raison notamment des règles de confidentialité qui contraignent leur action (1.1.3).

### 1.1.1. *Les administrateurs salariés, un groupe de syndiqués expérimentés*

La majorité des administrateurs salariés sont adhérents d'une organisation syndicale. Sur les 125 administrateurs salariés identifiés en 2018, 80 sont en effet dans ce cas, soit 64% d'entre eux – voir tableau 3-1. La CFDT est le syndicat le plus représenté, avec 21% des administrateurs salariés appartenant à ce syndicat. La CFE-CGC se détache en deuxième position (14%), la CGT et FO suivant de près en ayant toutes deux un poids similaire (10%). Le reste des administrateurs salariés syndiqués se répartit entre ceux qui sont membres d'un autre syndicat français (parmi lesquels l'UNSA, la CFTC et SUD) et ceux qui sont membres d'un syndicat étranger. Enfin, la proportion de salariés sans syndicat connu n'est pas négligeable (36%) mais ce chiffre doit être interprété avec prudence, comme nous le verrons plus tard.

Tableau 3-1. Appartenance syndicale des administrateurs salariés du SBF120 en 2018

	Effectif	Fréquence
CFDT	26	21%
CFE-CGC	17	14%
CGT	13	10%
FO	12	10%
Autre syndicat français	9	7%
Syndicat étranger	3	2%
Sans syndicat connu	45	36%
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

Source : données de l'auteur

Tableau 3-2. Appartenance syndicale des administrateurs salariés enquêtés

	Effectif	Fréquence
CFE-CGC	12	40%
CFDT	5	17%
FO	4	13%
CGT	2	7%
UNSA	1	3%
Sans syndicat	6	20%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Le tableau 3-2 présente l'appartenance syndicale des 30 enquêtés considérés ici. Il montre que le premier syndicat représenté est la CFE-CGC, suivie de la CFDT et de FO qui sont presque à égalité. Les adhérents de la CGT et de l'UNSA sont nettement minoritaires. Enfin, un nombre non négligeable de nos enquêtés n'est adhérent d'aucune organisation syndicale.

Non seulement la majorité de nos enquêtés sont adhérents d'une organisation syndicale, mais lorsqu'ils le sont, il s'agit la plupart du temps d'individus ayant effectué un long parcours syndical. Le mandat d'administrateur salarié s'inscrit en effet pour eux dans la continuité d'autres mandats de représentation du personnel : délégué du personnel, élu du comité d'entreprise, secrétaire du comité d'entreprise européen, etc. De ce point de vue, la situation ne semble pas avoir changé depuis l'étude de Conchon (2014, p. 270-290) : la possession d'un solide « capital militant » (Matonti et Poupeau, 2004) semble toujours être la règle pour se voir désigner en tant qu'administrateur salarié. La possession d'un capital militant constitue une ressource non négligeable pour les administrateurs salariés. Elle signifie en effet que ces derniers ont acquis des compétences qui peuvent être mobilisés dans leur nouveau mandat. S'ils ont été élus du comité d'entreprise (ou comité social et économique aujourd'hui), ils ont pu être confrontés à la lecture d'états financiers de l'entreprise, si bien que l'examen des comptes annuels de l'entreprise, qui est une tâche du conseil de l'entreprise, peut être plus abordable pour eux. La participation aux négociations collectives et aux processus de consultation sur les décisions de la direction peut également avoir développé chez eux des compétences de négociation transposables aux débats du conseil. Ce sont aussi des ressources sous la forme de réseaux de connaissances que développe le passage par des fonctions de représentation du personnel. Une telle expérience conduit en effet les enquêtés à faire la rencontre d'autres élus du personnel, adhérents du même syndicat et d'autres, mais aussi d'individus occupant des fonctions au sein des organisations syndicales elles-mêmes : secrétaire de fédération, etc. Ces connaissances peuvent toujours être mobilisés durant le mandat d'administrateur salarié pour recueillir de l'information sur ce qu'il se passe dans l'entreprise.

L'inscription du mandat d'administrateur salarié dans la continuité d'un passé syndical a pu conduire Nègre et Verdier (2023) à soutenir que les administrateurs salariés font partie, avant de prendre ce mandat, du « champ syndical » (Bérout, 2015). C'est sans doute une affirmation contestable. Il faut relever en effet que nos enquêtés ont pour la grande majorité d'entre eux conservé une activité professionnelle, qui les occupent le plus clair de leur temps. On ne compte ainsi parmi les 30 enquêtés que 6 individus détachés à 100% de leur temps sur leurs fonctions syndicales, les 24 autres exerçant le mandat d'administrateur salarié en parallèle de fonctions

professionnelles dans l'entreprise. Le cumul du mandat d'administrateur salarié avec des fonctions professionnelles peut d'ailleurs créer dans certains cas des difficultés de gestion du temps, surtout chez ceux qui sont les plus soumis aux contraintes opérationnelles de l'entreprise, par la nature de leurs fonctions (voir chapitre 4). Il n'y a donc pas, parmi nos enquêtés du moins, d'individus dont l'activité est entièrement tournée vers le syndicalisme. Or, le concept de « champ syndical » semble particulièrement pertinent pour analyser l'ensemble des agents engagés avant tout dans l'espace du syndicalisme (permanents, dirigeants syndicaux, etc.), ce que ne sont donc pas les administrateurs salariés. En fait, à trop se focaliser sur le champ syndical, on court le risque de ne pas prêter à un autre champ, qui est peut-être celui dans lequel les administrateurs salariés sont avant tout impliqués, c'est-à-dire le champ de l'entreprise. Ce champ revêt en effet une importance capitale pour eux, parce que c'est en son sein qu'ils exercent leur activité professionnelle mais c'est aussi avant tout dans ce champ qu'ils exercent leurs fonctions de représentation du personnel. L'insistance sur la notion de champ syndical laisse aussi dans l'ombre les administrateurs salariés qui ne sont membres d'aucune organisation syndicale et pour qui le mandat d'administrateur salarié est le premier mandat de représentation du personnel.

#### 1.1.2. *Une proportion non négligeable d'administrateurs salariés non syndiqués*

Nous l'avons vu plus haut, les individus sans syndicat connu représentent 36% des 125 administrateurs salariés identifiés en 2018. La proportion réelle des administrateurs salariés qui ne sont pas membres d'une organisation syndicale est sans doute inférieure, pour la raison que certaines entreprises ne rendent probablement pas publique l'appartenance syndicale de leurs administrateurs salariés, à des fins de respect de la vie privée (Nekhili et Gaillard, 2022, p. 15). Il y a cependant lieu de penser que les individus sans passé syndical représentent depuis l'extension de la RDSC aux entreprises privées une part non négligeable des administrateurs salariés, au moins supérieure à celle observée par Conchon (2014, p. 257), qui observait alors que seuls quelque 3% des administrateurs salariés étaient dans ce cas. L'entrée dans le périmètre de la RDSC des entreprises privées, dans lesquelles existe sans doute une culture syndicale différente, notamment du fait que le rapport à l'État n'y est pas (aussi) prégnant que dans les entreprises publiques ou privatisées, n'a pas été sans effet. Dans l'entreprise de Loïc G., la désignation d'administrateurs salariés non syndiqués s'explique directement par le rôle joué par les actionnaires et dirigeants familiaux du groupe. Ces derniers, en plus d'avoir « retardé au maximum » la mise en œuvre de la RDSC, donnent des « directives » au moment de choisir la personne qui endossera le rôle d'administrateur salarié, notamment sur la nécessité que la personne n'ait pas de passé syndical : « C'était les deux principales

demandes de la famille, quoi : pas de mandat syndical et anglais *fluent* ». Cécile I. met pour sa part plutôt l'accent sur la frilosité des organisations syndicales (« Je pense qu'en fait, ils ne croyaient pas beaucoup à cette position d'administrateur salarié. C'était très neuf. Il fallait renoncer à ses mandats syndicaux pour rentrer au *board* »), mais on ne peut pas exclure que l'actionnaire du groupe, là aussi familial, ait manifesté des réticences quant à la désignation d'un adhérent d'une organisation syndicale.

Non seulement ces administrateurs n'ont pas de passé syndical, mais leur discours traduit bien souvent *a fortiori* une forme de distance à l'égard des organisations syndicales et des instances de représentation du personnel. Cette distance peut se manifester en entretien lorsque les individus en question font preuve d'une certaine méconnaissance de ces structures. Cécile I. se montre par exemple à plusieurs moments difficilement capable de nommer les instances de représentation du personnel concernées :

On a présenté notre candidature, devant les... devant... je crois que c'était quoi... un CSE, ou un truc comme ça... [...]

Tous les délégués du personnel et tous les gens du... disons... je les appelais le... ouais, le... comité central européen... enfin voilà... [... étaient] dubitatifs sur ce [mandat d'administrateur salarié.]

Les règles [de désignation du deuxième administrateur salarié] ont légèrement changé [à la fin de mon mandat], et il fallait que soit élue une personne issue... issue du... euh... élue par le CSE, donc ça c'était le comité central euro... oui, CCE ou CSE... oui, le comité central européen.

(Cécile I., non syndiquée)

Mélina N. a pour sa part des difficultés à nous préciser l'acronyme de l'organisation syndicale à laquelle appartient un membre du CSE de l'entreprise, avec lequel elle a été en contact dans le cadre de son mandat d'administratrice salariée. L'organisation en question n'est en fait pas la moins connue, puisqu'il s'agit de la CFDT :

- R : Mais il était... non, c'est quoi ? c'est C-S-F-T-T, quelque chose comme ça. Un sigle que j'ai jamais retenu.

- Q : *Euh, c'est pas la CFDT ? Non ?*

- R : Non, alors attendez, je vais essayer de voir si sur son... attendez...

- Q : *La CFTC ? La confédération du travail chrétien ?*

- R : (*rire*) Je sais pas. Attendez, je regarde sur son nom.

- Q : *C'était parce que j'étais de curieux de savoir c'était quoi les syndicats présents [dans l'entreprise] en fait. Mais je ne sais pas si vous le savez.*

- R : Ce n'est pas quelque chose qui m'a toujours très intéressée, pour être totalement honnête. (*Elle cherche l'appartenance syndicale du représentant du personnel en question sur son ordinateur*)

Bah non, il y a juste écrit... l'autre, il y a écrit « chargé des œuvres sociales », donc c'est pas ça. Lui, il a écrit « bureau syndical », ça veut rien dire. Ça veut rien dire. Est-ce que dans sa

signature de mail... ? Je vais voir si je trouve quelque chose, je vous dis ça tout de suite. Mais c'est C-F-F, C-F-F... (rire) C-F-F-D-T... c'est C-F-F-D-T, quelque chose comme ça.

- Q : *CFDT peut-être ?*

- R : Non, il y a une lettre en plus.

- Q : *Ah il y a une lettre en plus ?*

- R : Il y a 5 lettres, ça c'est sûr. Ça, c'est la seule information que je peux vous donner. (*Elle cherche encore*) Ah, voilà ! Ah non, il n'y a que 4 lettres, je dis n'importe quoi. Alors, c'est : « délégué syndical CFDT de [l'entreprise] ».

(Mélina N., non syndiquée)

Pour sa part, Philippe L. revendique sa distance avec le syndicalisme, dans la mesure où elle serait garante de son « indépendance ». D'après lui en effet, il faut pouvoir être un « administrateur représentant de tous les salariés, pas d'un syndicat ». À l'inverse, un administrateur salarié adhérent d'une organisation syndicale courrait d'après lui le risque de « porter la bonne parole » de l'organisation au sein du conseil, alors que ce n'est pas son rôle.

En fait, les administrateurs salariés non syndiqués vont jusqu'à tenir parfois des propos nettement teintés d'anti-syndicalisme. Pour Mélina N., le délégué syndical CFDT, qui est celui dont elle cherche l'affiliation syndicale dans l'extrait cité plus haut, « était dans une démarche un peu plus extrême gauche, on va dire. Donc très : “il faut des actions, il faut récompenser les collaborateurs, il faut faire ci, il faut faire ça” ». Et si elle admet que c'est pour lui son « rôle [...] d'aller dans ce sens-là », il n'empêche qu'elle estime qu'il est de son rôle à elle de « modérer un petit peu » les propos de ce délégué. Elle considère en effet « qu'en France, on se plaint de tout, tout le temps », alors que le pays serait un « eldorado ». Ce n'est pas sans incidence sur son action au conseil, parce que cette position guide la façon dont elle filtre certains sujets que des salariés évoquent avec elle. Elle nous explique ainsi comment elle refuse durant son mandat de considérer la demande d'un salarié qui vient lui demander de remonter au conseil d'administration que les salariés sont forcés de consommer plus d'eau et d'électricité à cause du confinement :

Il y a des gens qui sont venus me voir en me disant : « oui, mais là, alors là, c'est le Covid. Donc [l'entreprise] fait des économies au niveau de l'eau et de l'électricité. Est-ce qu'il serait pas possible qu'il y ait une partie qui soit reversée ? Parce que, du coup, bah, nous, comme on travaille de chez nous, on utilise plus d'eau et plus d'électricité. » Mais ça, je le remonte même pas au conseil, je règle ça directement en *one-to-one*, parce que ce n'est pas possible, cette... Je me rappelle, je lui avais dit : « Mais ça va pas, ou quoi ? Le temps de trajet que tu ne fais plus, ça aussi tu l'économises. » Je dis : « Nous, c'est pas parce que [l'entreprise] ne paye plus d'électricité et d'eau... On paye les dégâts du Covid. » Donc, en fait... Mais ça, c'est la nature française qui est très... On va toujours aller un petit peu plus. On va toujours essayer de chercher un petit plus. On est pas contents, on fait des grèves. Non. Fin, à un moment donné, là...

(Mélina N., non syndiquée)

L'idée que les français seraient toujours mécontents, ce qui se manifesterait par le fait que les syndicats appelleraient à la grève pour un rien, n'est évidemment pas originale. Elle est notamment largement mobilisée dès que survient un mouvement social dans l'actualité. Mais elle laisse déjà suggérer la relation distante qu'entretiennent les administrateurs salariés non syndiqués aux autres représentants du personnel. Dans le même esprit, on peut citer la description du syndicalisme à laquelle se livre Loïc G. D'après lui, les « délégués syndicaux », expression qui désigne sans doute l'ensemble des représentants du personnel pour lui, sont des « tire-au-flanc qui veulent avoir des mandats syndicaux pour avoir de congés ou pour avoir des privilèges ».

Un de nos enquêtés fait toutefois exception. Benoit A. a beau ne pas être adhérent d'une organisation syndicale, il estime que chacune des organisations syndicales a « sa raison d'être », et il exprime à leur égard de la « sympathie » et de la « reconnaissance ». Il va même plus loin en affirmant la nécessité que les représentants du personnel participent aux décisions, afin d'agir comme un contre-pouvoir. D'après lui en effet, il faut que les organisations syndicales aient suffisamment de poids pour « co-gouverner, quelque part, nos entreprises », sans quoi « le management n'a plus de contrepoids et fait n'importe quoi ». La seule critique qu'émet Benoit A. à l'égard des organisations syndicales trouve ses racines dans le regret qu'il éprouve qu'elles ne soient pas « plus [souvent] en capacité de mener des combats ensemble », « au-delà de leurs différences ». Le point de vue singulier de Benoit A. se comprend assez bien. En effet, si ce dernier n'est pas officiellement adhérent d'un syndicat, c'est parce qu'il est obligé de traiter avec toutes les organisations dans le cadre de ses fonctions professionnelles, si bien qu'il se refuse à avoir « une appartenance à un syndicat plus qu'à un autre ». Ainsi, s'il a beau ne pas avoir occupé de fonction de représentation du personnel dans le passé, il n'empêche qu'il a été conduit à entretenir des relations rapprochées avec diverses organisations syndicales.

### 1.1.3. *Des rapports relativement distendus entre les administrateurs salariés et les autres représentants du personnel*

Étant donné le rapport qu'entretiennent les administrateurs salariés non syndiqués aux organisations syndicales, il n'est pas étonnant de constater qu'ils mobilisent assez peu les ressources et réseaux syndicaux dans le cadre de leur mandat. Cas le plus extrême, Cécile I. semble n'avoir presque aucun lien avec les autres instances de représentation du personnel dans l'entreprise. Elle paraît elle-même étonnée que les autres représentants du personnel ne l'aient pas sollicitée (« Il n'y avait pas du tout cet échange, comme on aurait pu s'y attendre. Moi, je m'attendais à être assaillie de questions »). De ce fait, elle s'appuie pour préparer les réunions du conseil sur les « messages des

collaborateurs lambda », qu'elle recueille au cours de « [ses] voyages, [ses] rencontres », plutôt que sur les élus du comité social et économique de l'entreprise. Elle a ainsi toute latitude d'identifier les « choses qui [lui] sembl[ent] importantes » de celles qui ne lui semblent pas dignes d'être remontées au conseil d'administration. Pour sa part, Méлина N. se réunit avec le comité d'entreprise, mais cela ne se produit manifestement au cours de sa présence au conseil qu'au mieux une fois par an. Et si Loïc G. se réunit quant à lui « avant chaque [réunion du] conseil d'administration [...] avec le comité de groupe », il admet que cela ce sont les syndicats qui sont à l'origine de ce fonctionnement (« C'est vrai que c'est un peu à la demande des syndicats. Ce n'est pas moi qui allais au-devant des syndicats, c'est eux qui l'ont revendiqué »). On peut se demander dans quelle mesure les administrateurs salariés non syndiqués sont ainsi coupés de ressources qui pourraient s'avérer extrêmement utiles à l'exercice de leur mandat.

Benoit A. fait une fois de plus exception dans ce tableau. Il affirme au cours de l'entretien qu'il est essentiel de faire usage du « canal syndical » pour se « nourrir de ce qu'il se passe dans l'entreprise ». Il critique à ce titre sa collègue, qui est administratrice salariée à ses côtés. Celle-ci n'est pas syndiquée non plus mais contrairement à Benoit A., elle ne fait pas en sorte de se « nourrir » du réseau syndical. Il en résulte d'après lui qu'elle méconnaît les réalités de l'entreprise :

Elle a une position dans l'entreprise où elle a eu parfois à être, comment dire, en différend avec des organisations syndicales. Ce qui arrive dans les entreprises. Donc, elle a peut-être une lecture des syndicats qui est de dire « ils nous font chier », tu vois. Donc, elle s'appuie pas sur eux. Ils la connaissent pas. Elle a pas de relation avec eux et ils ont pas de relation avec elle. Bon. Et donc, elle se nourrit pas... Elle me dit : « Mais comment tu sais tout ça ? ». Parce qu'à chaque fois, je lui dis : « Mais attends, je t'explique, là ce qu'il nous a dit, la réalité c'est pas ça mais... »

(Benoit A., non syndiqué)

Dans le cas de Benoit A., la rencontre avec les autres représentants des salariés ne prend pas la forme de réunions avec les instances formelles de représentation, mais elle se fait plutôt de façon informelle, au travers des relations personnelles que Benoit A. a pu nouer avec différents représentants des salariés. Il se montre de ce point de vue enclin à discuter avec toutes les organisations syndicales, même s'il estime ne pas pouvoir le faire avec la CGT, parce que ce serait le « bordel » chez les représentants de la CGT dans l'entreprise, qui ne s'intéressent notamment pas au mandat des administrateurs salariés. L'ouverture affichée par Benoit A. vis-à-vis de la diversité syndicale rencontre ici de son point de vue un obstacle majeur : ayant été désigné par plusieurs

organisations syndicales<sup>96</sup> alors qu'il n'est lui-même pas membre d'une de ces organisations, il ne peut pas s'inscrire dans la « lignée » des revendications portées par une de ces organisations, si bien qu'il se ne sent pas toujours « à l'aise » de devoir assumer « à titre perso » les idées qu'il porte au conseil.

Les administrateurs syndiqués rapportent pour leur part entretenir des liens plus resserrés avec les autres représentants du personnel. Bérangère V. explique parler aux élus dans l'entreprise, « en amont » des réunions du conseil, afin d'avoir les « grandes tendances de leur état d'esprit, sur la vie et la mise en place de la stratégie ». Tanguy O. a pour sa part conservé des responsabilités en tant que secrétaire de son organisation<sup>97</sup>, ce qui lui permet d'échanger « une fois par mois » avec « tous les délégués de l'organisation syndicale ». Cédric P. explique quant à lui pouvoir se servir des informations qui lui sont transmises par le comité central de l'entreprise, ce qui lui permet d'« enrichir » l'information à laquelle il a accès en tant que membre du conseil.

Cependant, même dans ces circonstances *a priori* favorables au développement de liens étroits entre les administrateurs salariés et les autres représentants du personnel, les enquêtés se disent confrontés à un obstacle majeur, qui est constitué par la confidentialité des débats du conseil. La relation qui unit les uns et les autres semble alors largement unilatérale, dans la mesure où les administrateurs salariés attendent de recevoir des informations sur ce qu'il se passe dans l'entreprise, mais ne peuvent pas partager celles qu'ils possèdent parce qu'elles sont « secret défense » (André T.). Il faut nuancer cependant l'importance de la confidentialité des informations fournies en conseil : le traitement de celle-ci dépend en dernière instance de la manière dont chaque administrateur salarié s'approprie l'obligation du secret. Xavier E. affirme par exemple un point de vue critique sur la nature confidentielle de ces informations. De son point de vue, la direction aurait tendance à qualifier toutes les informations de confidentielles, limitant de fait les possibilités d'échanges avec les autres représentants du personnel et plus généralement les salariés de l'entreprise (« Si on écoute la direction générale, tout est confidentiel »). C'est ce que concluent également Franca et Doherty (2020), qui proposent que la nature confidentielle d'une information devrait

---

<sup>96</sup> Benoit A. est désigné par le comité de groupe dans l'entreprise. Le choix de sa personne pour le mandat d'administrateur salarié est ainsi le résultat d'un vote auquel participent les élus du comité de groupe, qui appartiennent à différentes organisations syndicales. Ainsi Benoit A. se sent-il l'obligé des organisations qui l'ont élu, mais aussi vis-à-vis de celles qui ne l'ont pas élu mais ont tout de même participé au vote.

<sup>97</sup> Ne s'agissant pas à proprement parler d'un mandat de représentation du personnel de l'entreprise, il lui est permis de le conserver malgré l'obligation inscrite dans la loi d'abandonner les autres mandats de représentation du personnel. Tanguy O. déclare qu'il n'aurait pu que difficilement en être autrement parce que reprendre une activité professionnelle aurait été trop compliqué : le constant besoin de formation qui caractérise son poste de travail le rend difficilement compatible avec un mandat de représentation du personnel.

dès lors être strictement définie, pour ne pas pouvoir être utilisée de manière abusive. Malgré les critiques qu'il émet, Xavier E. affirme au cours de l'entretien respecter scrupuleusement de la confidentialité des informations qu'il reçoit dans le cadre de son mandat.

Mais il est toujours possible de jouer en partie avec les règles formellement établies. Dylan C. explique ainsi qu'il est possible de contourner la règle de la confidentialité si les informations pertinentes ont été rendues publiques, dans les rapports annuels de l'entreprise par exemple. En invitant les autres représentants du personnel à se pencher sur telle ou telle page d'un document public, il peut les aider à comprendre plus précisément la stratégie que l'entreprise est en train de poursuivre, par exemple en matière d'investissements, et ses potentielles conséquences sur l'emploi. Dans ce cas, le contournement de la règle de la confidentialité reste limité puisque l'obligation de confidentialité s'éteint de fait au moment où l'entreprise rend publiques de son propre chef les informations en question. D'autres administrateurs salariés se jouent plus frontalement des règles de confidentialité. C'est ce que fait Fabrice D. qui estime qu'il est de son devoir de « dialoguer beaucoup » avec les représentants des salariés. Il se sent d'autant plus justifié à le faire que « la direction elle-même donne toute l'information à ses consultants et conseillers », ce qui prouve d'après lui que l'absolue respect de la confidentialité n'a pas de sens. Daniel R. estime pour sa part qu'il est possible de « sous-entendre » certaines informations, en aidant par exemple les élus du personnel à « poser les bonnes questions au P-DG ». Il peut ainsi aider les élus à préparer leurs interventions, en suggérant les thématiques qu'ils devraient aborder :

Je leur dis pas : « Derrière cette question-là, il y a le site de machin ou l'activité machin. » Mais : « Ça, creusez le sujet » et *a contrario* : « - Ah ouais mais là, on nous parle d'une fermeture de site », je fais : « - Ouais bon, vous pouvez poser la question mais je le sens pas. À mon avis, vous vous la posez pour rien ». Voilà, je dévoile rien de confidentiel. Maintenant, je les incite à creuser un sujet plutôt qu'un autre. C'est un peu *borderline*, mais... Mais ça, voilà, la direction en est parfaitement consciente et à partir du moment où je... Je fais attention où je mets les pieds en fait, je fais attention où je mets les pieds. L'idée, encore une fois, c'est pas de déborder parce que si je déborde, je suis foutu...

(Daniel R., FO)

La seule condition pour agir de la sorte est de faire attention « où [on met] les pieds », c'est-à-dire sans doute de ne pas trop en dire, mais aussi d'éviter que les informations sortent du cercle des représentants du personnel. Il faut pouvoir avoir avec les élus du personnel des « discussions qui ne s'ébruient pas », ce qui requiert que les élus soient des individus de confiance qui « ne vont pas faire fuiter » l'information (Fabrice D.). Mais surtout, cela exige que l'administrateur salarié accepte de jouer avec les règles formelles de confidentialité. Cette démarche semble largement à leur initiative.

## 1.2. L'expérience professionnelle comme source de connaissance de l'entreprise

Au vu de ce qui a été exposé ci-dessus, le rôle des ressources syndicales apparaît limité dans l'action des administrateurs salariés, soit que les administrateurs salariés ne sont pas syndiqués, soit que les règles de confidentialité contraignent leurs possibilités de coordination avec les autres élus du personnel. Quelles ressources les administrateurs salariés peuvent-ils alors utiliser dans leur action ? Il apparaît que les administrateurs salariés, qui sont pour la plupart des cadres très diplômés (1.2.1) utilisent leur expérience professionnelle comme une ressource pour leur action. En effet, leur statut de cadre va de pair avec la possession de certaines compétences spécifiques qu'ils peuvent mobiliser pour exercer le mandat d'administrateur salarié (1.2.2). Leur parcours professionnel est également la source de leur connaissance de leur entreprise, surtout dans sa dimension internationale (1.2.3). Si le statut de cadre apparaît ainsi comme un atout, il n'empêche qu'il crée également un risque de proximité avec la direction, ce qui interroge leurs capacités à affirmer un point de vue différent au conseil (1.2.4).

### 1.2.1. Une surreprésentation des cadres très diplômés

Le groupe des administrateurs salariés est caractérisé par la surreprésentation des cadres en son sein. En effet, sur les 30 enquêtés, une très large majorité appartient à la catégorie des cadres puisque c'est le cas de 23 d'entre eux, soit 77%. On compte par ailleurs 6 techniciens (20%) et un seul administrateur salarié ayant un statut d'ouvrier. Pour apprécier la particularité du statut de ces individus, on peut comparer le statut socioprofessionnel des administrateurs salariés à ceux de l'ensemble des représentants du personnel, tel que renseigné par Breda (2016, p. 35-38) : les cadres ne représentaient en 2010 que 12,1% des représentants du personnel, toutes catégories confondues – délégués du personnel, délégués syndicaux, élus du comité d'entreprise, etc. –, un chiffre faible en comparaison de la part des ouvriers dans la même population (34,6%), des employés (24,4%) et des professions intermédiaires (25,8%). C'est dire si la proportion de cadres parmi nos enquêtés apparaît exceptionnelle. Cependant, la sociologie ayant mis en évidence de longue date l'hétérogénéité du statut de cadre (Boltanski, 1982), il peut être utile de préciser plus avant le statut de nos enquêtés. La catégorie des « cadres » regroupe en effet des individus aux trajectoires hétérogènes, certains accédant à ce statut dès leur entrée dans la carrière, notamment par la possession de titres de diplôme élevés, tandis qu'une part non négligeable d'entre eux, peu diplômés, deviennent cadres par voie de promotion interne (Gadéa et Pochic, 2009). On peut ainsi se pencher sur le niveau de diplôme acquis lors de la formation initiale des individus, ainsi que le

fait spontanément Méлина N. lorsqu'elle explique qu'elle « aurai[t] dû être cadre » alors qu'elle est considérée comme technicienne dans son entreprise :

La dénomination « non-cadres » [dans l'entreprise], elle est très spécifique parce qu'en fait, ça va dépendre du poste que vous occupez. [...] Par exemple, moi, j'ai fait un master, j'aurais dû être cadre, mais comme je suis l'assistante d'un directeur qui n'est pas membre du comex [comité exécutif], je ne peux pas être cadre.

(Méлина N., non syndiquée)

La majorité de nos enquêtés possèdent un diplôme de niveau équivalent ou supérieur au deuxième cycle universitaire : 17 sont dans ce cas, soit 57% d'entre eux. 9 d'entre eux (30%) sont titulaires d'un diplôme supérieur au baccalauréat (souvent de niveau bac+2). Enfin, on compte 4 administrateurs salariés qui n'ont qu'un diplôme initial de niveau baccalauréat ou inférieur. Le niveau d'études de nos enquêtés est de ce fait nettement plus élevé que celui de la population française prise dans son ensemble : d'après l'INSEE, la part de la population française qui avait en 2021 un diplôme de niveau supérieur à bac+2 ne dépassait jamais 42%, selon le sexe et la classe d'âge des individus (INSEE, 2022, p. 135). Ainsi, il apparaît que les enquêtés doivent leur statut de cadre avant tout à leur niveau d'éducation tandis qu'ils ne sont que peu nombreux à avoir gravi les échelons de leur entreprise, comme ce fut le cas de Denis J., qui n'est diplômé que d'un bac technique au moment d'entrer dans la vie professionnelle (« J'ai un bac technique à l'origine. [...] J'ai démarré en bas de l'échelon et puis, j'ai progressé petit à petit avec les mutations, avec tout ça, quoi »). Nos enquêtés ne constituent pas une exception de ce point de vue : la distance entre les cadres et non-cadres en matière d'éducation s'est accrue au cours du temps, malgré l'augmentation substantielle du nombre de cadres qui s'est produite en parallèle (Amossé, 2011).

La proportion de cadres observée parmi nos enquêtés semble tout à fait comparable à celle qui caractérise les 125 administrateurs salariés identifiés en 2018. Ainsi parmi ces 125 individus, 71% sont des cadres, 18% occupent des positions de techniciens et seulement 6% d'entre eux sont des employés ou des ouvriers. Ces chiffres doivent être considérés avec prudence car, n'ayant pas été récoltés par le biais de nos entretiens ni par le biais de questionnaires, ils comportent une dose certaine d'incertitude, ou plutôt une dose d'incertitude supérieure à celle qui a usuellement cours. On sait en effet l'ampleur du travail d'interprétation qu'il faut effectuer pour classer des individus dans des catégories, notamment socioprofessionnelles (Desrosières et Thévenot, 2002). Dans notre cas, il a fallu reconstruire le statut socioprofessionnel des individus à partir de divers indices comme leur appartenance syndicale, leur parcours d'études et leur parcours professionnel, tels qu'ils peuvent être renseignés dans les rapports annuels et sur le site internet des entreprises, mais aussi

plus largement sur internet<sup>98</sup>. Or, l'interprétation des intitulés de poste n'est pas toujours évidente, en partie au moins parce que le titre constitue une façon de rémunérer symboliquement le travail (Bourdieu et Boltanski, 1975), si bien qu'il ne donne dans nombre de cas qu'une indication très imprécise du contenu concret du poste.

### 1.2.2. *Le statut de cadre, source de compétences adaptées au mandat d'administrateur*

Malgré ces précautions, tout indique que les administrateurs salariés sont pour la majorité d'entre eux recrutés parmi les cadres, ce qui confirme ce que Conchon (2014, p. 302-305) avait déjà observé. Dans son étude, l'auteure supposait cependant que ce profil particulier des administrateurs salariés tenait pour partie à la syndicalisation des cadres « plus prononcée dans le secteur public que dans le secteur privé » (p. 303), cette remarque s'expliquant par le fait Conchon étudiait la RDSC au moment où elle n'avait été encore que peu mise en œuvre dans les entreprises privées. Les chiffres présentés ici infirment cette hypothèse, puisqu'ils montrent que la surreprésentation des cadres s'observe également dans les entreprises du secteur privé. Pour expliquer le profil des administrateurs salariés, la deuxième hypothèse de Conchon apparaît plus prometteuse, à savoir la sélection de ces individus en raison des « savoirs théoriques et particulièrement gestionnaires » qu'ils détiennent (p. 304). Ainsi, le statut de cadre est susceptible de s'accompagner pour les administrateurs salariés de la détention de compétences qui s'avèrent cruciales pour exercer leur mandat.

La maîtrise de l'anglais fait partie des compétences souvent indispensables à l'exercice du mandat dans de nombreuses entreprises, ce qui n'est pas étonnant compte tenu de leur dimension internationale. L'anglais est parfois à ce point nécessaire qu'il constitue une condition explicite pour devenir administrateur salarié :

Pour pouvoir se présenter, il fallait répondre en théorie à un certain nombre de critères, qui étaient le fait d'être en mesure de comprendre les enjeux économiques de l'entreprise, être en mesure de pouvoir communiquer en anglais puisque moi, ma boîte, elle est internationale. Même si c'est une entreprise française, c'est une entreprise internationale, on est présents dans une tripotée de pays et puis, on a... Dans nos missions d'administrateurs, on doit se déplacer, on peut être en contact avec des patrons étrangers, on peut avoir des administrateurs étrangers aussi, donc il peut être nécessaire de pratiquer l'anglais.

(Daniel R., FO)

---

<sup>98</sup> Nous n'avons pas fait le même exercice pour le niveau d'éducation parce que la reconstruction de ce dernier rencontre un obstacle important, à savoir l'imprécision des rapports annuels des entreprises sur le sujet, qui se matérialise dans un tiers des cas par l'absence complète d'information à propos des études effectuées par l'administrateur salarié.

Comme l'indique Daniel R., la connaissance de l'anglais est nécessaire pour communiquer avec les administrateurs étrangers qui sont un certain nombre dans les grandes entreprises françaises : c'est le cas d'à peu près 25% d'entre eux dans notre échantillon<sup>99</sup>. Dans l'entreprise de Loïc G. aussi, la connaissance de l'anglais est une condition *sine qua non* pour représenter les salariés au sein du conseil d'administration, dans la mesure où les réunions de ce dernier se tiennent dans cette langue :

Il faut savoir que l'élection de l'administrateur représentant les salariés [...]... Il y a la partie élection mais il y a aussi la partie acceptation par le conseil d'administration. Et le conseil d'administration, notamment la famille [du fondateur du groupe], avait quand même donné quelques directives [...]. La deuxième demande, c'était vraiment que l'administrateur représentant les salariés soit *fluent* en anglais, parce que tous les conseils d'administration se font en anglais.

(Loïc G., non syndiqué)

André T. rapporte une expérience similaire (« Tout est en anglais, le conseil d'administration, il se passe en anglais. »). Les réunions ne se tiennent cependant pas en anglais dans toutes les entreprises. Lorsque le conseil est entièrement composé d'administrateurs français par exemple, il n'y a pas de raison d'utiliser une autre langue que le français. Mais même dans ce cas, une connaissance minimale de l'anglais peut s'avérer nécessaire lorsque les documents utilisés pour préparer les réunions du conseil sont rédigés dans cette langue. C'est le cas dans l'entreprise de Benoit A., qui peut s'appuyer sur son « anglais qui est quand même pas vieux » mais aussi sur l'utilisation d'outils numériques de traduction. Il estime à l'inverse que l'autre administratrice salariée de son entreprise « galère », comme c'est le cas aussi de Xavier E. qui « n'[est] pas un expert de la langue » et « passe beaucoup de temps à traduire » les documents préparatoires des réunions. Pour cette raison, Xavier E. « réclame que [les réunions se déroulent] en français », ce qui n'est pas toujours le cas dans son entreprise, notamment lorsqu'une personne de nationalité étrangère est invitée au conseil.

La maîtrise de l'anglais n'est qu'un exemple parmi d'autres des compétences qui sont requises pour être en mesure de siéger au conseil d'administration d'une (grande) entreprise. En fait, c'est plus généralement des compétences et des connaissances adaptées à la gestion d'une entreprise qui sont nécessaires pour l'exercice du mandat. Les conseils examinent pour l'essentiel des questions d'ordre économique et financière, dont il faut être capable de se saisir. Le passage par des fonctions

---

<sup>99</sup> Le poids des administrateurs étrangers est suffisamment important pour que leur position particulière dans le champ économique soit mise en évidence par l'analyse géométrique des dirigeants du CAC40 proposée par Dudouet et al. (2014).

de cadre est sans doute une bonne méthode d'acquisition de ces compétences. Colomban B. se montre favorable pour cette raison à ce que les administrateurs salariés soient recrutés parmi des salariés en position de « *middle management* » :

« Moi, je trouve que c'est bien d'avoir des gens qui soient un peu dans des positions de *middle management*, parce que c'est des gens qui, à la fois, sont censés se préoccuper finalement du bien-être des salariés... Pas uniquement sur les aspects qui focalisent les syndicats, de savoir si l'augmentation annuelle va être là ou là, ou je sais pas les jours de congé, les 35 heures, le télétravail, les machins, tout ça qui sont des trucs qui ont tendance à focaliser historiquement les syndicats mais qui sont pas les choses les plus difficiles. Les choses les plus difficiles, c'est la gestion des compétences, la gestion des carrières, l'évolution des jobs, le management de la performance. Par exemple là, avec les sujets de télétravail : comment est-ce qu'on mesure la performance des gens ? Il y a des problèmes qui sont extrêmement profonds, extrêmement délicats, hein. »

(Colomban B., CFE-CGC)

Dans cet extrait, Colomban B. insiste sur la nécessité pour les administrateurs salariés de se saisir pleinement des thématiques qui sont dans les attributions du conseil d'administration. Il oppose à ce titre deux registres de thématiques, celles qui relèvent de la gestion, voire de la stratégie de l'entreprise d'un côté et celles qui relèvent des questions « sociales » de l'autre. Colomban B. déplore la tendance des syndicats à se focaliser sur les secondes, alors que ce sont d'après lui les premières qui sont les plus essentielles. Il raconte ainsi comment les syndicats de son entreprise se sont emparés du sujet du télétravail par le « petit bout de la lorgnette », en exigeant par exemple que l'entreprise équipe les salariés en matériel adéquat (ordinateur, etc.), sans voir les « choses beaucoup plus fondamentales », notamment le fait que le télétravail produit une « invasion de l'entreprise dans l'environnement professionnel ». Cette opposition rappelle l'analyse de Lojkine (1996) d'après qui les représentants du personnel et le mouvement syndical en général doivent affronter de front la question de la gestion, c'est-à-dire les questions « économiques »/« politiques » qui concernent l'entreprise, et se défaire de la tentation de ne se préoccuper que des questions « sociales » (parmi lesquelles les salaires ou les conditions de travail). Ne pas le faire, ce serait en effet courir le risque de céder le pouvoir sur les enjeux « économiques » à la direction exécutive de l'entreprise. Peut-être pourrait-on questionner l'opportunité de cette distinction. Est-il si aisé de distinguer ce qui touche à l'économique et ce qui touche au social ?

Quoi qu'il en soit, ce qui importe ici est que c'est le parcours professionnel de Colomban B. qui explique sa capacité à se saisir des enjeux les plus stratégiques concernant son entreprise. Avoir occupé à un moment de sa carrière des fonctions de management relativement importantes (il était à la tête d'une « petite filiale » du groupe, assumant l'encadrement de plusieurs centaines de

personnes) est une expérience dont les enseignements lui sont utiles dans l'exercice de son mandat. Les administrateurs salariés qui estiment ne pas avoir assez de compétences, financières notamment, peuvent toujours combler ces lacunes en réalisant des formations, soit à l'intérieur de l'entreprise, soit à l'extérieur<sup>100</sup>, soit même sur internet. Mais alors, le suivi de ces formations, qui peuvent certes se révéler « assez compliqué[es] » (Xavier E.) en raison de leur niveau de difficulté assez élevé, reste malgré tout plus aisé pour les administrateurs salariés dans la mesure où ils ont souvent effectué un long parcours d'études initiales.

### 1.2.3. *Faire face à la complexité de son entreprise*

Si le statut de cadre va de pair avec certaines compétences qui s'avèrent nécessaires pour exercer le mandat d'administrateur salarié, c'est également leur expérience professionnelle que les administrateurs salariés invoquent comme outil pour faire face à la complexité de leur entreprise. Il faut en effet bien voir qu'étant donné les seuils d'application de la RSC, celle-ci ne concerne que de très grandes entreprises, qui peuvent employer plusieurs centaines de milliers de salariés dans le monde. Trois problèmes différents peuvent être identifiés en lien avec la dimension de ces groupes.

D'abord, c'est la taille même de ces entreprises qui constituent une difficulté dans l'action des administrateurs salariés. Comme le dit Fabrice D., il ne peut pas être question de représenter les « 300 salariés de [son site] alors qu'[il est] censé représenter quand même un peu peut-être tous les salariés dans le monde entier ». La nécessité d'adopter un point de vue global sur l'entreprise justifie d'ailleurs d'après lui l'existence de la loi qui impose aux administrateurs salariés d'abandonner tout autre mandat syndical dans l'entreprise, qui peut avoir une dimension plus locale. C'est à ce prix seulement qu'un administrateur salarié serait en mesure d'adopter un point de vue sur l'entreprise compatible avec l'exercice du mandat d'administrateur. La question de la taille des entreprises fait écho aux questionnements en science politique sur la relation entre la démocratie et la taille des entités politiques (voir par ex. Sintomer et Talpin, 2011). Dahl (1994) affirmait par exemple que cette relation est inverse : à mesure qu'on passe d'une échelle locale à une échelle plus large, les citoyens ont de moins en moins la capacité de participer directement aux décisions qui les concernent. C'est d'une certaine manière la question qui se pose aussi dans le cas de la RSC : les dizaines de milliers de salariés ne participent pas directement à l'élaboration des décisions du conseil

---

<sup>100</sup> Il faut mentionner à ce titre les formations proposées par diverses institutions, dont Paris Dauphine, mais aussi et surtout Sciences Po et l'Institut français des administrateurs. Nous aurons l'occasion de revenir sur la formation proposée dans le cadre du partenariat entre ces deux institutions.

mais ils sont représentés par le ou les administrateurs salariés. Mais comment les administrateurs salariés peuvent-ils assumer alors la lourde tâche de porter la voix d'autant de salariés ?

La question de la taille des groupes considérés est renforcée par l'éclatement géographique des effectifs employés par ces groupes, qui s'accompagne d'une plus grande hétérogénéité de la situation des salariés. L'entreprise dans laquelle siège André T. a tenté de mettre en œuvre une solution au problème de l'éclatement géographique des salariés du groupe en désignant un second administrateur salarié originaire d'un autre pays européen que la France. Ainsi s'opère une forme de division du travail entre André T., à qui revient la tâche de représenter les salariés français, et son collègue au conseil, censé dès lors représenter tous les autres salariés du groupe. Cette solution apparaît insatisfaisante : André T. continue de devoir représenter quelque 35.000 salariés français tandis que son collègue doit représenter un nombre à peu près équivalent de salariés, qui sont répartis entre le reste de l'Europe, l'Afrique, l'Amérique et l'Asie. Quand bien même trouverait-on cette solution avantageuse, force est de constater qu'elle ne que rarement mise en œuvre. Sur les 125 administrateurs salariés présents en 2018 dans notre échantillon (cf. chapitre 2), 109 sont français, soit près de 90% d'entre eux. Dans les 45 entreprises de l'échantillon dans lesquelles ne siège en 2018 qu'un unique administrateur salarié, celui-ci est toujours français. Ces chiffres témoignent du caractère « franco-françai[s] » de ce dispositif de représentation des salariés, qui tient au fait que « c'est quand même une obligation de la législation française » (Colomban B.).

Enfin, le troisième obstacle est constitué par le développement important de la sous-traitance dans les groupes français sur la période récente (Tinel et al., 2007). ce qui implique de fait qu'un nombre croissant de salariés travaillent pour ces groupes sans faire formellement partie des effectifs de ces entreprises. Les administrateurs salariés sont-ils en mesure d'intégrer dans leur action les enjeux associés à la situation de travail des salariés des entreprises preneuses d'ordre, dans lesquelles les conditions de travail sont moins bonnes, par exemple s'agissant des accidents du travail (Coutrot et Inan, 2023) ou des risques physiques (Perraudin, Thèvenot et Dessin, 2022) ? C'est une question qui paraît d'autant plus cruciale que les explications économiques et technologiques peinent à rendre compte du développement de la sous-traitance selon Tinel et al. (2007). Pour les auteurs, la sous-traitance est plutôt « l'une des modalités par lesquelles [le capital] cherche à contourner un certain nombre de protections instituées de haute lutte par le salariat » (p. 155). Et ces différentes études ne concernent que la sous-traitance réalisée sur le sol français : les écarts de conditions de travail sont peut-être encore plus grands avec les salariés d'entreprises étrangères preneuses d'ordres.

Comment faire donc pour représenter les salariés de groupes de cette ampleur ? Comment faire même pour simplement avoir une connaissance de la situation de salariés situés de l'autre côté du globe ? Christelle U. invoque pour sa part son passé syndical. Elle explique ainsi être en mesure de tirer parti des « réseaux » qu'elle a eu l'occasion de créer lorsqu'elle occupait des fonctions de représentation du personnel au niveau européen pour recueillir des informations sur la situation des salariés en dehors de France :

Alors, moi, personnellement, en tant qu'ex-secrétaire du comité d'entreprise européen, j'ai mes réseaux, c'est-à-dire que je connais des représentants... Mais je connais des individus, je ne suis pas connectée avec les instances elles-mêmes, mais je connais des individus en Allemagne, en Belgique. Et par ailleurs, je suis experte auprès des groupes spéciaux de négociations pour le compte de la fédération syndicale européenne. À ce titre-là, j'interviens auprès de différentes entreprises et donc, du coup, là aussi, j'arrive à avoir des connexions, syndicales cette fois, dans les pays où le groupe [opère].

(Christelle U., CFDT)

De ce fait, même si elle prépare les réunions du conseil seule, Christelle U. peut mobiliser ces ressources « pour vérifier ou comprendre quelque chose [...] sur un pays » en « passant un coup de fil à quelqu'un ». Il n'est pas anodin que Christelle U. fasse principalement référence niveau européen, en prenant notamment pour exemple l'Allemagne et la Belgique. Cela s'explique par le fait que presque 90% des effectifs de son entreprise travaillent sur le continent européen<sup>101</sup>. Toutes les entreprises concernées par la RSC ne sont pas dans la même situation. Dans l'entreprise d'Olivier M. par exemple, la répartition géographique des effectifs est bien différente : les salariés européens ne représentent même pas 40% de l'effectif total, tandis que le continent américain compte pour quelque 40% des salariés. Enfin, à peu près 20% des salariés du groupe sont basés en Asie, un chiffre loin d'être négligeable. C'est probablement la représentation de ces salariés-ci qui soulève le plus de questions, notamment en raison de leur éloignement géographique, qui a été accentuée par les restrictions liées à la crise sanitaire du Covid. Olivier M. invoque pour sa part l'absence de représentation du personnel pour les salariés chinois du groupe, qui accentue la distance avec ces derniers (« Comment on se connecte à ces gens-là ? Je ne sais pas, ce n'est pas facile »).

Mais comme nous le disions, nos enquêtés font en fait bien moins souvent référence à des ressources syndicales qu'à leur expérience professionnelle pour justifier de leur connaissance du groupe dans son ensemble. C'est le cas par exemple de Daniel R., qui a certes occupé comme les deux autres de nombreuses fonctions de représentation du personnel, mais qui indexe plutôt sa connaissance du groupe à « [son] travail et [à] l'expérience qu'[il] a pu avoir en tant que chef de

---

<sup>101</sup> D'après les chiffres publiés dans les rapports annuels de l'entreprise.

projet ». Il a ainsi eu l'occasion, dans le cadre de ses fonctions professionnelles, de voyager sur plusieurs sites de l'entreprise, « une quinzaine dans le monde ». Cette expérience le distingue de ses « collègues qui ne sont jamais sortis de leur site » et qui n'étaient dès lors pas qualifiés pour endosser la dimension internationale du mandat d'administrateur salarié. Daniel R. s'appuie également sur le fait que les sites implantés en France fabriquent « quasiment tous les produits qui se font dans le monde », ceci lui ayant permis de voir les « process » mais aussi de « discut[er] avec les gens en disant : “c'est quoi les difficultés ou la technicité ?” ». Il suit par ailleurs « toutes les formations produits » de l'entreprise afin d'améliorer encore sa connaissance du groupe. Colombar B. évoque lui aussi son expérience professionnelle pour expliquer la source de la compréhension des enjeux internationaux de l'entreprise : le « job très transversal, à l'international » qu'il a occupé il y a « quelques années » lui a permis d'engager « des discussions », qui étaient certes souvent « téléphoniques », avec « des gens de tous les pays ». Cette expérience lui a donné « une visibilité sur des choses qui se passaient un peu partout ».

C'est évidemment aussi l'expérience professionnelle plutôt que syndicale qui est mise en avant par les administrateurs salariés qui ne sont pas syndiqués et n'ont pas de passé en tant que représentant du personnel. Cécile I., par exemple, insiste au cours de l'entretien sur la nécessité d'avoir une « vision internationale de l'entreprise », qu'elle peut adopter grâce aux fonctions qu'elle occupe dans l'entreprise : travaillant au service de la communication de l'entreprise, elle est amenée à voyager « beaucoup », ce qui lui permet d'être « au contact des équipes, de leur ressenti ». Et comme « tout est sujet de communication », elle est « au courant à la fois des problèmes, des succès ». Cécile I. questionne à l'inverse la capacité du deuxième administrateur salarié qui siège avec elle à avoir cette « vision très exhaustive de la boîte », lui « qui n'a jamais mis le pied » sur un des sites étrangers de l'entreprise. Cécile I. craint en définitive qu'il ait une « vision très franco-française des problématiques ».

La mise en avant par les administrateurs salariés de la dimension internationale de leur expérience professionnelle fait penser par certains égards aux classes dominantes, qui se sont transformées sous l'effet de l'internationalisation (Wagner, 2011a) et qui investissent l'échelle internationale comme une source de pouvoir, les voyages étant par exemple pour elles un moyen d'accumuler des ressources internationales qu'elles peuvent ensuite mettre à usage pour occuper des positions de pouvoir (Wagner, 2007). Cela ne veut pas dire que les administrateurs salariés font partie eux-mêmes des classes supérieures. Malgré tout, l'opposition que dresse Daniel R. entre sa situation et celles des salariés de l'entreprise qui « ne sont jamais sortis de leur site » interroge sur le

statut singulier des administrateurs salariés et leur capacité à représenter les salariés qui sont au plus bas dans la hiérarchie de l'entreprise.

#### 1.2.4. *Les risques d'une proximité avec la direction*

Si Conchon (2014) propose d'expliquer la surreprésentation des cadres par la question des compétences nécessaires au mandat, une hypothèse qui se trouve confirmée dans ce travail, elle estime par ailleurs que le recrutement de cadres peut également s'expliquer par la « volonté, consciente ou non, des organisations syndicales de limiter chez leurs élus le sentiment d'être "impressionné" par les autres membres du conseil ou de ne pas être "capable" de tenir le mandat [...] en réduisant la distance sociale et scolaire séparant les deux groupes d'administrateurs » (p. 305). Il faut noter que d'après l'auteure, la distance sociale entre administrateurs salariés et administrateurs classiques est ainsi réduite et non annulée. Il est vrai que les trajectoires scolaires et professionnelles des administrateurs salariés sont sans commune mesure avec celles poursuivies par les administrateurs classiques, qui sont souvent passés par les grandes écoles les plus élevées dans la hiérarchie des établissements et par la haute fonction publique (Dudouet et Joly, 2010). Cela n'empêche pas qu'il peut exister des formes de proximité entre administrateurs salariés et dirigeants/administrateurs non-salariés, une proximité qui n'est certes que relative mais n'est potentiellement pas dénuée d'effets pour autant.

L'expérience professionnelle de Colombar B., déjà évoquée plus haut est un exemple parlant de la proximité qui peut exister entre la direction et certains administrateurs salariés. Si au moment de sa désignation en tant qu'administrateur salarié, la direction le connaît pour les fonctions de représentation de personnel qu'il a assurées, sa proximité avec certains dirigeants de l'entreprise remonte en fait aux fonctions opérationnelles qu'il a occupées :

- Q : *Vous connaissiez ces personnes [le secrétaire général et le directeur financier de l'entreprise] par le biais de votre présence en tant que représentant du comité d'entreprise au CA ou aussi par vos fonctions professionnelles ?*

- R : Bah les deux. J'avais commencé par mes fonctions professionnelles parce qu'en tant que patron de filiale, bah j'avais été forcément... Mon *reporting* était directement auprès du directeur financier, du secrétaire général, du DRH. Je voyais tous ces gens-là, forcément on partageait des choses. Mais tout en étant quand même assez indépendant parce que j'étais patron d'une filiale qui était assez indépendante.

(Colombar B., CFE-CGC)

Colombar B. estime d'ailleurs que la direction a fait en sorte qu'il soit désigné en tant qu'administrateur salarié, selon une stratégie éprouvée qui consiste à choisir parmi les interlocuteurs syndicaux ceux avec qui on préférerait discuter (Clément, 2013, p. 81-83 ; Juilliet, 2016 ; Vigna,

2013, p. 128-132). La direction peut en effet jouer sur le mode de désignation de l'administrateur salarié : la loi prévoit que l'assemblée générale des actionnaires doit faire un choix entre trois possibilités en la matière<sup>102</sup>, mais la décision concrète revient en pratique à la direction de l'entreprise. En faisant le choix que l'administrateur salarié soit désigné par l'organisation syndicale majoritaire, la direction s'assure que c'est Colomban B. qui sera choisi :

Bah, c'est-à-dire que la direction a choisi la désignation par le syndicat le plus représentatif, puisque le syndicat représentatif à l'époque, c'était la CFE-CGC et qu'ils se disaient « bon, c'est pas un syndicat trop révolutionnaire, donc ils vont nous désigner quelqu'un de correct ». Et puis comme en plus, bah ils étaient pas fous et puis que je connaissais bien le secrétaire général, le directeur financier, tout ça, ils se sont dit : « de toute façon, le mec qu'ils vont désigner ... » Et puis, ils ont vérifié, je pense hein, avant de décider ça, que le mec que la CFE allait désigner, ça allait être moi. Ils ont dit : « bon, bah lui, on peut. Lui, ça nous va bien. »  
(Colomban B., CFE-CGC)

Le choix effectué par la direction est sans doute payant. Car si Colomban B. se montre critique à certains moments de l'entretien du caractère « assez centralis[é] » de la prise de décision dans son entreprise, notamment de la « culture du *big boss* », il n'en reste pas moins qu'il reconnaît au dirigeant de l'entreprise les qualités d'un « visionnaire » :

Je peux dire que quand on sort de la France, les étrangers, quelques fois, ils nous regardent, nous, français et la façon dont on fonctionne, avec des yeux ronds. Ils se demandent dans quelle société ils sont tombés et sur quelle planète on est. Donc, ça, c'est un message que j'ai fait passer très clairement, j'ai dit « on a une stratégie qui... », enfin, « on a un patron qui est un patron stratège, visionnaire, qui est un peu reconnu pour ça ».  
(Colomban B., CFE-CGC)

Le parcours professionnel de Cécile I. la conduit également à entretenir des relations de proximité assez étroites avec sa direction. Elle a en effet été amenée à travailler au cours de sa carrière avec celui qui deviendra le président-directeur général de l'entreprise durant son mandat d'administratrice salariée. Connue au « siège [où elle travaille] depuis 15 ans », son profil est là aussi favorablement considéré par la direction (« la direction des ressources humaines avait en tête quelques profils »). Symétriquement, Cécile I. entretient à l'égard du dirigeant (passé et actuel) de l'entreprise une forme de reconnaissance. Ainsi, lorsque l'ex-dirigeant, dont elle loue par ailleurs les qualités de « capitaine d'industrie », est conduit à proposer au conseil d'administration le nom de

---

<sup>102</sup> Pour être tout à fait exact, elles sont au nombre de quatre, l'une de ces possibilités ne pouvant cependant être mise en œuvre que lorsque doit être désigné un deuxième administrateur salarié. Les trois premiers modes de désignation sont ainsi : 1) l'élection par les salariés ; 2) la désignation par le comité de groupe, le comité central d'entreprise ou le comité d'entreprise ; 3) la désignation par l'organisation syndicale ayant obtenu le plus de voix aux dernières élections professionnelles. La quatrième voie, qui ne concerne donc que le deuxième administrateur salarié, est la désignation par le comité d'entreprise européen. Voir l'article L225-27-1 du Code de commerce.

son successeur, le choix de ce dernier s'impose comme une évidence pour Cécile I. (« Vous vous doutez bien que, bah, la réponse était "oui" »). Elle a par ailleurs accédé depuis notre entretien à une position importante dans l'entreprise, puisqu'elle fait désormais partie du comité exécutif d'une filiale très importante du groupe, même si elle y occupe des fonctions qui sont plutôt de second ordre. Si elle entretient également des relations avec la direction et les administrateurs non-salariés, ces relations sont dans le cas de Bérengère V. plus distendues. Elle est en effet connue de ces personnes avant même de prendre son mandat parce qu'elle doit, dans le cadre de ses fonctions professionnelles, produire des « analyses, des rapports de recherche » qui sont destinés aux membres du conseil. Et si Bérengère V. « n'avai[t] pas spécialement d'échanges directs avec eux », à l'inverse de Colombar B. et Cécile I., il n'empêche cependant que la direction et les membres du conseil « savaient où [la] localiser et qui [elle] étai[t], à peu près ».

Se rapprochent de la situation de Bérengère V. tous les cas où les administrateurs salariés ont été conduits à côtoyer la direction de l'entreprise dans le cadre des instances de représentation du personnel. Daniel R. explique ainsi qu'avant la prise de son mandat d'administrateur salarié, il « avai[t] déjà croisé le patron, dans le cadre des interventions qu'il fait en comité groupe, parce qu'[il] en faisai[t] partie ». Jacques H. estime pour sa part que son entreprise est dirigée par « un directeur général qui est un des rares [...] du CAC40 et peut-être même le seul qui vient 4 fois par an au CSEC<sup>103</sup> quand même ». Christelle U. explique quant à elle qu'elle était déjà « connectée à la direction générale » via le mandat de représentation du personnel qu'elle exerce au moment où la RDSC va être mise en œuvre dans son entreprise. Cette connexion avec la direction n'est pas sans effets puisqu'elle dit avoir « cooptée » au conseil par la direction de l'entreprise. Comme dans le cas de Colombar B. évoqué plus haut, la direction use du pouvoir dont elle dispose sur le mode de désignation de l'administrateur salarié pour faire en sorte que ce soit Christelle U. qui soit en définitive choisie :

Donc, au moment où ils choisissent la façon de mettre en place, parmi les différentes techniques, c'est-à-dire l'organisation syndicale majoritaire, ils savent déjà que c'est moi qui vais me présenter, sous couvert de la CFDT. Ils savent que c'est la CFDT qui est majoritaire, et ils savent que si c'est la CFDT qui est majoritaire, il y a toutes les chances que ce soit moi. C'est en cela que je qualifie le sujet un peu de cooptation. [...] Et d'ailleurs ce qui est intéressant, c'est de voir que lorsque je suis partie [...], il a fallu me remplacer. Et à ce moment-là, il y a eu des problématiques internes à la CFDT (*rire*), mais on a bien vu que la direction souhaitait savoir en amont qui allait être candidat et que le schéma que moi j'avais fait, c'est-à-dire d'annoncer un peu la couleur en amont [...]. Je pense que c'est lié, cette façon un peu de faire, c'est lié aux pratiques d'une direction générale d'entreprise qui, lorsqu'elle arrive dans

---

<sup>103</sup> Comité social et économique central.

un conseil d'administration, souhaite avoir tout bouclé, tout vérifié, tout blindé et donc du coup lorsque vous arrivez en disant « bah finalement ce ne sera pas untel, mais untel »... Voilà ils détestent les surprises, c'est des gens qui sont construits pour qu'il n'y ait pas de surprise. (Christelle U., CFDT)

Il ne faut pas négliger les potentiels effets que crée cette interconnaissance sur l'exercice de leur mandat par les administrateurs salariés. Engagés dans des relations de proximité avec les dirigeants de l'entreprise, on peut se demander s'ils ne sont pas conduits à se montrer plus conciliants avec eux. Il n'est pas anodin d'ailleurs que certains enquêtés affirment en entretien le caractère spécial de leur dirigeant, qu'ils peuvent désigner comme un capitaine d'industrie ou un visionnaire. Cela revient d'une certaine manière à s'interdire de critiquer l'essentiel des décisions que ces dirigeants prennent, au nom de la supériorité de leur sens des affaires. Dans une telle configuration, le rôle des administrateurs salariés ne peut qu'être restreint.

## **2. Quel pouvoir pour les administrateurs salariés ?**

On le voit, le profil des administrateurs salariés, que nous avons examiné jusqu'ici, permet déjà d'appréhender la façon dont les administrateurs salariés s'approprient ce mandat et agissent au conseil. Cependant, s'intéresser aux ressources qu'ils peuvent mobiliser et aux compétences dont ils peuvent tirer parti, ce n'est saisir leur action que de manière indirecte. Cette partie est consacrée à l'étude plus directe du pouvoir effectif dont disposent les administrateurs salariés au conseil. Dans un premier temps, nous nous attarderons sur les contraintes qui définissent l'espace du conseil et limitent donc de fait le pouvoir de ces individus (2.1). Il serait erroné d'en conclure que les administrateurs salariés sont totalement impuissants. Nous examinons ainsi dans un second temps les marges de manœuvre qui sont offertes aux administrateurs salariés, mais aussi les stratégies par lesquelles ils luttent pour faire reconnaître la légitimité de leur rôle (2.2).

### **2.1. Des débats sous contraintes**

L'entrée au conseil des administrateurs salariés à la suite de leur désignation est le moment pour eux de découvrir les conditions particulières dans lesquelles ont lieu les débats du conseil. Le conseil est en effet un espace très normé et l'adaptation à cet espace nécessite d'adopter les codes qui y sont en vigueur. On peut relever d'abord que les codes d'expression ainsi que les règles de fonctionnement du conseil en font un espace largement déconflictualisé, ce qui peut être nouveau pour des administrateurs salariés habitués des instances de représentation du personnel (2.1.1). Les contraintes qui pèsent sur les débats du conseil tiennent également au poids de la direction dans les décisions sur lesquelles il doit se prononcer (2.1.2). Il se dessine *in fine* un rôle particulier pour les

administrateurs salariés, qu'ils doivent apprendre mais qu'ils sont plutôt favorablement disposés à endosser (2.1.3).

#### 2.1.1. *Un espace de faible conflictualité*

Les débats qui ont lieu au sein du conseil sont spécifiques en raison de la forme particulière qu'ils revêtent, mais aussi des thématiques qui y sont abordées. Du point de vue de la forme, ils se caractérisent par un ensemble de codes que les administrateurs salariés doivent respecter, qui vont des normes vestimentaires aux modalités d'expression en réunion. Il faut imaginer en effet l'environnement particulier qu'est le conseil, dont les réunions peuvent par exemple avoir lieu « au dernier étage d'une tour à La Défense, avec des pupitres », où se rencontrent les administrateurs qui portent « tous des costards à 10.000 euros » (Benoit A.). Ce sont des espaces auxquels les administrateurs salariés ne sont pas habitués parce qu'ils ne les ont jamais fréquentés. Respecter les normes vestimentaires apparaît alors comme une première nécessité pour les administrateurs salariés. Le costume est par exemple de rigueur pour les hommes. Ce qui n'étonne pas Daniel R., pour qui il semble aussi évident d'adapter sa tenue au conseil qu'adapter ses vêtements au travail sur un chantier. Ne pas le faire pourrait à l'inverse être considéré comme de la « provocation », que seuls peu de gens seraient en mesure d'assumer :

Malheureusement, si, quel que soit le syndicat confondu, si vous mettez un mec qui va débarquer dans le conseil avec ses chaussures de sécurité, son bleu de travail dégueulasse – sans être péjoratif –, et qui parle comme un gougnafier, bah ça va pas le faire. Il faut être capable de rentrer dans leur monde. Voilà : il ne faut pas penser qu'on en fait partie, il faut être capable d'adopter un certain nombre de codes. On n'est pas obligés de mettre du tailleur Chanel pour les femmes, et de mettre des chemises à boutons et de porter la cravate tout le temps, mais ceci étant, venir en conseil en costard, c'est presque le minimum. Autrement dit... Vous allez pas vous promener en forêt ou vous rentrez pas sur un chantier avec des chaussures à talons aiguilles, eh bah on rentre pas en conseil d'administration en jeans-basket. En tout cas, moi, c'est mon point de vue. Ou alors, c'est volontaire, c'est volontairement de la provocation. Mais ça, très peu de gens sont capables de survivre à ça : soit on est excessivement bon et dans ces cas-là, on peut tout se permettre et arriver en t-shirt-jean troué-baskets mais parce que vous êtes excellent et finalement, vous avez pas les habits qui correspondent à votre niveau intellectuel quelque part.

(Daniel R., FO)

La comparaison que dresse Daniel R. avec les tenues adaptées au travail en chantier ou à une promenade en forêt rencontre ses limites. En effet, contrairement à ces tenues, le port du costume au conseil est bien moins dicté par des contraintes techniques (la sécurité notamment) que par des contraintes sociales. L'extrait le laisse bien voir d'ailleurs : s'habiller de la bonne manière, c'est une manière de manifester son « niveau intellectuel » mais aussi la compréhension des codes de l'espace

du conseil et, partant, c'est une nécessité pour être bien vu par les autres administrateurs. Cette situation rappelle celle des professionnels des métiers du conseil, par exemple. Il s'agit en effet d'un secteur caractérisé par une très grande homogénéité vestimentaire (le port du costume notamment, comme pour les administrateurs), qui est une marque de l'identité sociale de ces professionnels (Boni-Le Goff, 2019). On peut s'étonner d'ailleurs que nos enquêtées n'aient jamais soulevé en entretien la question des normes vestimentaires alors que Boni-Le Goff met en évidence les difficultés rencontrées par les consultantes pour trouver une tenue qui leur donne des gages de « respectabilité » dans leur métier.

S'ils doivent faire attention à leur apparence, les administrateurs salariés doivent également soigner leur expression orale. Il n'est en effet pas question de parler comme un « gougnafier » dans un espace que les administrateurs salariés décrivent comme un environnement où règnent politesse et courtoisie. Même lorsque des conflits et des désaccords viennent à être exprimés lors des débats, c'est sous une forme à telle point sublimée qu'ils peuvent passer presque inaperçus pour les administrateurs salariés encore peu habitués de cet espace :

J'ai assisté à des sujets où les gens étaient visiblement pas d'accord. Il m'a fallu un certain temps pour comprendre que les gens n'étaient pas d'accord, parce que le ton de la voix, le vocabulaire utilisé, tout est dans la nuance, tout est dans la pondération. C'est assez marrant parce qu'à un moment, je me suis approché de la personne qui était à côté de moi en disant : « Mais il est pas d'accord là ? - Oui, oui, il est pas d'accord - Ah, il est pas d'accord ! Ah oui d'accord ! Bon, j'avais pas compris, j'étais pas sûr d'avoir compris qu'il était pas d'accord. - Ah si, si, il est pas d'accord là. » Voilà, c'est très feutré.

(Daniel R., FO)

C'est ce que constate également Christelle U. qui se « fait reprendre » parfois lorsqu'elle pose durant une réunion une question qui « heurte » parce qu'elle « transgresse quelque chose » ou qu'« [elle va] trop vite », mais ce rappel à l'ordre s'effectue alors « avec des mots fleuris, extrêmement élégants ». Les règles de bienséance en vigueur au conseil imposent par ailleurs de ne pas mettre en difficulté les dirigeants de l'entreprise en posant une question inattendue lors d'une séance du conseil. Comme le relevait déjà Mace (1986, p. 52-53), l'usage est alors plutôt de faire parvenir ses questions et remarques à la direction avant que ne se tienne la réunion du conseil d'administration. Les dirigeants ont ainsi le temps de préparer leur réponse :

La règle, c'est qu'en fait, on ne posait pas une question en conseil. [...] En fait, on mettait à l'ordre du jour, avec le directeur juridique, voilà la question qu'on pouvait avoir. Ce qui donnait le temps à la direction de s'y préparer et de pouvoir apporter une réponse.

(Cécile I, non syndiquée)

Si vous posez une question qui est très dérangeante sans avoir un petit peu anticipé le coup, bon tout le monde va sentir que le directeur général est mal à l'aise et c'est là que vous allez créer un réflexe un peu de solidarité.

(Jacques H., CFE-CGC)

Jacques H. explique ce « réflexe de solidarité » par le fait qu'il y a autour de la table du conseil « 6 ou 7 » administrateurs qui sont eux-mêmes « responsables d'entreprises, de grandes entreprises ». Mettre en cause son dirigeant au sein du conseil reviendrait ainsi indirectement à remettre en cause la légitimité de l'autorité des autres dirigeants dans leur propre entreprise.

L'existence de l'ensemble des codes, plus ou moins explicites, qui caractérisent le fonctionnement du conseil conduit Christelle U. à conclure qu'une réunion du conseil n'est qu'un « moment [...] tellement théâtralisé ». En fait, ce qui peut surprendre les administrateurs salariés, surtout ceux d'entre eux qui sont syndiqués, c'est la différence de ton qui existe entre la scène du conseil et celle des instances de représentation du personnel, dans lesquelles ils ont bien souvent siégé auparavant. Ces dernières sont probablement au moins autant « théâtralisées » que le premier, mais dans leur cas, l'expression d'un conflit plus ouvertement déclaré fait partie des registres d'expression possibles, et même potentiellement attendus :

Après, le CSE, enfin le comité d'entreprise avant, le CSE maintenant, c'est une pièce de théâtre où chacun rentre en connaissant son rôle à l'avance. Voilà, vous me dites, vous savez qu'à une heure + 5 minutes des débats, vous allez vous lever, taper sur la table, vous mettre en colère, machin, un quart d'heure après vous rasseoir. Voilà, donc tout ça est prévu. Bon au conseil, c'est aussi net que ça.

(Jacques H., CFE-CGC)

En pénétrant dans les conseils d'administration, qui sont des espaces très homogènes socialement, les administrateurs salariés se trouvent confrontés à un espace dans lequel c'est le « style de vie » (Bourdieu, 1979) des classes supérieures qui est dominant. Codes vestimentaires et codes d'expression vont de pair et excluent en tout cas la possibilité que surviennent au cours des réunions du conseil des débats houleux, plus encore des conflits ouvertement déclarés.

La faible conflictualité de ces espaces est également assurée par le fait que les décisions n'y sont pas arrêtées à l'issue d'un vote formel. Le recours à ce dernier ne s'impose en effet d'après Benoit A. que pour les décisions qui sont particulièrement difficiles à prendre, comme le renvoi du dirigeant exécutif de l'entreprise (« Le jour où on vote, c'est parce qu'il y a une décision où il faut se compter autour de la table et là souvent, c'est parce qu'il faut couper la tête du CEO ou autre chose »). Le reste du temps, les décisions se prennent plutôt sur la base de ce que plusieurs administrateurs salariés dénomment spontanément un « consensus », mais dont la description correspond plutôt à ce qu'Urfalino (2007) appelle « décision par consensus apparent ». Dans le

cadre de cette dernière, le « consensus » en question n'est pas formellement constaté par le biais d'un vote mais son existence est supposée lorsque plus personne ne manifeste son opposition à la décision qui va être entérinée :

Tout le monde cherche globalement le consensus, globalement toutes les décisions sont approuvées à l'unanimité, sans avoir eu un vote formel. Donc ça sous-entend que si vous êtes pas d'accord, il faut absolument le dire. Vous n'avez pas l'opportunité de dire que vous n'êtes pas d'accord, ou que partiellement d'accord, si vous ne prenez pas la parole. Sachant qu'on ne fait pas de tour de table et que chacun prend la parole quand il a quelque chose à dire.

(Daniel R., FO)

Après, dans les faits, il y a pas de vote, hein. Chacun peut s'exprimer, peut poser des questions et en gros, quand il y a sur certains sujets une position du conseil qui doit être donnée, le président du conseil dit : « Est-ce qu'on est tous d'accord ? Est-ce qu'il y a consensus ? » Et là, tout le monde dit : « oui, oui, oui. »

(Benoit A., non syndiqué)

Ces conditions particulières d'arrêt de la décision peuvent décourager l'expression d'un désaccord. Ainsi Benoit A. admet-il au cours de l'entretien n'avoir jamais manifesté son désaccord lors de ces moments où le président du conseil s'enquiert de l'avis des administrateurs (« Je dois t'avouer que je m'exprime pas sur le fait de dire que je suis pas d'accord. Ce qui est un tort. »). Sa responsabilité juridique est pourtant théoriquement engagée sur chaque décision que prend le conseil, à moins que son opposition à une décision ait été constatée et inscrite au procès-verbal de la réunion. Notifier son désaccord, c'est cependant courir le risque d'être vu comme un « petit mouton noir » par les autres administrateurs (Fabrice D.).

À la forme des débats s'ajoute le fond : la nature même des thématiques qui sont abordées au sein du conseil limite la conflictualité des débats. Les dispositions légales en vigueur assignent en effet aux administrateurs la tâche d'examiner de façon régulière certains sujets, qui ne favorisent pas particulièrement la tenue de débats de fond, dans la mesure où ces sujets relèvent plus d'un travail de vérification des actions passées que de la fixation de la stratégie à venir de l'entreprise : préparation de l'assemblée générale des actionnaires, validation des comptes de l'entreprise, etc. Or, ces thématiques occupent une place essentielle dans les débats du conseil. C'est le cas notamment de l'examen des résultats financiers de l'entreprise, les grandes entreprises cotées les publiant à de multiples reprises dans l'année, parfois sur un rythme trimestriel. Un temps considérable est en définitive consacré à ces « figures imposées », Cédric P. estimant par exemple qu'il y a « 5 [réunions du] conseil qui sont un peu [consacrées à ces thèmes] », un chiffre non négligeable en comparaison

du nombre total de réunions du conseil – une dizaine – qui se tiennent chaque année dans les entreprises étudiées<sup>104</sup>.

Le reste du temps, le conseil examine les autres éléments qui sont mis à l'ordre du jour des réunions. Là aussi cependant, l'espace de discussion apparaît parfois restreint. Certains administrateurs salariés font ainsi état de réunions « très rythmé[es] », au « *timing* parfait » et où « tout débute à la minute près et se finit à la minute près » (André T.). Il n'est alors pas question de poser de multiples questions pour éclaircir un sujet, de s'engager dans de longues discussions pour trancher une décision, etc. Il faut au contraire se présenter au conseil en ayant une parfaite connaissance des documents préparatoires et en ayant préparé le mieux possible ses interventions, afin que ces dernières soient aussi concises que possible.

### 2.1.2. *Le poids de la direction dans les débats du conseil*

Nous avons déjà eu l'occasion de mettre en évidence le rôle que joue la direction des entreprises, par la proximité qu'elle entretient avec les individus qui sont choisis pour siéger en tant qu'administrateurs salariés et par la capacité qu'elle a de favoriser dans certains cas la désignation d'un individu plutôt qu'un autre. Force est de constater que la direction joue également un poids prépondérant dans le déroulement même des débats du conseil. Ce sont en effet les dirigeants qui définissent le cadre dans lequel les débats du conseil ont lieu, en fournissant aux administrateurs les éléments qui informent ces derniers. Mais il faut également rappeler que ce sont les dirigeants qui sont à l'initiative de la plupart des décisions qui sont prises dans l'entreprise, les administrateurs se contentant bien souvent de discuter ces dernières.

Les dirigeants de l'entreprise exercent une influence décisive sur les débats du conseil par le fait que ce sont eux qui préparent et fournissent les documents préparatoires des réunions, qui servent à définir le cadre des discussions qui ont lieu durant les réunions du conseil. Or, affirme Benoit A., « quand t'es CEO, tu rends compte à ton conseil de ce qui t'arrange ». Il est vrai que les administrateurs, qui sont pour la plupart des « membres à temps partiel » de l'entreprise (McNulty et Pettigrew, 1996), n'ont pas toujours les ressources nécessaires pour apporter un contrepoint aux informations fournies par la direction. C'est le cas en particulier selon certains des administrateurs dits « indépendants » qui, étant les plus éloignés de l'entreprise, dans la mesure où ils n'entretiennent en théorie aucun rapport ni avec la direction ni avec les actionnaires de contrôle, apparaissent particulièrement dépendants de l'information fournie par la direction (Hooghiemstra

---

<sup>104</sup> D'après le rapport de Spencer Stuart (2022, p. 48), le nombre moyen de réunions du conseil des entreprises du SBF120 s'élevait ainsi à 9,2 en 2022.

et van Manen, 2004 ; Rebérioux, 2006). Les administrateurs salariés peuvent pour leur part invoquer leur connaissance interne de l'entreprise, qui trouve son origine dans leur expérience professionnelle et syndicale, comme la source d'un contre-pouvoir face à la direction, voire même d'une « concurrence » avec celle-ci :

Donc, le positionnement de l'administrateur salarié, ça peut être perçu par le CEO comme le poil à gratter, celui qui vient un peu poser les questions qui font chier, quoi. Parce que quand t'es CEO, tu rends compte à ton conseil de ce qui t'arrange. Sauf que l'administrateur salarié, lui, il vit l'entreprise alors que les autres administrateurs, ils ont d'autres qualités mais ils peuvent être un peu déconnectés de la vie de l'entreprise.

(Benoit A., non syndiqué)

Je peux considérer au conseil d'administration que je suis un des rares à connaître l'entreprise de l'intérieur. Parce que tous les autres, les administrateurs indépendants, ils connaissent la boîte mais ils ne connaissent pas ce qu'il se passe à l'intérieur.

(Xavier E., FO)

Moi naturellement, je vais intervenir sur ce que je connais, c'est-à-dire l'entreprise, et là je suis en compétition avec le deuxième administrateur, qui est la directrice générale, qui connaît bien l'entreprise puisqu'elle la dirige (*rire*). Donc, on est deux personnes à connaître l'entreprise de l'intérieur.

(Tanguy O., CGT)

Cependant, les administrateurs salariés apparaissent eux aussi largement dépendants dans leur action de la direction et des agents qui gravitent autour d'elle. Nombre d'administrateurs salariés expliquent ainsi récolter des informations supplémentaires pour préparer les réunions du conseil en s'adressant à des cadres plus ou moins haut placés dans la hiérarchie de l'entreprise – dirigeants exécutifs, dirigeants des filiales, secrétaire du conseil d'administration, directeur juridique, etc. Christelle U. explique par exemple comment elle « connaît pas mal de managers », qu'elle est dès lors en mesure d'« interroger » avant les réunions du conseil. Daniel R. nous rapporte pour sa part être en mesure d'aller « voir le patron de la *business unit* concernée » afin de « gratter un peu le sujet pour [le] comprendre ». Lorsque Benoit A. affirme qu'il est le seul administrateur qui peut « s'immerger auprès des équipes », il mentionne certes « le mec en région » parmi les personnes qu'il peut contacter pour obtenir des informations, mais il mentionne aussi le « directeur financier » et le « DRH ». Philippe L. mentionne lui aussi le « directeur financier » qu'il peut aller voir « parce qu'il y a deux ou trois trucs qu'[il] ne comprend pas ». Enfin, pour donner un dernier exemple, Cécile I. nous explique au cours de l'entretien avoir eu le sentiment d'être bien accueillie lors de son arrivée au conseil, notamment parce qu'elle et son collègue administrateur salarié pouvaient se rendre chez « le directeur juridique en disant : “écoutez, ça, on n'a pas compris” », ce dernier prenant alors le soin de leur « réexpliquer » ce qu'ils n'avaient pas compris, faisant ainsi de la

« pédagogie » à leur égard. Si les administrateurs salariés bénéficient certes plus que les autres administrateurs de leur connaissance de l'intérieur de l'entreprise, il n'empêche que les informations sur lesquelles ils basent leur action dépend de façon cruciale de la direction.

Mais il faut aussi prendre la mesure du rôle plus fondamental que joue la direction dans les sujets qui sont examinés par le conseil. En fait, si l'information que reçoit le conseil est largement formatée par la direction, c'est d'abord parce que c'est celle-ci qui est largement à l'initiative des projets qui sont examinés durant les réunions du conseil. Ce sont les dirigeants qui définissent en très grande partie la stratégie à poursuivre, les investissements à réaliser, les acquisitions à effectuer, etc. et non les administrateurs, comme le laisserait penser une approche trop formelle du conseil, voire empreinte d'un certain juridisme, qui verrait dans l'article L225-35 du Code de commerce la réalité des pratiques (« Le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société [...] »). La prédominance de la direction est la plus visible dans les entreprises qui sont dirigées et contrôlées par un actionnaire familial, où toutes les sources du pouvoir sont alignées pour donner à la famille la souveraineté la plus grande sur les décisions. Dans l'entreprise de Cécile I. par exemple, c'est le dirigeant familial qui décide de l'orientation de l'activité de l'entreprise, en « capitaine d'industrie [qui a] les mains libres », même lorsque les décisions peuvent apparaître au départ « un peu farfelu[es] », avant que le « temps [ne] lui [donne] raison ». Dans ce contexte, les administrateurs non-salariés sont « d'emblée du côté du président » : l'un d'eux est par exemple un « ami » du dirigeant, avec qui « il a fait des affaires pendant des années<sup>105</sup> ». Il faut noter que Cécile I. ne regrette nullement que le pouvoir soit aussi concentré. Elle estime à l'inverse que « tout ce qu'on réussit à faire, c'est justement grâce à cet actionnariat familial ». Le pouvoir n'est pas toujours aussi concentré dans les entreprises familiales. Ainsi, dans l'entreprise de Xavier E., la « parole [des administrateurs] est beaucoup plus ouverte » depuis que le fondateur de l'entreprise, qui « était un personnage », est décédé et que c'est un descendant qui a repris la position de président du conseil d'administration. Du temps du fondateur à l'inverse, « le conseil d'administration, c'était lui, point ». Loïc G. constate pour sa part, après la disparition du fondateur de son entreprise, véritable « patriarche », que le pouvoir est parfois au centre de conflictualités entre les différentes générations de la famille. Les générations les plus anciennes continuent de garder l'« esprit de famille » que portait le fondateur, alors que les plus jeunes générations, dont fait partie le directeur général du groupe, adoptent un point de vue beaucoup plus « financier » sur l'orientation de l'entreprise.

---

<sup>105</sup> On peut noter en passant que cet « ami » du dirigeant est qualifié d'« administrateur indépendant » dans les rapports annuels de l'entreprise.

Malgré cette plus grande ouverture des débats, les transformations du mode de contrôle des entreprises dans lesquelles travaillent Xavier E. et Loïc G. restent à l'initiative des familles actionnaires, la position de directeur général étant d'ailleurs aujourd'hui occupée par un membre de la famille dans les deux cas.

Les entreprises familiales ne sont pas exceptionnelles de ce point de vue. Ni l'entreprise de Fabrice D., ni celle de Christelle U., ni celle de Bérengère V. ni encore celle d'Olivier M. ne sont contrôlées par un actionnaire familial. Tous les quatre constatent pourtant eux aussi la prédominance de la direction dans le choix des orientations stratégiques poursuivies dans l'entreprise. Fabrice D. explique par exemple que « la politique d'une boîte, elle se fait au comex [comité exécutif<sup>106</sup>], elle ne se fait pas au conseil d'administration ». C'est une place assez restreinte qui est alors réservée aux administrateurs, salariés ou non. Il leur revient en effet, non de définir les orientations stratégiques, mais de « *challenger* » les orientations stratégiques proposées par la direction. Cette expression, qui revient chez plusieurs de nos enquêtés, signifie que les administrateurs sont supposés poser des questions à la direction sur les décisions qu'elle entend mettre en œuvre, afin de s'assurer que tous les aspects de ces décisions ont été envisagés, en particulier les risques qu'elles comportent et qui pourraient être supportés par l'entreprise (risques économiques, financiers, sociaux, etc.). Dans cette configuration, c'est bien les dirigeants exécutifs qui ont l'initiative de l'élaboration des décisions stratégiques, les administrateurs se contentant de discuter les orientations proposées. La division du travail ainsi établie est assez largement acceptée par Bérengère V. et Olivier M., qui la décrivent sans la critiquer :

Le[s membres du] conseil d'administration, ce sont des temporaires, hein. [...] On ne va pas dire que ce sont des intermittents du spectacle, ce serait... Non mais je dis ça avec humour, mais je veux dire : fondamentalement, ce sont des acteurs qui viennent apporter leur expertise, leurs connaissances du milieu, de la gouvernance d'entreprise, etc. Un éclairage extérieur pour assurer une bonne gouvernance de l'entreprise. Et le comité exécutif, il vient présenter une vision. Et le conseil d'administration, il l'élabore [la stratégie de l'entreprise] pas dans son coin, et ce serait très dangereux. : une vision de gens qui sont hors sol, qui sont pas dans l'entreprise. Donc, euh, j'enfonce peut-être une porte ouverte, mais ce n'est pas le conseil d'administration qui définit la stratégie. Il y a bien un comité exécutif qui a été mandaté pour ça, qui définit une stratégie d'entreprise et un mode de contrôle aussi des opérations de son entreprise, et qui le soumet au conseil d'administration pour validation, pour *challenge*, pour modification, pour potentiellement parfois être réorienté, bien sûr hein.  
(Olivier M., CFE-CGC)

---

<sup>106</sup> Pour rappel, le comité exécutif d'une entreprise regroupe le directeur général de l'entreprise et ses adjoints, directeurs généraux délégués, directeur financiers, directeur des ressources humaines, etc. Comme il n'a pas d'existence juridique propre, la composition du comité exécutif est librement définie par les entreprises.

Le rôle du conseil, c'est de demander à la direction générale ses vues sur le développement de tel et tel *business* et de *challenge* en fait. De dire : « Oui, bon d'accord, donc vous avez pensé à ceci ? Est-ce que c'est la seule option ? Est-ce qu'on peut pas imaginer une autre voie ? » En fait, pour s'assurer... C'est une réflexion qui permet de voir le sujet sous tous les angles, pour prendre la meilleure solution en l'état des connaissances qu'on a. Voilà.

(Bérengère V., CFE-CGC)

À l'inverse, ce partage des tâches entre direction et administrateurs fait l'objet des critiques de Fabrice D. et Christelle U., à tel point que cette dernière semble suggérer à un moment de notre entretien qu'il faudrait idéalement que les salariés aient le pouvoir de participer à l'élaboration des décisions au niveau du comité exécutif plutôt qu'au niveau du conseil d'administration :

J'étais convaincue sur le terrain, par l'expérience que j'avais sur les processus d'information-consultation sur les changements stratégiques, j'étais absolument convaincue qu'il fallait remonter dans la prise de décisions, et donc ça passait par le conseil d'administration. Bon maintenant, aujourd'hui, on verra plus tard, mais je pense que le comex [comité exécutif] c'est bien aussi, plutôt que le conseil d'administration.

(Christelle U., CFDT)

Mais la participation aux réunions du conseil oblige les administrateurs salariés à accepter bon gré mal gré la division du travail de définition des orientations stratégiques de l'entreprise. Et si Fabrice D. s'y résigne, il faut dire aussi que c'est parce qu'il a tout de même l'impression d'avoir participé à une amélioration substantielle de la qualité des débats du conseil, et ce même s'il suggère que l'impact de cette amélioration reste limité :

[Le conseil d'administration doit procéder à l'auto-évaluation de ses pratiques] tous les ans. Donc ça, c'est pas très utile parce que ça reste à l'intérieur et donc c'est très mièvre. Par contre, tous les 3 ans, on est obligés de le faire en faisant appel à un cabinet externe. Ah ça, c'est extrêmement utile. [...] Et du coup, on peut réellement dire ce qui va ou ce qui ne va pas bien. [...] Donc ça, c'est très très utile, très utile. C'est très utile parce que là, il y a réellement des vrais messages qui passent. Par exemple nous, sur le fait que le conseil ne faisait que... était un conseil qui entérinait des décisions et ne discutait pas assez. Bon bah, ça ressortait clairement de cette évaluation-là. Bon, depuis, ça n'a pas beaucoup changé hein. Ils ont dit "ah ouais, on va essayer de suivre les recommandations, on va essayer de discuter un peu plus", mais bon dans les faits... Dans les faits, les réunions, il n'y a pas assez de réunions, elles vont trop vite, il y a trop de points à l'ordre du jour, résultat... Ça, c'est ce qui est ressorti de pas mal de choses que j'ai lues. [...] Mais moi, je suis assez content de moi parce que souvent, j'ai lancé des discussions. Voilà, je suis assez content quand je réussis à lancer des discussions au sein du *board*. Et ça, c'est vraiment en le faisant quand on *challenge* et qu'on pose les questions. On ouvre les débats et les questions de façon ouverte et là, tout de suite ça amorce et souvent on prend 10 minutes très intéressantes. Voilà. Moi, j'ai... Eh bah je pense que j'ai été, je suis la personne qui suscite le plus d'ouvertures de débats. Voilà, moi je me suis dit que c'était mon rôle. Et je l'ai fait. Et ça a marché. (*pause*) Après, il en sort ce qu'il en sort. (*rire*) Ça, c'est la vie, mais déjà c'est pas mal.

(Fabrice D., CFDT)

### 2.1.3. « *Je ne suis pas un IRP* » : endosser son rôle d'administrateur salarié

La nécessaire adaptation des administrateurs salariés aux codes qui régissent le fonctionnement du conseil conduit les administrateurs salariés à endosser un rôle particulier en son sein. Ceux-ci découvrent, comme nous l'avons vu plus haut, un espace largement déconflictualisé, dans lequel il n'est pas question de mettre en difficulté la direction ni de l'interpeller avec vigueur, comme il est possible de le faire dans les instances de représentation du personnel (IRP). Il faut ajouter à cela le fait que les thèmes traités au sein du conseil ne recourent qu'en partie ceux traités au sein des IRP (Conchon, 2014, chap. 1). Le conseil est chargé de se pencher sur des décisions de nature stratégique, qui concernent l'orientation à long terme de l'entreprise. Pour leur part, si elles sont aussi en partie concernées par ces thématiques, notamment dans le cadre des processus d'information-consultation, les IRP se distinguent du conseil parce que les thématiques de gestion quotidienne de l'entreprise font partie de leurs attributions, notamment celles qu'on associerait le plus spontanément au syndicalisme (niveau des salaires, conditions de travail, etc.). Il se dessine en définitive ce que Conchon (2014, p. 448) désigne par l'expression d'« injonction à la non-confusion des rôles » : les administrateurs salariés sont incités à faire la distinction entre leur rôle et celui des autres représentants du personnel. Certains peuvent le ressentir au moment de leur entrée au conseil, comme Daniel R. qui estime être accueilli avec « bienveillance », mais aussi une forme de méfiance sur le rôle qu'il s'apprête à endosser :

Moi je suis chanceux d'avoir été globalement bien accueilli, avec une très grande curiosité de savoir : « c'est qui cette bête-là et finalement, qu'est-ce qu'il va faire ? » Alors évidemment, avec une forme d'appréhension de : « Est-ce qu'il va nous sortir son drapeau, ses palettes et ses revendications syndicales ? »

(Daniel R., FO)

Mais tout indique que Daniel R. fait également sienne cette conception de son rôle. Il affirme en effet dans son discours une distance au syndicalisme, estimant plutôt porter au conseil un « état d'esprit » en lien avec sa situation de salarié qu'une appartenance syndicale. Il est rejoint par Tanguy O., qui rappelle que lorsqu'il siège au conseil, il est un administrateur et pas un « délégué [syndical] ». Tous deux affirment ainsi une conception similaire de leur rôle :

J'essaie de travailler sur les sujets qui intéressent les syndicats, mais... Donc, je vais travailler en amont. Mais encore une fois, ce n'est pas forcément les sujets du conseil, c'est pas forcément les sujets du conseil. Et c'est ça qui est assez ambigu, en fait. Je ne porte pas la voix de FO, et je ne porte pas la voix des syndicats. Je porte un état d'esprit en fait. C'est ça qu'il faut voir. Moi, je porte un état d'esprit où quand on prend une décision, je me dis toujours : « Mais qu'est-ce que ça apporte aux salariés, ou comment ça va être perçu par les salariés, ou quel impact ça va avoir pour les salariés ? »

(Daniel R., FO)

On oublie son étiquette syndicale. Là, c'est... je suis mandaté... Enfin, je suis mandaté, j'ai été élu, désigné par tous les salariés. [...] Quand je suis dans le *board*, je suis administrateur, je suis pas le délégué...

(Tanguy O., CGT)

Les administrateurs salariés peuvent d'ailleurs se faire l'écho de cette conception de leur rôle auprès des élus des IRP de l'entreprise. Ils le font avec d'autant plus d'évidence qu'ils ne sont pas eux-mêmes syndiqués et que la distance qu'ils entretiennent avec les instances syndicales est de ce fait plus marquée, comme c'est le cas de Méлина N. qui estime qu'il a « fallu beaucoup remettre des cadres sur le rôle » qui est le sien, parce que les « gens confondaient » les rôles de chacun, en allant notamment la trouver pour lui dire « ouais, au CE [comité d'entreprise], on a pas eu ça ». Mais les administrateurs salariés syndiqués entendent eux aussi marquer la spécificité de leur rôle, à l'instar de Fabrice D. qui « fai[t] beaucoup de travail d'explication aux IRP, de dire : “Je ne suis pas un IRP” ». Dans son cas, la « division du travail » (Conchon, 2014, p. 417 *sqq.*) de représentation des salariés se matérialise directement par le partage des interventions au sein du conseil : au représentant du comité d'entreprise reviennent les interventions qui pourraient être assimilées à celles d'un représentant syndical, notamment par le fait qu'elles ne concernent que les salariés français du groupe ; à Fabrice D. revient la responsabilité de s'exprimer en tant qu'administrateur :

Chacun arrive avec un rôle un peu différent. Le représentant du CE [comité d'entreprise], lui, il arrive avec officiellement sa bannière « je représente les 1000 employés ou les 300 employés français », alors que moi, je ne peux pas arborer cette bannière au CA. Ce n'est pas possible, je suis administrateur, je ne peux pas arborer la bannière « je représente 300 personnes ». Donc lorsqu'il y a un message des 300 personnes à faire passer, bah c'est lui qui le fait passer. On se met bien d'accord entre nous. Là, je lui dis : « Là c'est... » Des fois, je lui susurre des messages parce que moi je ne veux pas les faire passer moi.

(Fabrice D., CFDT)

L'apprentissage de ce rôle particulier s'effectue de plusieurs manières. Il peut être favorisé par la mise en évidence explicite, par certains hauts cadres de l'entreprise, de la spécificité de l'instance dans laquelle les administrateurs salariés s'approprient à siéger. C'est ainsi que Dylan C. est accueilli par le secrétaire du conseil qui lui indique qu'il « n'[est] pas au comité central d'entreprise » et que « le rapport de forces ne [lui] est pas favorable ». Dylan C. estime que c'est là un « cadeau » que lui fait le secrétaire, dans la mesure où ce dernier lui fait prendre conscience de la « réalité de la situation » du conseil, et l'incite à s'adapter aux codes en vigueur au sein de ce dernier, notamment les codes vestimentaires et d'expression orale. Mais les administrateurs salariés sont plus nombreux à apprendre la réalité du conseil par la confrontation concrète avec son fonctionnement. Dans le cas de Daniel R., c'est un conseil qui lui est explicitement donné, une fois encore par le secrétaire

du conseil (« J'ai reçu un conseil de la part du secrétaire du conseil, qui était de dire : "Assieds-toi, tais-toi, regarde et quand tu seras prêt, tu prends la parole" »). Daniel R. estime en définitive là aussi que le conseil qui lui est donné est profitable. D'après lui en effet, il est nécessaire de prendre le temps d'observer et de comprendre le fonctionnement du conseil avant de pouvoir y participer. Nos enquêtés sont nombreux à considérer qu'ils n'endossent efficacement leur rôle qu'après une ou deux années d'exercice du mandat, ne serait-ce que pour rattraper les dossiers traités au conseil, passés et en cours, puis pour se familiariser à la « routine au niveau des agendas [examen régulier des résultats financiers, etc.] » (André T.). C'est la raison pour laquelle certains peuvent regretter de ne faire qu'un unique mandat en tant qu'administrateur salarié : ceux dont c'est le cas, comme Cécile I., se voient en effet forcés de quitter le conseil alors qu'ils commençaient à peine à se sentir utiles.

Outre l'apprentissage par la pratique, les administrateurs salariés peuvent également se familiariser à leur rôle en suivant des formations consacrées à ce dernier. Celles-ci peuvent être internes à l'entreprise, et leur apporter les compétences techniques nécessaires à leur mandat, sur des questions de finance, etc. Mais bon nombre de nos enquêtés se forment également dans des institutions externes, parmi lesquelles Sciences Po et l'Institut français des administrateurs (IFA) sont sans conteste les plus importantes. Parmi nos 30 enquêtés, on en compte ainsi au moins 20 qui ont fait une formation de ce type, auxquels il faut ajouter un enquêté qui nous déclare au cours de l'entretien qu'il s'appête à en suivre une<sup>107</sup>. Sur ces 20 individus, seul l'un d'eux a suivi une formation dispensée par Paris Dauphine, les 19 autres ayant pour leur part effectué une formation assurée soit par l'IFA, soit dans le cadre d'un partenariat entre l'IFA et Sciences Po. Ici, il convient d'établir une distinction entre deux types de formation. D'un côté, les formations assurées par Paris Dauphine et l'IFA sont spécifiquement destinées aux administrateurs salariés en mandat ou aux salariés qui pourraient le devenir. De l'autre côté, la formation assurée dans le cadre du partenariat entre l'IFA et Sciences Po est destinée à n'importe quel administrateur, comme l'indique l'intitulé tout à fait général de la formation (« Certificat administrateur de société »). Les administrateurs salariés qui la suivent se retrouvent de ce fait aux côtés d'individus qui sont déjà des administrateurs « classiques », ou sont amenés à le devenir, et sont majoritaires dans les promotions. Jacques H. estime ainsi que les organisateurs de la formation IFA-Sciences Po « ne veulent pas aller au-delà de 4 [administrateurs salariés] par groupe de [...] 25-30 [participants] ». Il apparaît que sur les 20

---

<sup>107</sup> Sur les 9 enquêtés restants, 2 d'entre eux n'ont pas suivi de formation de ce type. C'est plus incertain pour les 7 individus restants : les informations recueillies en entretien et sur internet ne nous permettent pas de tirer de conclusions définitives.

enquêtés qui ont suivi une formation externe, au moins 7 d'entre eux ont suivi la formation IFA-Sciences Po, puisqu'ils ont décroché le certificat qui sanctionne le suivi de la formation dans son intégralité et la réussite des épreuves qui la clôturent.

Ces formations permettent aux administrateurs salariés d'acquérir des connaissances techniques de base en matière de gouvernance des entreprises, par exemple en droit des sociétés. Mais elles participent aussi grandement à l'apprentissage des « savoir-être » (Philippe L., Daniel R.) adaptés à leur rôle puisque les administrateurs salariés y sont invités à travailler leur « posture », selon un terme qui revient dans de nombreux entretiens. Par-là, il s'agit d'inciter les administrateurs salariés à s'adapter aux codes du conseil, codes vestimentaires et de politesse, dont nous avons pu étudier l'importance plus haut. Mais il s'agit aussi de les pousser à respecter la division du travail de direction de l'entreprise, c'est-à-dire à ne pas empiéter sur le domaine de la direction générale :

L'administrateur, il n'est pas là pour donner des ordres ou des avis, il est là pour surtout *challenger* et vérifier que la [direction] générale s'est posée toutes les questions etc. etc., qu'elle a bien mis en place les contrôles, les mesures, qu'elle a mesuré les risques, etc. Voilà. C'est pas forcément facile pour moi, qui voit aussi le sujet du côté opérationnel. Or, c'est elle qui prend les décisions opérationnelles, ce n'est pas moi. (*pause*) Et bon, c'est pas facile ça, c'est pas facile parce que je suis un peu des deux côtés de la... Or, à l'IFA par exemple, ils nous ont bien appris qu'il fallait bien faire la différence.

(Fabrice D., CFDT)

L'exercice d'acquisition des codes du conseil trouve sans doute sa forme la plus accomplie dans un des modules de la formation IFA-Sciences Po, le dernier des 5 proposés, qui consiste en un véritable jeu de rôle, dans le cadre duquel les participants de la formation sont invités à simuler la tenue de réunions du conseil. C'est Daniel R. qui nous explique au cours de l'entretien en quoi consiste cet exercice, dans des termes qui laissent penser qu'il se prend vraiment au jeu :

L'autre module, qui était le module 5, qui est le module, quelque part, de jeu de rôles... En fait, on joue des conseils, et en l'espace de deux jours, vous vivez un an de conseils avec tous ses bouleversements etc. C'est excessivement intéressant. Et ce qui est intéressant, c'est que vous avez – donc on est plusieurs équipes –, vous avez ceux qui jouent le conseil et puis les autres qui regardent. Et vous voyez les gens se planter. Vous voyez les gens se planter, vous voyez le... Donc c'est un jeu de rôle hein, donc vous voyez les gens qui sont des vrais patrons de société qui viennent jouer le rôle de patrons de société etc. avec tout un texte qu'ils avaient préparé, et vous voyez ces patrons se fermer comme des huîtres ou au contraire être super cool en fonction de la manière dont agissent les différents membres. Et là, vous voyez la personne se planter et vous vous dites : « Mais moi, j'aurais agi comme ça. Moi, j'aurais agi comme lui. » Et le mec il est en train de se planter comme une merde. Et en fait, il aurait pas dû agir comme ça, vous le voyez en fait, parce que vous êtes extérieur. Et ça, moi, ça m'a vachement apporté parce que c'est grâce à ça que je me suis dit : « il faut absolument que je prépare mes questions, il faut absolument que fasse attention aux mots », parce que voilà, dans ces séances-là, on a pu voir... Alors évidemment, on débriefe etc. On a pu voir, voilà, des personnes utiliser...

remettre en question la position du directeur au lieu d'apporter sa confiance, être dans la suspicion. Et c'est du délire quoi. Et donc le mec, alors que le mec, il était assez ouvert, il se referme comme une huître et il devient hyper cassant. Et ça, c'est hyper puissant. Rien que... Tout le reste, les 4 autres modules [de la formation] vous amènent à pouvoir être compétent dans ce module-là mais voilà... Par exemple, en termes d'anecdote... Mais ça marche comme un conseil hein, donc on vous file un dossier de 200 pages 3 jours avant pour préparer votre truc. Et là vous voyez ceux qui ont étudié le dossier et ceux qui ont pas étudié le dossier. Et ceux qui ont étudié le dossier, eh bah ils sont percutants pendant cette phase de jeu de rôle. Et ceux qui ont pas étudié le dossier : 1) ils sont nuls, ils disent n'importe quoi, mais surtout, ils se font *basher* comme des merdes. Parce que le mec qui joue le jeu de rôle, lui, le dossier, il le connaît par cœur. Donc, quand le mec il invente, sous prétexte que c'est un jeu de rôle : « ouais alors le chiffre d'affaires de 2,4 millions », je dis : « non mais attendez monsieur, vous avez lu le dossier, c'est pas 2,4 millions, c'est 4 millions le truc. » Et le mec qui te donne les chiffres avec deux chiffres derrière la virgule... Enfin, c'est bluffant, les mecs sont très bons. Et surtout, ça montre qu'en fait, il faut être précis, il faut être exigeant et il faut préparer ses dossiers. C'est une vraie leçon de vie. C'est une vraie leçon de vie de l'administrateur.

(Daniel R., FO)

L'extrait met en évidence tous les codes que doivent adopter les administrateurs salariés et qui sont enseignés par la formation : la nécessité de préparer ses interventions pour qu'elles soient les plus précises possibles, la nécessité de « faire attention aux mots » dans un espace où les échanges doivent rester polis, la nécessité enfin de respecter les prérogatives de la direction générale et de ne pas la brusquer lors des réunions du conseil. L'extrait montre également la transformation de l'action que suscite l'exercice chez Daniel R. : voyant certains se tromper, ce qu'il peut faire depuis la position « extérieure » d'observateur du jeu qu'il occupe à certains moments, Daniel R. trouve une source d'inspiration chez ces « mecs très bons » qui deviennent dès lors un exemple de la façon dont il devrait intervenir dans son propre mandat.

Le processus d'apprentissage du rôle d'administrateur salarié que ces extraits donnent à voir tend à donner de la consistance à la thèse d'une incorporation par les administrateurs salariés des codes des agents dominants de l'entreprise. Il est ainsi possible de soutenir que les administrateurs sont confrontés à des mécanismes qui relèvent de la « violence symbolique » (Manseri, 2022 ; Nègre et Verdier, 2023)<sup>108</sup>, une notion qui désigne chez Bourdieu :

cette coercition qui ne s'institue que par l'intermédiaire de l'adhésion que le dominé ne peut manquer d'accorder au dominant (donc à la domination) lorsqu'il ne dispose, pour le penser et pour se penser ou, mieux, pour penser sa relation avec lui, que d'instruments qu'il a en commun avec lui. (Bourdieu, 2003, p. 245-246)

---

<sup>108</sup> Voir le résumé de notre communication sur [bourdieuwork.hypotheses.org](http://bourdieuwork.hypotheses.org). Nous écrivions : « Il est donc tentant d'interpréter les actions des administrateurs salariés en termes de "violence symbolique", car ils semblent intérioriser les exigences des agents dominants de l'entreprise ».

La notion a été pensée par Bourdieu comme un outil devant permettre de dépasser les obstacles que rencontrent les questionnements à propos de l'éventuelle participation consciente des dominés aux mécanismes de la domination qui s'exerce sur eux. En effet, en insistant sur le fait que le « consentement » des dominés repose sur l'incorporation de schèmes de pensée qui rendent « naturelle » la relation de domination, la notion de « violence symbolique » permet de mettre l'accent sur le fait que le « consentement » des agents à leur propre domination non seulement n'a rien d'une adhésion consciente mais aussi que ce pseudo-consentement est lui-même le fruit de la relation de domination.

L'utilisation de la notion de violence symbolique pour étudier l'action des administrateurs salariés est d'autant plus séduisante qu'elle permettrait d'intégrer dans l'analyse les formations suivies par les administrateurs salariés. En effet, ces formations constituent une forme d'« action pédagogique », soit une des expressions possibles de la violence symbolique selon Bourdieu et Passeron (1970, p. 19) : « Toute action pédagogique est objectivement une violence symbolique en tant qu'imposition, par un pouvoir arbitraire, d'un arbitraire culturel ». Pour le dire autrement, ces formations ne feraient pas que transmettre des savoirs techniques aux administrateurs salariés, mais elles leur inculqueraient également les bonnes manières de penser et d'agir, si bien que leur action se verrait largement neutralisée. Pour cette raison, rien n'assure qu'augmenter le nombre d'heures de formation des administrateurs salariés suffirait à augmenter leur pouvoir au sein du conseil, comme semblent le suggérer en creux Nègre et Verdier (2023, p. 75), alors qu'elles soutiennent en même temps la thèse de la violence symbolique. En effet, pousser les administrateurs salariés à faire plus de formations, c'est potentiellement les conduire à se trouver plus souvent en situation de se voir inculquer les normes dominantes du conseil. À ce titre, Dylan C. estime par exemple que la formation proposée par Sciences Po et l'IFA, association qu'il désigne comme proche des organisations patronales, est une manière de dispenser « la messe » aux administrateurs salariés. Il préférerait que les administrateurs salariés soient formés par les organisations syndicales, mais regrette le déficit de formations pertinentes, qu'il constate aussi à la CGT alors qu'elle constitue pour lui la « référence » en matière de « formation militante ».

Si la notion de violence symbolique apparaît fructueuse pour analyser le rôle des administrateurs salariés au sein du conseil, son utilisation fait toutefois courir le risque d'exagérer la rupture que constituerait pour les individus concernés l'entrée dans le mandat d'administrateur salarié. Parler de violence symbolique revient en effet à suggérer que nos enquêtés opéreraient une forme plutôt radicale de conversion de leurs façons de penser et de se comporter lors de leur arrivée

au sein du conseil. Or, force est de constater que ces schèmes de pensée s'inscrivent plutôt dans la continuité de façons de voir et d'agir qui sont déjà présentes chez nos enquêtés avant même d'entrer au conseil. Tout laisse en effet penser que nos enquêtés, en tant que cadres très diplômés, entretenant souvent des formes de proximité avec la direction, sont d'emblée disposés à adopter les codes qui caractérisent le conseil au moment où ils y font leur entrée. Le port du costume, les règles de politesse, le respect du rôle des dirigeants ont toutes les chances d'apparaître pour eux comme relevant du « bon sens » (Daniel R.). Et si leur parcours syndical les a habitués à fréquenter des IRP où les rapports avec la direction peuvent se montrer conflictuels, il n'empêche que nos enquêtés se font pour la plupart les relais d'une conception « constructive » du syndicalisme, qui met l'accent sur la « co-construction » avec la direction (Olivier M.). De ce point de vue, la CGT fait souvent figure de repoussoir dans les discours, parce qu'elle est associée au refus de la « discussion » et à la radicalité, les adhérents de la CGT ayant l'image d'individus habitués à « brûler des palettes » (Daniel R.). Colombar B. estime d'ailleurs qu'un administrateur salarié qui serait issu de la CGT pourrait rencontrer des difficultés dans le cadre de l'exercice de son mandat, en raison de l'incompatibilité entre l'idéologie de la CGT et la posture d'un administrateur :

J'imagine un administrateur salarié qui serait nommé par la CGT, et qui serait dans une entreprise, peut-être par exemple dans l'automobile, où il peut y avoir des soucis sociaux importants. Imaginez du coup que l'administrateur salarié au conseil d'administration de cet équipementier automobile, par exemple qui a besoin de se reformater complètement, qui va être amené à licencier, à fermer des usines, etc. Imaginez que l'administrateur salarié, eh bah, il est quand même assis entre deux chaises, pour être poli, parce que d'un côté, il va avoir la CGT qui va sans doute lui mettre la pression en lui disant qu'il faut qu'il réagisse comme-ci, comme-ça, mais d'un autre côté, en tant qu'administrateur, son job, c'est de se préoccuper de la survie, de la survie à long terme stratégique de l'entreprise, et pas du fait qu'il y ait 10 licenciements ou 100 licenciements ou 1.000 licenciements à droite ou à gauche, si c'est dans l'intérêt de l'entreprise, quoi. Donc, je trouve qu'il y a un mélange des genres qui n'est pas bon, là.

(Colombar B., CFE-CGC)

Et s'ils peuvent parfois nuancer leurs critiques de la CGT (« Je suis persuadé que sur des sites, il y a d'excellentes équipes syndicales CGT, avec des gens très bien, qui sont là pour les salariés etc. », Daniel R.), il n'en reste pas moins que ces critiques révèlent que la majorité de nos enquêtés portaient une vision largement déconflictualisée de l'action syndicale avant même d'entrer au conseil en tant qu'administrateurs salariés.

En somme, la thèse d'une rupture nette dans le parcours de représentation du personnel des administrateurs salariés apparaît manquer de fondements. Ceux qui deviennent administrateurs salariés sont dans la plupart des cas largement disposés à accepter le rôle qu'ils sont enjoins à

endosser dès lors qu'ils entrent au conseil, en raison de leur conception du syndicalisme mais aussi de la proximité qu'ils peuvent entretenir avec la direction. Il serait en définitive erroné de considérer que les administrateurs salariés subissent au conseil une domination absolue.

## 2.2. Les zones d'influence des administrateurs salariés

Les contraintes qui pèsent sur l'action des administrateurs salariés fournissent des pistes pour expliquer pourquoi de multiples analyses de la RSC mettent en évidence que les administrateurs salariés estiment avoir assez peu de pouvoir sur les décisions prises au sein du conseil (Gold, 2011 ; Harju, Jäger et Schoefer, 2021 ; Rose et Hagen, 2019 ; Waddington et Conchon, 2016). Malgré tout, les administrateurs salariés ne sont pas entièrement impuissants. Cette partie est destinée à le montrer. Dans un premier temps, nous nous penchons sur ce que les administrateurs salariés apportent comme contribution spécifique au sein du conseil, mais aussi en dehors de celui-ci (2.2.1). Dans un second temps, nous montrerons comment ils agissent afin de faire reconnaître la légitimité de leur présence au conseil (2.2.2).

### 2.2.1. *Agir au sein du conseil et en dehors*

Les administrateurs salariés tentent d'apporter au conseil ce qu'ils estiment être du ressort de leurs compétences, c'est-à-dire un point de vue de salariés qui vivent l'entreprise depuis l'intérieur. À ce titre, ils estiment que leur contribution est complémentaire à celle des autres administrateurs, qui peuvent avoir d'après eux une vision trop financière ou trop éloignée de la réalité de l'activité :

Je pense que oui, j'apportais vraiment cette vision ultra locale, au plus proche des collaborateurs [...]. Donc, je pense que j'avais une vision exhaustive, bon : une autre vision que celle que [les autres administrateurs] pouvaient avoir, qui est... je ne dirais pas purement financière, mais une vision peut-être parfois trop générale d'un ensemble et pas assez spécifique.

(Cécile I., non syndiquée)

Et s'ils suivent des formations dans le but notamment de renforcer leurs compétences dans des domaines comme la finance, les administrateurs salariés n'entendent pas pour autant devenir des experts techniques sur ces sujets (« L'idée, c'est pas de devenir un expert en renégociation de dette de boîte, mais quand même que j'aie un niveau de compréhension global », Benoit A.). Si les administrateurs « classiques » apportent au conseil des ressources externes à l'entreprise, à l'instar de savoirs techniques ou d'une expérience de direction dans une autre entreprise, les administrateurs apportent pour leur part, en tant qu'« *insiders* », leur connaissance de la réalité de l'entreprise (Hillman, Cannella et Paetzold, 2000).

L'expérience de Jacques H. est une illustration de la manière dont les administrateurs salariés peuvent intervenir au conseil en s'appuyant sur leur connaissance de l'entreprise. Jacques H.

explique avoir averti la direction générale à propos du « manque d'investissement informatique sur certaines activités de [l'entreprise] ». La direction est d'abord prévenue par des voies informelles, avant que le sujet ne soit soulevé par les administrateurs salariés lors d'une séance du conseil, en raison du manque de réaction de la part des dirigeants. Ces derniers continuent de négliger les mises en garde des administrateurs salariés, si bien qu'un « incident informatique » fini par être public et fait même l'objet d'un reportage dans un média important. La direction se fait alors reprendre par les administrateurs non-salariés, qui reprochent aux dirigeants de ne pas avoir écouté les administrateurs salariés et les enjoint à apporter une solution rapide au problème. Benoit A. nous conte une expérience similaire, même si dans son cas, il ne désire pas nous dévoiler les « éléments » sur lesquels il attire l'attention du conseil. N'ayant pas pu aborder le sujet en conseil, il commence lui aussi par avertir par des voies informelles certains administrateurs au sujet de ce qui lui apparaît susceptible de créer des « risques » pour l'entreprise. Une fois que les informations qu'il a transmises se trouvent confirmées, Benoit A. est remercié par le président du conseil et se voit inviter à rapporter les éléments dont il dispose à la prochaine réunion du conseil. C'est là pour Benoit A. l'indice de l'intérêt de sa présence en tant qu'administrateur.

Au-delà de leurs connaissances spécifiques, c'est aussi un point de vue particulier sur l'entreprise que les administrateurs salariés entendent amener au conseil. D'après Colombar B., leur identité de salarié devrait les conduire à saisir les orientations stratégiques par le biais de la situation des salariés, par exemple des qualifications et compétences que détiennent les salariés de l'entreprise :

On peut imaginer qu'un administrateur salarié, par rapport à des évolutions que pourraient avoir [certaines entreprises] de digitalisation accélérée de leur mode opérationnel, bah les administrateurs salariés pourraient éventuellement dire : « Mais attendez, vous vous rendez compte, on des milliers de salariés, qui ne seront pas capables, qui ne pourront pas suivre. Qu'est-ce qu'on va en faire ? Comment on les reclasse ? etc. »

(Colombar B., CFE-CGC)

Mais l'exemple donné par Colombar B. reste toutefois hypothétique, alors que d'autres enquêtés donnent des exemples concrets de situations où ils s'appuient sur leur point de vue de salariés au moment d'aborder certaines thématiques qui sont du ressort du conseil, à l'instar de la question de la rémunération des dirigeants de l'entreprise. Deux conditions doivent néanmoins être ici réunies. D'abord, il faut que les administrateurs salariés soient assez à l'aise à l'idée d'exprimer leur avis sur la rémunération de leur dirigeant. Ce n'est par exemple pas le cas de Colombar B., qui ne souhaite pas endosser la responsabilité de discuter ce « sujet *touchy* », qui pourrait lui valoir de « récupérer des tartes » de la part du « *big boss* ». À ce titre d'ailleurs, Colombar B. ne désire pas être

membre du comité des rémunérations du conseil. C'est un sentiment similaire qu'éprouve Tanguy O. au moment où il entre au comité des rémunérations : il a beau avoir « été en formation à l'IFA » et avoir suivi les cours sur la rémunération des dirigeants, il n'empêche qu'il y a d'après lui « un certain fossé » avec la réalité, ce qui crée une « certaine appréhension » la première fois qu'il doit se pencher sur ce thème. Accepter de discuter de la rémunération des dirigeants, notamment en étant membre du comité des rémunérations, ne suffit cependant pas. Il faut encore que les conditions dans lesquelles les rémunérations des dirigeants sont discutées ouvrent la possibilité aux administrateurs salariés de faire valoir leur point de vue de salarié. Dans l'entreprise de Daniel R., seules les rémunérations des dirigeants du groupe sont examinées au sein du conseil, celles des salariés étant fixées dans d'autres espaces. Cela réduit par certains égards les possibilités d'intervention des administrateurs salariés. L'exercice de fixation de la rémunération apparaît par ailleurs largement contraint dans l'entreprise de Daniel R., non seulement parce qu'il estime que sa voix ne pèse pas assez lourd dans le contexte du conseil, mais aussi en raison de l'intervention de consultants, qui établissent des recommandations qui ont pour effet de tendanciellement tirer vers le haut la rémunération du dirigeant :

On décide pas du salaire du patron en jetant une pièce etc. On fait appel à des cabinets qui vont nous dire : « Voilà, on a étudié le panel des patrons ou des sociétés équivalentes blablabla, la moyenne, l'écart-type, etc. » Et puis : « Bah ok, on en déduit qu'il faudrait que le patron soit payé tant. - Ok, bon bah super, merci. » Alors, après, encore une fois, on est d'accord ou on n'est pas d'accord mais quand on représente une voix sur six dans un comité, le comité étant là juste uniquement pour faire des préconisations... Mais quand le comité est composé de six personnes, donc votre « avis », entre guillemets, ou ce que vous pouvez apporter, c'est un sur six et puis que vous arrivez au conseil, vous êtes un sur treize, bon, bah écoutez, je veux dire, on peut trouver que le patron est trop payé ou pas assez mais si tous les autres sont pas d'accord avec vous, ce qui est pas forcément le cas d'ailleurs... Mais, encore une fois, le pouvoir... Pour le coup, là, le pouvoir de... Alors, j'allais dire, c'est pas de nuisance, c'est plutôt d'influence, il est globalement faible parce que c'est assez cadré, c'est assez cadré. La question sur le salaire d'un patron, la question elle est de savoir, voilà : on vous donne la moyenne et les écarts-types, la question c'est : « Est-ce que vous voulez être sur la moyenne ou est-ce vous voulez être sur un écart-type plus haut ou pas ? » Là où c'est vicieux, c'est qu'en général, toutes les entreprises veulent pas être à la moyenne, elles veulent être plutôt sur le premier quartile. Sauf que mettre tout le monde au premier quartile, bah l'année suivante, la moyenne a augmenté au premier quartile, et donc, ça pousse un peu le bouchon un peu haut.

(Daniel R., FO)

Le contexte est moins contraignant pour Loïc G. puisque les membres du conseil d'administration doivent dans son cas examiner tous les ans « une enveloppe budgétaire d'augmentation des salaires ». Cela lui donne ainsi l'occasion de contester, durant les réunions du conseil et celles du comité des rémunérations où il siège, le « gel des salaires » qui est décidé lors

d'une année où il est en mandat. Une autre stratégie que peuvent adopter les administrateurs salariés consiste à proposer que le schéma de rémunération des salariés soit indexé sur celui des dirigeants de l'entreprise. Bérengère V. essaie par exemple de faire en sorte que la même « philosophie » soit appliquée pour les dirigeants de l'entreprise et pour ses salariés :

Mettons qu'on a un certain nombre critères exigeants sur les bonus, en termes d'objectifs, très bien : ça veut dire que si les objectifs sont atteints, on peut être récompensé de façon significative ou si c'est pas atteint, ne pas les avoir. Il faut que la philosophie soit la même pour les salariés, et sur le même niveau, c'est-à-dire qu'il ne faut pas que ce soit plus exigeant pour les salariés que pour le [dirigeant]... Évidemment, on parle pas des mêmes montants, ce qui est normal et naturel, mais dans l'esprit et dans la mécanique...

(Bérengère V., CGE-CGC)

On retrouve le même type d'ambition chez André T., qui estime que lorsque les « objectifs de l'entreprise » sont atteints, par exemple en matière de qualité des produits, ce n'est pas uniquement grâce à « une poignée de dirigeants », mais que cela doit au travail de « l'ensemble des salariés ». Il n'y a dès lors pas de raison d'après lui que les premiers soient récompensés sous la forme d'actions de performance, alors que les seconds ne le sont pas. C'est pourquoi il propose auprès du conseil d'administration de mettre en œuvre un « système d'actions de performance pour tous les salariés », sans « rentrer en conflit » avec les autres administrateurs, qu'il n'arrive toutefois pas à convaincre (« J'aurais aimé que ça marche, mais ça n'a pas marché »).

Les administrateurs salariés peuvent également incarner les « valeurs sociales » (Jacques H.) qu'ils portent en s'emparant de certains sujets « plus humains » (Christelle U.), qui tendent de plus en plus à s'imposer à l'agenda des conseils dans le contexte actuel, à l'instar des enjeux de performance extra-financière des entreprises et de RSE. Christelle U. nous explique au cours de l'entretien œuvrer afin que la rémunération des dirigeants soit indexée sur un « indicateur social », calculé au terme d'un « audit social » que réalise une entreprise spécialisée. Elle saisit l'opportunité de son entrée au comité RSE du conseil pour faire en sorte que l'indicateur en question soit présenté au conseil, afin que tous les administrateurs comprennent cet « outil formidable ». Si au moment de l'entretien sa démarche n'est pas allée plus loin, puisqu'elle avance petit à petit, elle souhaite à terme « faire relier les deux [l'indicateur social et la rémunération des dirigeants] ». Christelle U. n'est pas la seule à investir l'espace du comité RSE. C'est également le cas de Fabrice D., qui juge que le comité RSE de son entreprise « fonctionne très bien » et qu'il est « très intéressant ». Cela tient sans doute au fait qu'il s'agit d'un comité « très opérationnel », qui est notamment chargé d'examiner des questions de sécurité au travail, pour lesquelles un administrateur salarié peut développer un intérêt, en raison de son inscription dans la réalité opérationnelle de l'entreprise. À

l'inverse, Fabrice D. juge que le comité des rémunérations n'est « vraiment pas important », parce que ce n'est pas « ça qui va faire que la boîte ne marche pas ». Méлина N. fait pour sa part la demande expresse de participer au comité RSE parce que c'est un domaine dans lequel elle se sent relativement « à l'aise ». Elle juge son action au sein du conseil et de ce comité fructueuse sur trois points. D'abord, elle a pu travailler sur le problème de l'« équilibre vie perso/vie pro », dans le contexte d'un recours accru au télétravail qui trouve ses origines dans la pandémie du Covid-19. Elle participe ensuite à la mise en œuvre d'une distribution d'actions gratuites à destination des salariés du groupe, ce qu'elle juge essentiel parce que « tout le monde a fait son boulot » alors que la crise du Covid-19 sévissait et que des salariés auraient pu « lâcher » étant donné les craintes qui pouvaient s'emparer d'eux. Enfin, elle contribue à la mise en place d'une application qui permet aux salariés de l'entreprise de travailler pour une association le temps d'une journée tout en étant payé par l'entreprise.

Ces multiples exemples mettent en évidence les contributions que les administrateurs salariés apportent au sein même du conseil, par des voies plutôt formelles. Or, les entretiens montrent que l'influence des administrateurs salariés sur la marche de l'entreprise emprunte également des voies plus informelles : l'exercice de leur mandat permet aux administrateurs salariés de nouer des relations hors conseil avec les agents occupant les positions les plus élevées dans la hiérarchie de l'entreprise. Il peut s'agir de profiter des moments de sociabilité hors conseil qui sont organisés par l'entreprise, par exemple lorsque les réunions du conseil sont précédées ou suivies par la tenue d'un repas en commun. Benoit A. s'impose par exemple d'« être systématiquement en présentiel », ce qui lui permet de participer au déjeuner entre administrateurs. Ce moment est l'occasion de faire la démonstration de sa crédibilité auprès des autres membres du conseil, en leur prouvant qu'il n'est pas le « gilet jaune qu'ils ont voulu imaginer » et qu'il « capable de parler de sujets d'actualité de façon aussi pertinente, parce qu'[il lit] *Les Échos* comme eux et qu'[il est] aussi instruit ». Mais ces moments peuvent également servir à faire progresser des idées chez les administrateurs non-salariés. Daniel R. explique ainsi comment il profite des espaces de rencontre informelle avec les dirigeants et les autres administrateurs pour planter des « graines » dans leur esprit et les « arroser » régulièrement :

Je fais un peu le jardinier en fait : je plante des graines dans l'esprit des gens et je leur dis « Voilà, moi je pense ça parce que vous comprenez etc. » Alors évidemment, ils ne sont pas d'accord, bla-bla etc. Ok, c'est pas grave, on discute et puis plus tard, lors d'une discussion qu'on peut avoir sur le sujet, je reviens... Et puis, j'arrose un peu : « Ah, vous savez, je vous avais dit ça et puis regardez ce qu'il s'est passé. Bah finalement, si on avait appliqué ce que j'avais dit ou... » Enfin, ça, c'est un peu frontal. Mais, en fait voilà, j'arrose mes petites graines que j'ai plantées

dans l'esprit des administrateurs et de la direction, et puis, régulièrement, j'en remets une petite couche et puis c'est intéressant parce qu'on s'aperçoit qu'au fil du temps, les visions de certains sur certains sujets peuvent changer.

(Daniel R., FO)

Les sujets qu'il évoque au cours de ces discussions ne sont pas nécessairement ceux traités en conseil, ils peuvent être « connexes » à ceux-ci comme « la politique salariale sur les sites », mais ils permettent malgré tout de faire avancer sa cause. Daniel R. juge d'ailleurs que sa démarche est fructueuse parce qu'elle aboutit parfois à ce que des administrateurs non-salariés l'invitent à intervenir en conseil sur certaines thématiques plutôt « sociales », qui concernent les salariés. Et lorsque Daniel R. leur objecte qu'il ne peut pas le faire, au risque de passer pour « le syndicaliste qui a une revendication », les personnes qui l'ont approché lui proposent alors de soulever elles-mêmes le sujet lors de la réunion du conseil, afin de donner à Daniel R. l'opportunité de « rebondir » dessus. À l'inverse, certains administrateurs lui demandent parfois d'évoquer en réunion certaines thématiques qu'ils aimeraient aborder mais n'osent pas proposer eux-mêmes à la discussion, par crainte peut-être d'être mal vus par leur pairs :

Le fait qu'il y ait un administrateur représentant les salariés, ça libère leur parole... Ils se sentent l'autorisation ou la possibilité d'évoquer un certain nombre de sujets parce que maintenant, comme il y a quelqu'un, entre guillemets, « des syndicats », ou qui fait du social autour de la table, eh bah on peut en faire aussi. Et donc, ça, je pense, ça amène... Ça montre bien que le fait qu'on ait mis des administrateurs représentant les salariés permet de ne pas faire que des sujets économiques mais ça amène des sujets liés à la RSE, ça amène des sujets un peu plus larges, qui sont d'actualité mais pour lesquels certains administrateurs avaient des réticences à en parler. Parce qu'ils pensaient peut-être [qu'ils seraient mal vus par leurs pairs qui pourraient penser :] « ah mais ça c'est un administrateur qui est trop social, mince on s'est trompés. » Et donc ça, c'est assez intéressant aussi de voir ça.

(Daniel R., FO)

Mais ces exemples restent plutôt rares. Il faut en effet mesurer les difficultés que rencontrent les administrateurs salariés pour entretenir des relations informelles avec leurs pairs au conseil. La pandémie du Covid-19 n'est pas étrangère à ce fait, puisqu'elle a pu freiner la construction de relations de ce type, surtout pour les administrateurs salariés entrés au conseil peu avant le déclenchement de la crise sanitaire. Mais il faut également noter que les administrateurs non-salariés sont souvent des « gens très pris » (Loïc G.) qui peuvent être administrateurs dans plusieurs sociétés en même temps ou cumuler leur mandat avec des fonctions de cadre supérieur, ceci ne facilitant pas la prise de contact avec eux. La distance est d'autant plus grande avec les administrateurs qui ne sont pas français et vivent hors de France, le problème de la langue pouvant dans ce cas participer à accentuer la distance (« Même si je parle pas trop trop mal l'anglais, [...] c'est plus facile pour

moi d'aller discuter avec des gens en français », André T.). Il faut aussi oser contacter ces individus qui ne sont pas forcément du « même monde » (Daniel R., Fabrice D.) que les administrateurs salariés, étant donné le parcours d'études et le parcours professionnel qui est le leur. Enfin, il faut aussi réussir à faire fi de certains des enseignements prodigués durant les formations que suivent les administrateurs salariés. Fabrice D. explique ainsi regretter avoir suivi « à la lettre » le conseil de privilégier les discussions en situation de « collégialité » :

Il faut dire que j'étais peut-être un petit peu timide dans cette démarche-là de développement de relations en dehors du *board*. Pourquoi ? [...] Les premières années, je veux dire, j'ai été le bon élève, j'ai essayé de suivre les règles de l'IFA, mais j'ai eu tort, j'ai eu tort. Et l'IFA recommande de n'agir que dans le cadre du *board*, c'est-à-dire qu'au sein de l'instance collégiale. C'est une erreur. C'est un bon conseil dans l'esprit, mais qu'il ne faut pas suivre à la lettre, voilà. Alors qu'eux demandent également de le suivre à la lettre.

(Fabrice D., CFTD)

En fait, c'est la direction générale de l'entreprise, plus que les administrateurs non-salariés, qui apparaît être l'interlocuteur principal des administrateurs salariés lors de ces échanges informels. La relation de proximité que crée le mandat avec la direction permet en effet aux administrateurs salariés de « faire remonter » de l'information aux dirigeants concernant les sites de l'entreprise et le ressenti des salariés à propos de sujets divers. Colombar B. évoque ainsi l'utilité de la présence des administrateurs salariés qui ont la possibilité de « prendre contact avec certains managers » pour « glisser des messages comme quoi, bah tel truc ça passe pas, ça coince, machin, ça fonctionne pas, les gens comprennent pas ». Loïc G. explique pour sa part avoir la « chance de pouvoir remonter tout en haut ce qu'il se passe dans les usines et les revendications des salariés » : son mandat lui donne la possibilité d'appeler la direction générale lorsqu'il y a « des menaces de grève » suite à l'annonce de certaines décisions, souvent en lien avec les salaires. Il faut noter ici que c'est bien la direction générale qui est au centre de ces relations, dans la mesure où elle fait comprendre à Loïc G. que « c'est pas des choses à remonter au conseil d'administration, mais c'est des choses à remonter aux ressources humaines ou au directeur général ». Et s'il estime que « c'est pas un bon rôle » parce que c'est « un peu rôle de balance », Loïc G. affirme néanmoins l'importance d'assumer cette responsabilité (« c'est un peu pour le groupe que je fais ça »). Les administrateurs salariés peuvent même se muer en véritables négociateurs sociaux pour le compte des IRP de l'entreprise, un rôle sans doute d'autant plus évident à endosser qu'ils sont membres d'une organisation syndicale. Daniel R. explique être utilisé comme « relais de communication » lorsqu'un message ne peut pas être transmis par le « réseau RH ». Il a en effet directement accès au directeur général du groupe et peut ainsi contourner les représentants de la direction aux IRP qui peuvent se montrer

d'après lui « plus royalistes que le roi », c'est-à-dire se montrer trop intransigeants dans la négociation. Son intervention permet ainsi de débloquer certaines situations de négociation. Jacques H. raconte être intervenu afin d'assurer le maintien de la distribution des tickets restaurants durant la crise sanitaire. Et si dans ce cas, les administrateurs salariés contactent d'abord le président du conseil, ce dernier se tourne lui-même vers le directeur général de l'entreprise pour évoquer le problème. Le rôle de négociateur social est encore plus affirmé dans le cas de Fabrice D. : siégeant au conseil d'une entreprise dans laquelle sont régulièrement décidées des réductions d'effectifs, le poste de Fabrice D. est lui-même concerné par un plan social au moment de notre entretien. Dans ce contexte particulier, il « intervient beaucoup dans la mise en place du PSE [plan de sauvegarde de l'emploi] », parce qu'il y a trop « peu d'élus » dans l'entreprise pour mener cette tâche à bien. Ces exemples montrent comment les administrateurs salariés peuvent faire usage du « off » pour faciliter les échanges entre la direction de l'entreprise d'un côté et les organisations syndicales et les IRP de l'autre (Conchon, 2014, p. 468-473).

Nous avons vu qu'à leur entrée au conseil, les administrateurs salariés se voient contraints de respecter les règles de fonctionnement du conseil et de s'adapter au rôle qui est défini pour eux, ce qui tend à montrer que les administrateurs salariés ne disposent que de peu de pouvoir. La prise en compte de la contribution qu'ils estiment apporter par leur action au sein mais aussi en dehors du conseil conduit à nuancer ce constat. Il semble bien que les administrateurs apportent dans ces instances ou dans les marges de ces dernières un point de vue spécifique et complémentaire de celui des administrateurs non-salariés. On peut se demander cependant si ce partage des tâches entre les administrateurs salariés et les autres, qu'entérine l'idée d'une complémentarité entre les différents profils d'administrateurs, ne participe pas également à restreindre les capacités d'influence des administrateurs salariés. Il n'est pas anodin que la plupart des administrateurs salariés ne se considèrent pas suffisamment compétents en finance pour intervenir sur les thématiques du conseil qui relèvent de ce domaine, alors même que celles-ci constituent une bonne part des travaux du conseil. De ce point de vue, très peu de nos enquêtés semblent intéressés à l'idée de participer au comité d'audit, auxquels ils n'ont de toute manière pas accès (voir chapitre 2). Méлина N. va jusqu'à affirmer que l'« audit, c'est bien, mais ça n'a pas d'impact absolument direct sur les collaborateurs ». La position de Dylan C. apparaît ici originale parce qu'il affirme à l'inverse son intérêt pour le comité d'audit, au sein duquel il aimerait siéger puisque ce comité revêt pour lui une importance capitale (« dans le capitalisme, là où parle du pognon, c'est là où il faut être »). Un tel point de vue tranche avec celui des administrateurs salariés qui mettent principalement en avant leurs

compétences pour le domaine de la RSE, en raison de l'affinité presque naturelle qu'ils auraient pour ces thèmes en tant que salariés. Ce faisant, ils peuvent participer à leur propre exclusion en se concentrant sur des thématiques qui sont potentiellement considérées comme secondaires par les autres membres du conseil. Cette situation n'est pas sans rappeler par certains égards les obstacles qu'ont pu rencontrer les femmes à leur entrée aux conseils des grandes entreprises partout dans le monde. Rebérioux et Roudaut (2019) ont par exemple montré que les femmes entrées au conseil des entreprises du SBF120, à la suite de la mise en œuvre d'un quota de genre, n'ont pas pu accéder aux comités du conseil les plus importants, du point de vue de ce qu'ils représentent symboliquement dans le capitalisme moderne mais aussi du point de vue des éléments de rémunération supplémentaires auxquels ils donnent droit<sup>109</sup>. Si d'après le rapport publié par Spencer Stuart (2022), ces comités sont aujourd'hui composés presque pour moitié de femmes<sup>110</sup>, il n'empêche que le même rapport conclut que les comités RSE sont pour leur part majoritairement composés de femmes, puisque ces dernières représentaient 64% des membres des comités RSE des entreprises du SBF120 en 2022 (p. 70). Et si les administrateurs salariés peuvent montrer un intérêt particulier pour le comité stratégique, ils peuvent rencontrer des difficultés à être intégrés dans ce comité. Lorsqu'il demande à faire partie du comité stratégique, Colombar B. s'y voit refuser l'accès, la direction lui expliquant qu'elle craint qu'il soit un jour remplacé par un administrateur salarié CGT, dont la présence au comité stratégique pourrait d'après elle être gênante. Benoit A. voit pour sa part sa demande acceptée, mais il n'est pas intégré comme un membre de plein droit du comité, puisqu'il a uniquement le statut d'« invité » aux travaux de ce dernier. Cela participe à expliquer pourquoi seul un nombre restreint de nos enquêtés font partie au moment de notre entretien du comité stratégique de leur entreprise, puisque ce n'est le cas que de 4 d'entre eux<sup>111</sup>.

Il se dessine en définitive une division des tâches entre administrateurs salariés et administrateurs non-salariés, qui s'apparente pour beaucoup à une division entre des thèmes d'ordre

---

<sup>109</sup> La présence d'un administrateur dans un comité donne droit à ce dernier à des éléments de rémunération supplémentaires, qui viennent s'ajouter à la rémunération perçue en tant qu'administrateur. Rebérioux et Roudaut (2019) montrent que tous les comités ne donnent pas lieu à une rémunération similaire, les plus rémunérateurs étant les comités chargés de contrôler l'action des dirigeants (audit, rémunérations, nomination).

<sup>110</sup> D'après le rapport (p. 66-68), 52% des membres des comités d'audit des entreprises du SBF120 étaient en 2022 des femmes. L'ordre de grandeur est similaire pour le comité des nominations (48%) et le comité des rémunérations (49%).

<sup>111</sup> Contre 11 pour le comité RSE de l'entreprise (sachant que les sujets de la stratégie et de la RSE sont regroupés dans un unique comité dans 3 cas), et même 14 pour le comité en charge des rémunérations. Il faudrait tenir compte du fait que le nombre d'entreprises qui mettent en place un comité stratégique dédié est plus faible que le nombre d'entreprises qui créent un comité d'audit ou un comité des rémunérations. En tout état de cause, ni l'analyse quantitative proposée au chapitre 2, ni le rapport de Spencer Stuart (2022) ne laissent penser que les administrateurs salariés ont bénéficié d'une intégration facilitée au comité stratégique des entreprises.

« social » et des thèmes d'ordre économique/stratégique. Si les administrateurs salariés sont enjoins à ne pas agir comme des « syndicalistes » au sein du conseil, force est donc de constater que le rôle qu'ils sont invités à endosser au conseil s'inscrit malgré tout dans la continuité des fonctions d'un « syndicaliste », à la différence près qu'ils ne peuvent plus recourir aux modes d'expression relativement conflictuels qui font partie du registre des interventions possibles dans les IRP. C'est d'autant plus frappant s'agissant du rôle de négociateur que les administrateurs endossent hors conseil dans leurs relations avec la direction. Il faut noter que les administrateurs salariés justifient eux-mêmes, en partie au moins, cette division des tâches entre administrateurs salariés et administrateurs non-salariés. Faisant peut-être ainsi de nécessité vertu, ils participent dès lors à la restriction de leur pouvoir d'exercer une influence notable sur les stratégies de l'entreprise.

### *2.2.2. Un groupe en lutte pour faire reconnaître la légitimité de son rôle*

Si nous nous sommes jusqu'ici principalement concentrés sur l'action des administrateurs salariés au sein du conseil et plus généralement de leur entreprise, il semble nécessaire de s'arrêter sur l'action que les administrateurs salariés mènent également en dehors de ces espaces. Les administrateurs salariés rappellent en effet par certains égards le « groupe des cadres » en raison du travail de légitimation et d'institutionnalisation qu'ils semblent tenter de mettre en œuvre (Boltanski, 1982). Si les administrateurs salariés ne disposent pas d'organisations spécifiques de représentation, à l'instar de ce que la CFE-CGC représente aujourd'hui pour les cadres, il n'empêche qu'ils ont accès à des espaces de rencontre collective. Différentes organisations syndicales ont ainsi mis en place un cercle des administrateurs salariés, au sein desquels les administrateurs salariés peuvent être mis en contact avec d'autres administrateurs salariés qui siègent au conseil d'autres entreprises. Mais il existe également un autre espace de rencontre, le « club des administrateurs salariés » de l'IFA, qui entend réunir des administrateurs salariés ainsi que des administrateurs représentant les salariés en allant au-delà des appartenances syndicales. Le club en question est co-présidé par deux personnes, un administrateur salarié et une administratrice salariée, tous deux étant certifiés de la formation proposée par l'IFA et Sciences Po.

Ces espaces de rencontre sont l'occasion de confronter les expériences des uns et des autres, et d'échanger à propos des « bonnes pratiques », selon une expression qui revient chez plusieurs enquêtés. La confrontation des expériences permet de comprendre « ce qui est possible et ce qui se fait ailleurs », c'est-à-dire de trouver de l'inspiration chez d'autres pour tenter d'impulser des idées dans sa propre entreprise, même si « tout n'est pas forcément applicable chez soi » :

- Q : Vous avez parlé de la question de l'IFA. C'est vrai, le club des ARS, il vous sert à quoi par exemple ?

- R : Alors euh, échanges de bonnes pratiques et aussi de voir ces questions d'échanges avec les salariés... comment ça se passe chez les uns et chez les autres. C'est la façon dont on échange, dont on traite des différents sujets. Et c'est important parce que ça permet d'avoir une vue sur ce qui est possible et ce qui se fait ailleurs. Tout n'est pas forcément applicable chez soi, mais bon, c'est bien d'ouvrir son horizon.

(Béregère V., CFE-CGC)

L'existence de ces échanges se manifeste en entretien chaque fois qu'un enquêté fait référence à la situation qui prévaudrait dans d'autres entreprises. Les administrateurs salariés qui siègent dans des entreprises privées peuvent ainsi comparer la situation de leur conseil avec celle des entreprises dans lesquelles l'État français est encore un actionnaire important, voire est l'actionnaire majoritaire (« Après, on est pas du tout dans le même fonctionnement puisque ce sont des entreprises d'État et donc la gouvernance n'est pas du tout la même », Daniel R.). Ils peuvent aussi situer leur entreprise par rapport aux autres, en termes d'ouverture des débats du conseil, comme le fait par exemple Colombar B. au cours de l'entretien :

Donc, on est dans un conseil d'administration où en fait, il n'y a pas de discussion chaude de fond. Voilà. Et j'ai appris, d'ailleurs un peu à mes dépens, que, bah, c'est pas dans le conseil qu'on peut discuter des points, qu'on peut faire remonter des points un peu durs. Donc, c'est... Mais je suis pas le seul, hein, il y a pas mal de gens avec qui j'en ai discuté. Il y a les deux. Il y a des conseils d'administration où apparemment, il y a des discussions très claires avec les différents administrateurs et puis, l'administrateur salarié peut dire un certain nombre de choses.

(Colombar B., CFE-CGC)

Mais au-delà de favoriser le partage des expériences des uns et des autres, ces espaces peuvent également servir d'arènes d'action collective, du moins pour ceux qui s'y investissent le plus. Certains de nos enquêtés développent en creux l'idée que le destin des administrateurs salariés est aussi un destin collectif, à l'instar de Daniel R. qui affirme au cours de l'entretien que l'image que les dirigeants et administrateurs non-salariés ont de chaque administrateur salarié dépend des « agissements » de tous les administrateurs salariés. Plus particulièrement, il pense que l'image des administrateurs salariés pourrait être nettement dégradée partout où ils sont si l'un d'entre eux venait à rompre l'obligation de confidentialité par exemple :

C'est assez compliqué parce que chaque administrateur indépendant est une personne unique, mais je suis persuadé, c'est mon point de vue, je suis persuadé que les administrateurs représentant les salariés ne sont pas des individus uniques. On a une part d'individualité, mais on fait partie d'une espèce et les agissements des uns importent forcément les agissements des autres. Et demain, d'ailleurs, si [dans une autre entreprise] on entend que l'administrateur représentant les salariés a divulgué des informations confidentielles, a fait défaut, peu importe,

a fait une grosse connerie, etc., ça aura forcément des impacts sur moi, alors qu'on est pas du tout de la même boîte. Mais je suis persuadé que la vision globale de ce que sont les administrateurs représentant les salariés, elle est globale, et donc... Les gens savent pondérer mais elle est globale.

(Daniel R., FO)

La participation au club des administrateurs salariés de l'IFA est alors l'occasion d'agir au contraire positivement sur « la vision globale de ce que sont les administrateurs représentant les salariés ». L'IFA permet en effet aux administrateurs salariés d'être mis en relation avec différents acteurs, par exemple des administrateurs non-salariés dans le cadre de la formation proposée par l'IFA et Sciences Po, mais aussi diverses « personnalités » que le club permet de rencontrer :

Oui, [le but du club,] c'est de partager l'expérience mais c'est aussi de rencontrer des personnalités qui vont avoir un avis particulier sur un sujet, quel qu'il soit. On avait rencontré par exemple le président du club des secrétaires des conseils d'administration de l'IFA, qui lui a un avis sur les administrateurs représentant les salariés, sur la manière dont ils devraient œuvrer ou pas œuvrer, etc.

(Daniel R., FO)

L'IFA n'est pas le seul endroit où les administrateurs salariés peuvent plaider leur cause. Benoit A. affirme la nécessité que ces derniers « militent » « en dehors du conseil, dans des lieux d'influence et de prospective pour légitimer, expliquer convaincre ». Il évoque par exemple un *think tank*, l'Institut du capitalisme responsable, « qui vise à travailler sur ces questions de responsabilité », mais dont la démarche le surprend parce que les administrateurs salariés n'y jouent visiblement aucun rôle particulier (« Tu ne peux pas prétendre être responsable si dans ta propre gouvernance d'un *think tank* qui a vocation à travailler sur la gouvernance, tu n'intègres pas des administrateurs salariés »). Mais il n'a à notre connaissance pas tenté de prendre contact avec cet institut. À l'inverse, on peut constater que certains administrateurs salariés prennent effectivement la parole dans des lieux similaires à celui que Benoit A. décrit. Une administratrice salariée prend par exemple la parole dans l'édition 2022 du magazine publié par l'Institut du capitalisme responsable, afin d'y évoquer l'intérêt de la contribution du « syndicalisme » pour « l'entreprise responsable ». Les administrateurs salariés sont également invités à plusieurs reprises à prendre part aux « Assises des administrateurs salariés », dont la 3<sup>ème</sup> édition, la dernière en date, se tient en novembre 2020. Dans le cadre de la dernière édition, organisée par l'association Réalités du dialogue social, en partenariat avec l'OIT, l'IFA et le Collège des Bernardins, 4 administrateurs salariés en tout ont été invités à prendre la parole. Les autres intervenants sont des administrateurs non-salariés, des dirigeants d'entreprise ou encore des chercheurs. C'est peut-être là la particularité de ces lieux extérieurs de « militantisme » pour les administrateurs salariés : n'étant pas simplement réunis entre eux, dans un club lié à leur

syndicat ou même transpartisan, le discours que tiennent les administrateurs à propos d'eux-mêmes est toujours potentiellement en concurrence avec celui que d'autres agents tiennent à leur endroit.

Cette situation se comprend aisément si l'on tient compte des objectifs qui sont ainsi poursuivis par les administrateurs salariés qui acceptent de se prêter au jeu de ces interventions. Les problématiques qui sont soulevées dans leurs interventions relèvent en effet pour une grande partie de la responsabilité des autres acteurs qu'ils espèrent toucher dans ces espaces et dont ils peuvent espérer une réaction. Il s'agit par exemple d'affronter la question de l'après-mandat. Celle-ci crée en effet certaines inquiétudes chez les administrateurs salariés, qui peuvent craindre le retour à la réalité opérationnelle après avoir eu pendant plusieurs années la possibilité d'avoir une vision d'ensemble sur la marche de l'entreprise. Dans cette veine, Fabrice D. affirme sa satisfaction de partir en retraite à la fin de son mandat, puisque la question de la suite de sa carrière ne se pose dès lors pas :

Et moi, j'ai la chance que dans mon cas, il n'y ait pas d'après le poste d'administrateur. Parce que c'est souvent une question, c'est comment ré-atterrir après lorsqu'on n'est plus administrateur. Moi, je vais directement à la retraite donc la question ne se pose pas. Mais sinon, ça aurait posé effectivement un souci. Parce qu'après il faut redescendre sur le plancher des vaches, ça peut être parfois un peu difficile et je sais que... là, je conçois que ça peut être difficile.

(Fabrice D., CFDT)

La suite de la carrière des administrateurs salariés qui ne sont pas dans la situation de Fabrice D. apparaît incertaine et dépend des éventuelles décisions de la direction de l'entreprise. Et si Dylan C. se montre particulièrement critique des administrateurs salariés qui espèrent obtenir une promotion professionnelle à l'issue de leur mandat, parce qu'il redoute que certains soient intéressés par le mandat pour de mauvaises raisons et que cela ne conduise les administrateurs salariés à se montrer plus conciliants avec la direction, cela ne l'empêche pas de souhaiter lui aussi que les compétences acquises dans ce mandat soient collectivement reconnues et valorisées. Simplement, à la différence d'autres, Dylan C. désirerait que ce soient les organisations syndicales plutôt que les entreprises qui mettent à profit à ces compétences, ce qu'elles ne font pas assez à son goût.

La question de la formation constitue elle aussi un enjeu souvent mis en avant par les administrateurs salariés. La revendication collective d'un meilleur accès à la formation trouve sans doute ses origines dans le fait que les administrateurs salariés peuvent localement rencontrer des difficultés à faire accepter à la direction le fait qu'ils souhaitent se former. Benoit A. souhaite par exemple au moment de notre entretien suivre la formation proposée par l'IFA et Sciences Po. Il n'est pas certain que la direction y sera favorable et qu'elle acceptera de payer les frais d'inscription,

qui s'élèvent à 15.000€ environ, une somme considérable pour un individu, mais qu'il considère négligeable pour une entreprise (« Une entreprise de plusieurs milliards, elle dépense des centaines, des dizaines, des millions d'euros tous les jours sur tout un tas de trucs »). Il a par ailleurs à l'esprit l'expérience d'un administrateur d'une autre entreprise, qui s'est vu opposer un refus tranché lorsqu'il a souhaité se former (« Mais j'ai des collègues, l'administrateur [d'une autre entreprise] qui me dit : "Bah moi, ils m'ont dit 'Non'" »).

Mais par leurs interventions dans ces espaces extérieurs au conseil, les administrateurs salariés entendent d'abord être reconnus comme des interlocuteurs légitimes, c'est-à-dire comme des « administrateurs comme les autres ». Un administrateur salarié affirme ainsi durant son intervention aux 3<sup>ème</sup> Assises des administrateurs salariés qu'il est nécessaire que les administrateurs salariés soient reconnus comme des « administrateurs » et non comme des « électrons libres » qui seraient des « syndicalistes ». Cette revendication transparaît également dans un guide publié en 2023 par l'IFA au sujet des administrateurs salariés. Dans celui-ci, qui est rédigé avec l'aide du club des administrateurs salariés de l'institut, comme en témoignent les remerciements adressés aux membres du bureau du club au début du guide, il est ainsi affirmé que les administrateurs salariés sont des « administrateurs à part entière », qui ont « les mêmes droits et les mêmes devoirs que tout administrateur » et sont, « dans ce contexte », « légitimes à percevoir une rémunération [...] au même titre que les autres administrateurs » (IFA, 2023, p. 8). La tonalité de ces énoncés ne doit pas tromper : étant donné ce que nous avons pu montrer dans cette thèse, à savoir la place particulière que les administrateurs salariés occupent dans les conseils et la particularité de leur rôle, ces affirmations apparaissent plus normatives que positives, c'est-à-dire traduire plus une exigence que la réalité des faits. La reconnaissance de l'égalité des administrateurs salariés constitue à n'en pas douter une étape importante pour les plus ambitieux des administrateurs salariés qui entendent revendiquer à terme l'augmentation du nombre d'administrateurs salariés :

Vous connaissez l'IFA ? Bon voilà. Le but du club, c'est de promouvoir la parole des administrateurs salariés, voilà, de les rendre plus visibles et de développer leur rôle et leur audience, tout simplement. Voilà, c'est de faire de la com et de faire en sorte que le poids des administrateurs salariés en France prenne de plus en plus d'importance, en fait. [...] Il y a deux choses qui seraient bien et qu'on porte à l'IFA, ce serait qu'il y ait plus d'administrateurs salariés. Alors bon disons arriver à 25-30%, pourquoi pas...

(Jacques H., CFE-CGC)

Que les administrateurs salariés s'engagent dans une lutte, individuelle et collective, pour être reconnus comme des administrateurs « à part entière » ne devrait pas être oublié au moment d'interpréter les déclarations et les postures qui sont les leurs en entretien. Le risque est en effet

grand de conclure qu'en « se considér[ant] comme des “administrateurs comme les autres” », les administrateurs salariés « appréhendent avec une certaine naïveté leur pouvoir effectif » (Nègre et Verdier, 2023, p. 79). Or, la représentation que les administrateurs salariés se font de leur place au conseil doit s'apprécier plus comme une tentative de peser dans la lutte qu'ils mènent pour être reconnus comme des administrateurs comme les autres, que comme une description fidèle de la réalité. C'est à cette condition qu'il est possible de comprendre, entre autres, les jeux de langage auxquels les administrateurs salariés s'adonnent à propos de leur situation. Si la loi retient l'appellation d'« administrateurs représentant les salariés », ceux qui exercent ce mandat peuvent se montrer insatisfaits de cette appellation parce qu'elle laisserait entendre qu'ils seraient des administrateurs particuliers, plutôt que des administrateurs à part entière. C'est ainsi que Cédric P. conteste en entretien la dénomination d'« administrateurs représentant les salariés », alors même que c'est celle qui est inscrite dans la loi (« La question, c'est qu'en conseil, on n'est pas le représentant des salariés, hein. On est administrateur et on a les mêmes responsabilités juridiques que n'importe lequel des administrateurs »). De la même manière, quand Benoit A. choisit l'intitulé de notre réunion en visio-conférence, il ne le fait pas par hasard et s'en explique au cours de l'entretien :

- R : Et donc, moi aujourd'hui, je suis administrateur salarié depuis... Alors, je vais faire un jeu de mots mais vous allez voir. Je suis administrateur *et* salarié<sup>112</sup>.

- Q : (rire) *J'ai vu dans l'intitulé de la réunion que vous avez [mis ça].*

- R : J'ai fait exprès. Pourquoi ? C'est un truc mais... Pour moi, il y a pas de différence, et la loi d'ailleurs n'en fait pas : je suis administrateur au même titre que les autres, avec les mêmes droits, les mêmes obligations, vous le savez. Euh, je suis salarié, oui, mais je ne suis pas... Comment dire ? Parfois, je le perçois un peu comme une différence. Il n'y a pas de différence entre les administrateurs. Un administrateur indépendant, il a la même valeur, notamment en termes de vote, qu'un administrateur qui représente un actionnaire important et qu'un administrateur et salarié. Donc, il n'y a pas de différence entre les administrateurs. Il y en a une dans les faits, parce que moi, je suis salarié, mais je ne veux pas... C'est pour ça, je joue sur les mots mais... [je ne veux pas] qu'on contraigne ou limite : « Lui, il est administrateur salarié », sous-entendu : il serait peut-être pas comme les autres. Non, il est administrateur et en effet, il a une particularité qui est qu'il vit l'entreprise en qualité de salarié mais on le limite pas ou on le contingente pas au fait qu'il a juste vocation à représenter les salariés, ce qui voudrait dire qu'il a pas le droit à d'autres choses ou voilà et que ça le limiterait et qu'il serait différent.

(Benoit A., non syndiqué)

Il est difficile de considérer que Benoit A. se montrerait ainsi « naïf », parce que l'affirmation de son égalité avec les autres administrateurs n'empêche pas qu'il apparaisse par ailleurs conscient des

---

<sup>112</sup> C'est l'enquêté qui souligne.

potentiels préjugés négatifs que peuvent avoir les autres administrateurs à son égard (il utilise à plusieurs reprises l'expression de « gilet jaune » pour signifier ces préjugés), mais aussi qu'il affirme la nécessité pour les administrateurs de « militer » en dehors des conseils pour augmenter leur pouvoir d'influence.

C'est en adoptant le même point de vue qu'il est possible de comprendre la possibilité évoquée par certains administrateurs salariés de devenir administrateur non-salarié dans une entreprise autre que la leur, comme c'est le cas de Bérengère V. (« Il s'est trouvé qu'il y avait cette ouverture de mandat [d'administrateur salarié] dans ma société mais je peux exercer en tant qu'administrateur ailleurs sans être salariée ») ou encore de Loïc G. :

Moi, je voyais plutôt le fait d'avoir une compétence en gestion des conseils d'administration pour briguer un poste dans une autre société. Parce que je vois... Nous, on est adhérents à l'IFA, donc j'ai le droit de participer aux formations de l'IFA, mais je vois aussi des postes d'administrateurs dans des sociétés qui sont à pourvoir et auxquels je peux prétendre, quoi.  
(Loïc G., non syndiqué)

On pourrait défendre que les administrateurs salariés se font ainsi des illusions sur la réalité de leur appartenance au « champ du pouvoir économique » (Dudouet et al., 2014)<sup>113</sup> et sur leurs chances d'accès à des positions d'administrateur non-salarié, tant leur parcours est éloigné de ceux des autres agents de ce champ. Or, il faut bien voir que les administrateurs salariés eux-mêmes semblent avoir conscience que leurs possibilités de siéger dans d'autres entreprises sont limitées. Lorsque Benoit A. évoque la possibilité d'être administrateur dans une autre entreprise, il précise spontanément qu'il pourrait l'être dans une « petite PME qui aura besoin de quelqu'un qui aura une expérience », et non pas dans une autre grande entreprise du SBF120, par exemple. Il en va de même pour Philippe L. qui évoque la possibilité de faire bénéficier à une structure associative de « l'expertise qu'[il a] acquise en tant qu'administrateur ». Outre cette forme de modestie, il faut

---

<sup>113</sup> Dans leur étude, Nègre et Verdier (2023) affirment que le mandat d'administrateur salarié conduit ceux qui l'exercent à se déplacer du « champ syndical » au « champ du pouvoir ». Nous avons déjà vu que leur appartenance originelle supposée au champ syndical n'est pas assurée et mérite discussion. Leur entrée dans le « champ du pouvoir » apparaît encore plus incertaine. Il faut rappeler en effet que le champ du pouvoir est un « méta-champ », c'est-à-dire un champ qui, « situé à l'intersection de plusieurs champs » (Lebaron, 2018, p. 187), réunit les agents dominants de ces différents espaces sociaux (dirigeants des plus grandes entreprises, hauts fonctionnaires, etc.). Ces agents sont, au sein du champ du pouvoir, « en concurrence dans un espace structuré de positions où s'affrontent diverses formes de légitimité » (Denord, Lagneau-Ymonet et Thine, 2011, p. 26) : les dirigeants d'entreprise ont par exemple intérêt à ce que le capital économique constitue le type de ressource qui procure le plus de pouvoir, à l'inverse des universitaires par exemple pour qui le capital culturel revêt une importance primordiale. Étant donné que l'appartenance au champ du pouvoir suppose la « circulation entre une pluralité de positions et la coordination d'intérêts contraires » (*ibid.*, p. 26), il semble très peu vraisemblable que les administrateurs salariés participent au champ du pouvoir. À vrai dire, même leur participation au seul champ du pouvoir *économique* apparaît également incertaine, tant ils semblent être en définitive cantonnés aux « marges » de cet espace, un peu à l'image de ces syndicalistes cégétistes passés par l'ENA avant d'occuper des fonctions dans la haute administration (Simonpoli, 2020).

bien voir que ces potentielles « illusions » sont une fois de plus le reflet du souhait des administrateurs salariés d'être reconnus comme des administrateurs « comme les autres ». Or, être un administrateur « comme un autre » signifie normalement avoir la possibilité d'exercer un mandat dans de multiples entreprises, que ce soit à un moment donné (cumul de mandats) ou dans le temps (en passant d'une entreprise à une autre, par exemple). C'est ce que promet en théorie aux administrateurs salariés le certificat « administrateur de société » décerné par l'IFA et Sciences Po, qui reconnaît à ceux qui l'obtiennent les compétences et la légitimité pour exercer en tant qu'administrateur dans n'importe quelle entreprise. Les administrateurs salariés qui détiennent ce certificat devraient donc être reconnus comme des administrateurs « classiques », susceptibles d'occuper un mandat d'administrateur dans d'autres entreprises que celle dans laquelle ils travaillent. Pratiquement cependant, la lutte individuelle et collective que les administrateurs salariés mettent en œuvre pour que leur présence au sein des conseils soit reconnue comme légitime prouve qu'ils ne sont pas encore reconnus comme des administrateurs comme les autres.

\*\*\*

Ce chapitre nous aura permis de mettre en évidence les ressources dont disposent les administrateurs salariés pour exercer leur mandat. S'ils peuvent pour la plupart compter sur les compétences et les réseaux qu'ils ont construits au cours de leur passé syndical, il apparaît que les administrateurs salariés s'appuient également sur les connaissances et les compétences qui trouvent leurs sources dans leur expérience professionnelle. Le profil des administrateurs salariés est en effet singulier dans la mesure où la plupart sont des cadres plutôt très diplômés. Cela participe à expliquer pourquoi ils sont disposés à accepter d'endosser le rôle qui est taillé pour eux, qui exige d'eux qu'ils abandonnent les modes d'action trop conflictuels pour l'espace du conseil mais aussi qu'ils reconnaissent la légitimité du rôle de la direction exécutive de l'entreprise, avec laquelle ils entretiennent des relations de proximité.

Malgré tout, les administrateurs salariés ne sont pas inactifs dans leur mandat. C'est ce que nous nous sommes attaché à montrer, même si nous avons vu que le fait qu'ils soient cantonnés à certaines tâches, qui sont bien souvent de nature « sociale », restreint de fait leur pouvoir dans une instance comme le conseil d'administration, qui n'a pas pour objectif principal d'examiner ces thématiques. Mais nous avons aussi montré que les administrateurs salariés agissent, individuellement et collectivement, afin de faire reconnaître la légitimité de leur présence au conseil. Nous aurons l'occasion de le revoir dans le chapitre suivant qui montre comment la question de la rémunération des administrateurs salariés soulève des enjeux importants, notamment l'exigence portée par ces individus d'être reconnus comme des administrateurs « comme les autres ».



## Chapitre 4 – La rémunération des administrateurs salariés, révélatrice des ambiguïtés de leur rôle

La codétermination a récemment fait l'objet d'un regain d'intérêt, notamment grâce aux travaux de Thomas Piketty (2019) ou encore grâce à la proposition originale de réforme de la gouvernance des entreprises qu'Isabelle Ferreras (2017) a portée dans le débat public. La codétermination s'est même invitée dans les débats aux États-Unis, dans le champ politique à la faveur de projets de loi portés par Bernie Sanders et Elizabeth Warren, mais aussi dans le champ académique où certains ont défendu sa mise en œuvre pour les entreprises états-uniennes (Dammann et Eidenmüller, 2022 ; Palladino, 2021). Si l'intérêt pour la codétermination peut paraître inédit s'agissant des États-Unis, c'est moins le cas pour les pays situés de l'autre côté de l'Atlantique, puisqu'on compte pas moins de 18 pays européens dans lesquels il existe un dispositif de représentation des salariés au conseil d'administration (Gold et Waddington, 2019 ; Waddington et Conchon, 2016). En France en particulier, la codétermination s'inscrit dans l'histoire longue de la « Réforme de l'entreprise », qui remonte jusqu'à l'après-guerre (Aubert et Hollandts, 2022) et dont découle l'une des particularités du régime français de représentation des salariés au conseil d'administration : celui-ci « navigu[e] entre les approches partenariale et actionnariale de la gouvernance » (Hollandts et Aubert, 2019, p. 3). La loi française prévoit en effet deux voies d'accès au conseil d'administration pour les salariés : i) en tant que salariés *actionnaires* dès lors que les salariés détiennent collectivement plus de 3% du capital de leur entreprise (Cardoni, 2021 ; Hollandts et Aubert, 2011) ; ii) en tant que *salariés* de l'entreprise, dès lors que l'entreprise emploie un nombre de salariés supérieur à un seuil précisé dans la législation. Dans la suite de ce chapitre, nous nous concentrons sur cette deuxième voie de représentation des salariés au conseil d'administration des grandes entreprises françaises et nous utilisons l'expression de « codétermination » pour la désigner.

Cela fait une dizaine d'années maintenant que le législateur français a étendu le domaine d'application de la codétermination. Alors qu'elle n'était obligatoire jusque 2013 que dans les entreprises publiques et privatisées, les grandes entreprises privées sont désormais elles aussi tenues de la mettre en œuvre. La loi relative à la sécurisation de l'emploi, adoptée en 2013, a dans un premier temps obligé les entreprises à procéder à la désignation<sup>114</sup> d'administrateurs salariés dès lors

---

<sup>114</sup> Trois modes de désignation des administrateurs salariés sont possibles : i) l'élection par les salariés ; ii) la désignation par une instance de représentation du personnel (comité socio-économique, comité de groupe, etc.) ; iii) la désignation

qu'elles employaient au moins 5.000 salariés en France ou 10.000 dans le monde (ces chiffres incluant toutes les entités d'un groupe). Ces seuils ont été abaissés en 2015 : les entreprises doivent désormais mettre en place une représentation des salariés au sein de leur conseil d'administration dès lors qu'elles emploient au moins 1.000 salariés en France ou 5.000 dans le monde. Plus récemment, l'adoption en 2019 de la loi PACTE a encore renforcé la codétermination, puisque depuis cette date les entreprises sont tenues de désigner au moins deux administrateurs salariés lorsque leur conseil est composé de plus de 8 membres non-salariés (contre 12 auparavant) ; lorsque la taille du conseil est inférieure à ce nombre, le nombre minimal d'administrateurs salariés est fixé à un. Ces évolutions législatives ont eu pour conséquence une augmentation importante du nombre d'administrateurs salariés siégeant au conseil d'administration/de surveillance des grandes entreprises françaises (Nekhili et Gaillard, 2022). Ce changement quantitatif s'est accompagné d'un changement qualitatif notable. Alors que les administrateurs salariés siégeant dans des entreprises publiques, qui représentaient jusqu'en 2013 la majorité des administrateurs salariés, sont forcés par la loi d'exercer leur mandat à titre gratuit, les administrateurs salariés nouvellement entrés dans les conseils sont éligibles à l'octroi d'une rémunération<sup>115</sup>, au même titre que les autres administrateurs, cette rémunération venant dès lors s'ajouter à leur salaire.

Jusqu'ici, les chercheurs en économie et en gestion se sont principalement intéressés à la question des effets de la codétermination sur la performance des entreprises qui la mettent en œuvre. Sur le plan théorique, deux thèses opposées s'affrontent. D'un côté, certains auteurs estiment que la codétermination devrait avoir des conséquences négatives sur la performance, puisque le pouvoir accordé par la codétermination aux salariés devrait conduire ceux-ci à s'approprier les ressources de l'entreprise et, partant, devrait faire fuir les apporteurs de capitaux (Grout, 1984 ; Jensen et Meckling, 1979). De l'autre côté, certains auteurs insistent sur le fait que la codétermination devrait améliorer le partage d'informations et la coopération entre direction et salariés (Freeman et Lazear, 1995). La codétermination favoriserait également l'investissement en capital humain spécifique de la part des salariés, dans la mesure où elle constitue pour ces derniers un mécanisme de protection de la valeur de ces investissements (Osterloh et Frey, 2006).

---

par l'organisation syndicale majoritaire dans l'entreprise. Le choix entre ces trois options doit être approuvé par les actionnaires de l'entreprise, mais il revient en pratique au conseil d'administration et à la direction de l'entreprise.

<sup>115</sup> Par souci de simplicité, nous utilisons dans l'ensemble du chapitre l'unique terminologie de « rémunération des administrateurs ». Le législateur a en effet supprimé depuis 2019 la notion de « jetons de présence », qui était le nom sous lequel était connue jusque-là la rémunération des administrateurs. Nos enquêtés font cependant usage de l'expression de « jetons de présence », que nous conservons intacte dans les verbatim.

Les chercheurs ont bien entendu mis à l'épreuve ces thèses théoriques, mais les études empiriques peinent à identifier des effets aussi tranchés que ceux prédits par les thèses des uns et des autres (Conchon, 2014 ; Jäger et *al.*, 2022). Ces études souffrent notamment du fait qu'elles procèdent par « sauts inférentiels » (Pettigrew, 1992), c'est-à-dire qu'elles mettent en relation des variables de sortie avec des variables d'entrée, sans se pencher sur les variables qui jouent le rôle d'intermédiaire entre entrée et sortie, soit ici le fonctionnement concret des conseils d'administration. Certains auteurs ont tenté d'approcher plus concrètement les dispositifs de codétermination. De ces analyses, il ressort que les administrateurs salariés semblent pouvoir peser assez peu sur les décisions qui sont prises au conseil. Ce résultat semble faire l'objet d'un consensus dans la littérature, qui se penche sur de multiples pays européens et s'appuie sur des données récoltées via des entretiens avec des administrateurs salariés ou des enquêtes par questionnaire (Harju et *al.*, 2021 ; Rose et Hagen, 2019 ; Waddington et Conchon, 2016). Les conclusions d'une étude récente sur le cas de la France, menée par Nègre et Verdier (2023), sont largement congruentes avec ces précédents résultats : les auteures estiment que les administrateurs salariés français sont contraints d'adopter les codes des autres administrateurs et que, ce faisant, leur influence sur les débats du conseil ne peut être que limitée. Elles admettent cependant elles-mêmes que leur étude revêt un caractère exploratoire.

Il semble donc que de nombreuses interrogations au sujet de la codétermination restent en suspens : comment les administrateurs salariés le deviennent-ils ? Comment s'approprient-ils leur mandat ? Quelle place occupent-ils au sein des instances de décision de l'entreprise ? Quel rôle y jouent-ils ? La question de la rémunération des administrateurs salariés constitue un point d'entrée fécond pour fournir des éléments de réponse à ces interrogations. L'examen des pratiques de rémunération des administrateurs salariés et des significations que ces derniers y investissent met en évidence les difficultés auxquelles sont confrontés les administrateurs salariés lorsqu'il s'agit de définir leur place et leur rôle au sein des instances de gouvernance. Les administrateurs salariés apparaissent en effet tiraillés entre deux conceptions de leur rôle. D'un côté, ils sont des représentants des salariés et leur désir de maintenir une proximité avec ces derniers plaide de leur point de vue plutôt en faveur de l'abandon de leur rémunération d'administrateur. De l'autre, ils sont censés être des administrateurs « comme les autres », avec les mêmes devoirs mais aussi les mêmes droits, ce qui suppose qu'il devraient également percevoir une rémunération, au même titre que les autres administrateurs.

Le chapitre est organisé comme suit. Dans un premier temps, nous résumons la littérature qui servira d'appui à notre étude. La deuxième section est consacrée à la présentation de notre méthodologie. Dans la troisième section, nous examinons les pratiques de rémunération des administrateurs salariés et les discours que ces derniers tiennent à propos de leur rémunération. Nous discutons nos résultats dans une quatrième section avant de conclure.

## **1. La rémunération des administrateurs salariés saisie au prisme de deux littératures**

À notre connaissance, la rémunération des administrateurs salariés n'a été que très peu étudiée en tant que telle. Dans son analyse de la codétermination en France, Conchon (2014, p. 475-478) y consacre certains développements mais l'auteure juge en définitive qu'il s'agit d'une question de portée relativement limitée, notamment parce que les montants en jeu seraient faibles rapportés aux budgets qui sont à disposition des représentants du personnel et de leurs organisations syndicales. Les résultats de son étude sont cependant à considérer avec prudence dans la mesure où ils n'intègrent que très peu les évolutions législatives qui se sont produites depuis 2013. Malgré la relative absence d'études sur le sujet, nous pouvons nous appuyer sur deux courants de la littérature pour mener notre investigation. D'une part, une partie de la littérature en économie et en gestion s'est penchée de longue date sur la rémunération des administrateurs « classiques », c'est-à-dire ceux qui représentent les actionnaires. D'autre part, la question des modalités de financement du syndicalisme a suscité dans le champ de la sociologie des relations professionnelles des débats qui peuvent informer notre analyse.

### **1.1. La rémunération des administrateurs dans la littérature sur la gouvernance**

La rémunération des agents en charge de la direction de l'entreprise a fait l'objet de nombreux développements en économie et en gestion, en particulier dans la lignée de la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976). La rémunération est en effet considérée par certains comme un des instruments permettant de réduire la divergence d'intérêts entre actionnaires et dirigeants d'entreprise, par l'alignement des intérêts des seconds sur ceux des premiers. Afin d'atteindre cet objectif, ce qui compte d'après les théoriciens de l'agence, « ce n'est pas combien vous payez [le dirigeant d'une entreprise], mais comment » : Jensen et Murphy (1990) plaident en faveur de l'octroi de rémunérations indexées sur la performance de l'entreprise, sous la forme notamment de stock-options et d'actions de la société, dont le montant doit être suffisamment substantiel pour que la richesse des dirigeants soit étroitement liée à celle des actionnaires. À côté de ces mécanismes incitatifs d'alignement des intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires, il existe des mécanismes

disciplinaires, dont le conseil d'administration fait partie. Les administrateurs de l'entreprise sont en effet supposés contrôler que les actions des dirigeants sont conformes aux intérêts des actionnaires, et c'est à eux que revient notamment la responsabilité de remplacer le (P-)DG de l'entreprise lorsque cela s'avère nécessaire (Weisbach, 1988).

Est cependant alors posée la question de l'efficacité de l'action des administrateurs eux-mêmes. D'après les théoriciens de l'agence, le conseil d'administration est un mécanisme efficace de surveillance des dirigeants, à la condition toutefois qu'il soit composé pour partie de membres extérieurs à l'entreprise (Fama, 1980), qui mettent en jeu leur réputation sur le marché des administrateurs (Fama et Jensen, 1983). Cependant, la littérature donne de bonnes raisons de penser que les intérêts des administrateurs pourraient ne pas être entièrement alignés sur ceux des actionnaires. Le fait que les dirigeants exécutifs influencent le processus de nomination des administrateurs (Shivdasani et Yermack, 1999), qu'ils partagent avec eux des expériences et des appartenances communes (Hwang et Kim, 2009 ; Kramarz et Thesmar, 2013), ou encore que ce sont eux qui fournissent aux administrateurs l'information qui doit guider leurs décisions (Hooghiemstra et van Manen, 2004 ; Nowak et McCabe, 2003) laisse en effet penser que la capacité de contrôle du conseil d'administration est limitée.

La rémunération apparaît selon ces travaux une fois encore comme une solution à ces problèmes : l'attribution aux administrateurs d'éléments de rémunération indexés sur la performance de l'entreprise permettrait de faire converger les intérêts des administrateurs avec ceux des actionnaires (Yermack, 2004). Certaines études ont conclu à l'efficacité de dispositifs de ce type, dans la mesure où ils se traduisent par une meilleure performance des entreprises qui les mettent en œuvre (Deutsch, 2007 ; Fich et Shivdasani, 2005). Il faut toutefois être prudent quant à l'interprétation de ces études : elles se basent sur des données états-uniennes et leurs conclusions ne sont pas nécessairement transposables au cas de la France, qui nous intéresse ici. Broye et Moulin (2012), qui étudient la rémunération des administrateurs non-exécutifs des entreprises du SBF120, insistent à ce titre sur le fait que l'attribution de stock-options aux administrateurs n'est pas permise par la loi en France, alors que c'est une pratique courante aux États-Unis. Par ailleurs, les auteurs rappellent que l'actionnariat est bien plus concentré en France qu'aux États-Unis. Ils observent de ce point de vue que la rémunération des administrateurs est plus faible dans les entreprises contrôlées que dans les entreprises à capital dispersé, ce qu'ils interprètent comme le signe d'une substitution entre contrôle des dirigeants par l'actionnaire majoritaire et contrôle des dirigeants par le conseil d'administration.

Ces études ont l'intérêt de mettre en évidence les effets des pratiques de rémunération sur la relation qui unit certains agents aux agents qui sont censés les représenter. En posant explicitement la question du lien entre rétribution monétaire et mécanismes de représentation, elles peuvent informer notre propre analyse. Cependant, la rémunération des administrateurs salariés ne peut être envisagée exactement sous le même angle que celle des administrateurs plus « classiques ». Les administrateurs salariés se distinguent en effet de ces derniers par le fait que leur mandat les lie davantage aux salariés qu'aux actionnaires de l'entreprise. Ils jouent ainsi un rôle qui les rapproche au moins en partie des autres représentants du personnel. De ce fait, il est utile de se pencher sur les débats qui ont porté sur les modalités de financement de la représentation des salariés et du syndicalisme en général.

## **1.2. Finances du syndicalisme et distance entre les salariés et leurs représentants**

Le mandat d'administrateur salarié se distingue des autres mandats de représentation du personnel (élu du comité d'entreprise, délégué du personnel, etc.) en ce qu'il ouvre la possibilité de percevoir une rémunération directe. Celle-ci vient s'ajouter aux formes plus indirectes de rémunération que les administrateurs salariés se voient attribuer au même titre que les autres représentants du personnel, qui se matérialisent par une décharge de leurs heures de travail. La loi prévoit en effet que l'exercice d'un mandat de représentation du personnel ouvre le droit à une délégation d'heures, c'est-à-dire à un crédit d'heures décompté sur le temps de travail durant lesquelles le représentant du personnel peut accomplir son mandat. La possibilité qu'avaient les représentants du personnel, avant la fusion des instances de représentation du personnel intervenue en 2020, de cumuler plusieurs mandats et, de ce fait, de cumuler des heures de délégation, pouvait nourrir l'image de représentants du personnel distants et déconnectés de la réalité du terrain, contre toute réalité statistique cependant (Breda, 2016)<sup>116</sup>. Des critiques de cette nature sont adressées au syndicalisme de manière plus générale, notamment sur la base d'une mise en cause de leurs sources de financement.

Les modalités de financement de l'action syndicale font en effet l'objet de vives controverses depuis un certain temps déjà. Dans le cadre de ces débats, c'est le poids dans le financement du syndicalisme des subventions émanant des pouvoirs publics et des employeurs qui est souvent mis en cause (Bourguignon et Floquet, 2016). Ces modes de financement, qui se substitueraient aux cotisations des adhérents, seraient l'un des signes témoignant de la distance grandissante entre les

---

<sup>116</sup> Il convient par ailleurs de noter que cette possibilité n'est pas donnée aux administrateurs salariés puisque la loi leur interdit de cumuler ce mandat avec un autre mandat de représentation du personnel dans l'entreprise.

syndicalistes et les salariés (Andolfatto et Labbé, 2006). Ces phénomènes sont régulièrement désignés par l'expression d'« institutionnalisation » des organisations syndicales, dont Yon (2012, p. 105) donne la définition suivante : « [dans son acception péjorative, l'institutionnalisation] désigne le processus d'autonomisation, de clôture et de bureaucratisation des organisations qui expliquerait, au moins en partie, la crise du mouvement syndical ». De plus en plus détachés des réalités des salariés, les syndicalistes ne seraient plus fondés à les représenter parce qu'ils connaîtraient mal la réalité du « terrain ». Certains dispositifs de financement de l'action syndicale ont alors pour objectif de réduire cette distance, à l'instar du chèque syndical qui est une tentative de « réconcilier le financement par les entreprises et le contrôle direct par les travailleurs » (Bourguignon et Floquet, 2016, p. 609). Les interrogations autour du financement du syndicalisme ont également été à l'origine de l'adoption en 2008 de la loi « portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps du travail ». Celle-ci a eu pour effet de redéfinir les règles de la représentativité syndicale, mais aussi de rendre obligatoire la certification de leurs comptes par les organisations syndicales ainsi que leur mise à disposition du public (Bourguignon et Yon, 2018). Cela n'a toutefois pas empêché les critiques des finances du syndicalisme de perdurer (Adam, 2012 ; Andolfatto et Labbé, 2012).

Il est intéressant de noter que ces controverses ne portent pas tant sur le montant des financements à disposition des organisations syndicales que sur leur provenance, comme le remarquent Bourguignon et Floquet (2016, p. 609) :

Toutes ces critiques reposent fondamentalement sur l'idée que le financement des syndicats n'est pas seulement une question de moyens, c'est-à-dire la question de savoir si les moyens sont proportionnés aux missions des syndicats, mais également une question d'incitation. L'enjeu est finalement de savoir de qui dépendent les syndicats : des travailleurs, de l'État ou des employeurs.

Sans doute retrouve-t-on ici les intuitions importantes de Zelizer (1989) à propos de la « signification sociale » de l'argent : l'auteure défend que l'argent acquiert une signification différente selon les contextes sociaux considérés et les normes culturelles en vigueur. Dit simplement, « tous les [euros] ne sont pas équivalents » (Zelizer, 1989, p. 343). L'argent se trouve ainsi « marqué », selon le mot de Zelizer, c'est-à-dire que les agents sociaux lui attribuent une signification particulière en fonction du contexte considéré, et notamment de sa provenance. C'est bien ce qu'il se passe avec les financements du syndicalisme, qui se voient attribuer une signification différente qui dépend essentiellement, dans les controverses exposées plus haut, de leur origine.

C'est précisément sous l'angle de ses significations variées que nous proposons d'interroger ici la rémunération des administrateurs salariés. Ces significations renvoient à deux choix. En premier

lieu, au choix qui est fait par l'entreprise de leur attribuer ou non une rémunération pour leur mandat. En second lieu, lorsqu'ils se voient effectivement allouer une rémunération, au choix que les administrateurs salariés sont conduits à opérer à propos de l'usage de la somme en question (la conserver pour soi ou s'en défaire au profit d'une structure, syndicale ou autre ?). Les significations que les administrateurs salariés investissent dans ces deux décisions témoignent alors des contradictions qui parcourent le rôle de l'administrateur salarié.

## **2. Une méthodologie qui mêle données quantitatives et données qualitatives**

Afin d'étudier la rémunération des administrateurs salariés, nous associons des données quantitatives, qui permettent de les objectiver, à des données qualitatives, qui permettent de rendre compte du point de vue des administrateurs salariés sur ces pratiques, c'est-à-dire des significations qu'ils investissent dans les rémunérations en question.

### **2.1. Des données quantitatives principalement issues des rapports annuels des entreprises**

Les données quantitatives utilisées dans cet article reposent sur l'exploitation d'une base de données que nous avons constituée dans le but d'étudier l'évolution de la composition du conseil d'administration/de surveillance des sociétés du SBF120 (dans sa définition de 2011), à la suite des évolutions législatives en matière de représentation des salariés au conseil qui sont intervenues en France en 2013 et en 2015. Les informations contenues dans cette base sont principalement extraites des rapports annuels (connus sous le nom de « documents d'enregistrement universel » depuis 2019 ; « documents de référence » avant cette date) que les entreprises cotées sont légalement tenues de rendre publics. Si la base couvre la période allant de 2008 à 2018, nous nous restreignons ici à l'année la plus récente de notre échantillon, 2018, pour laquelle nous identifions 125 administrateurs salariés. Nous restreindre à cette année nous permet de collecter des données supplémentaires à propos des pratiques de rémunération de ces agents. En effet, les rapports annuels permettent d'identifier les entreprises qui ont fait le choix d'effectivement rétribuer le mandat d'administrateur salarié. Chaque fois que les administrateurs salariés se voient attribuer une rémunération, nous enregistrons le montant de cette dernière. Mais au-delà de la question de l'existence et du montant de ces rémunérations, les rapports annuels donnent des informations à propos de l'usage qui est fait de cette rémunération, lorsqu'elle existe. Comme nous aurons l'occasion de le voir, les administrateurs salariés syndiqués font par exemple souvent le choix de

reverser la rémunération qui leur est attribuée à l'organisation syndicale dont ils sont membres. D'autres administrateurs salariés reversent leur rémunération à des associations ou à des fondations d'entreprise. Dans le cas où le rapport annuel d'une entreprise ne précise pas l'usage qui est fait par un administrateur salarié des émoluments qui lui reviennent, nous faisons l'hypothèse que cet administrateur salarié conserve tout ou partie de cette rémunération pour son usage personnel. Pour examiner certains des facteurs qui déterminent l'usage qui est fait de ces sommes, nous collectons également l'appartenance syndicale de ces représentants du personnel, là encore dans les rapports annuels des entreprises. Lorsque l'appartenance syndicale n'y est pas renseignée, nous utilisons les informations publiquement accessibles sur internet afin de compléter nos données (site web de syndicat d'entreprise, LinkedIn, etc.).

Les données ainsi collectées permettent de dresser un panorama des pratiques de rémunération des administrateurs salariés, qu'il s'agisse du nombre d'administrateurs salariés pour lesquels l'exercice de ce mandat ouvre le droit à une rémunération spécifique, du montant de ces émoluments, ou encore de l'usage concret qui est fait de ces sommes. Mais ces quelques informations supplémentaires ne nous permettent pas d'accéder au point de vue de ces individus sur ces éléments de rémunérations, ni à leur position sur l'usage qui devrait en être fait. Dans le but de combler ce manque, nous nous appuyons sur les entretiens semi-directifs que nous avons menés avec des salariés ayant occupé le mandat d'administrateur salarié.

## **2.2. Des données qualitatives issues d'entretiens semi-directifs**

Nous exploitons dans cet article les entretiens semi-directifs que nous avons réalisés avec 35 individus qui occupaient un mandat d'administrateur salarié au moment de l'entretien, ou en avaient occupé un auparavant. Les entretiens ont été réalisés entre novembre 2020 et mai 2022. En raison du contexte sanitaire, tous sauf trois ont été réalisés à distance, la majorité par visio-conférence. Ils durent pour la plupart entre 1 heure et 2 heures, les moins longs durant une quarantaine de minutes, tandis que certains durent jusqu'à 2h30. Les premiers contacts ont été obtenus par l'intermédiaire des personnes en charge des administrateurs salariés à la CFDT et à la CFE-CGC. Nous avons ensuite procédé par effet boule de neige en demandant à nos enquêtés de nous fournir le contact d'autres administrateurs salariés. Pour tenter de corriger les biais inhérents à cette approche, en particulier en termes d'appartenance syndicale, nous avons également contacté des administrateurs salariés par le biais de leurs adresses mail professionnelles. Ceci nous a notamment permis d'interviewer des administrateurs non syndiqués.

La majorité de nos enquêtés sont des hommes (80% – voir tableau 4-1 ci-dessous). La CFE-CGC est le syndicat le plus représenté (34%), suivie de la CFDT, de la CGT et des administrateurs non-syndiqués (17% pour chacun de ces cas). La plupart des administrateurs salariés interrogés exerçaient leur mandat dans une entreprise privée (71%), c'est-à-dire une des entreprises nouvellement concernées par la codétermination depuis 2013. Les entreprises opèrent dans des secteurs d'activité divers (énergie, transport, médias, banques, industrie, etc.). En fait, le processus de recrutement des enquêtés nous a conduit à interviewer des salariés qui exerçaient leur mandat d'administrateur dans les entreprises étudiées dans le cadre de notre démarche quantitative (voir *supra*). Cela nous a permis de préparer en amont chaque entretien grâce aux informations qui sont contenues dans les rapports annuels des entreprises : ancienneté de la codétermination dans l'entreprise, date de nomination de l'administrateur salarié, nombre d'administrateurs salariés, appartenance syndicale, montant et usage de la rémunération des administrateurs salariés, actionnariat de l'entreprise, taille du conseil et identité des autres administrateurs, etc. La forte correspondance entre nos données quantitatives et nos données qualitatives nous assure également de la pertinence de la confrontation de ces deux types de données.

Tableau 4-1.  
Caractéristiques des enquêtés

	Effectif	Fréquence
Sexe :		
Femmes	7	20%
Hommes	28	80%
Appartenance syndicale :		
CFE-CGC	12	34%
CFDT	6	17%
CGT	6	17%
FO	4	11%
UNSA	1	3%
Sans syndicat	6	17%
Type d'entreprise :		
Privées	25	71%
Privatisées	5	14%
Publiques	5	14%

Le recours à des entretiens semi-directifs plutôt qu'à d'autres méthodes qualitatives, en particulier l'observation, s'explique par le fait que les conseils d'administration sont des lieux difficiles à pénétrer (Leblanc et Schwartz, 2007). Réalisés dans le cadre de notre recherche doctorale, ils visent à éclairer la trajectoire professionnelle et syndicale des administrateurs salariés, mais aussi

à comprendre la façon dont ces individus s'approprient ce mandat ainsi que les conditions pratiques dans lesquelles ils l'exercent. Notre guide d'entretien était structuré autour de trois grandes thématiques : i) la trajectoire d'études et d'emploi de l'enquêté ; ii) le parcours syndical de l'enquêté ; iii) l'action de l'enquêté au sein du conseil d'administration et ses rapports avec les autres administrateurs. La question de la rémunération ne faisait pas partie de nos préoccupations initiales mais elle s'est rapidement imposée comme une thématique d'importance, du moins pour les administrateurs salariés siégeant au conseil d'entreprises privées ou privatisées. Plusieurs enquêtés ont ainsi abordé de leur propre chef la question de leur rémunération et les enjeux qui y sont liés. Une fois que nous avons pu identifier que la rémunération des administrateurs salariés constituait un thème important, nous l'avons abordée de façon systématique lors de chacun des nouveaux entretiens que nous avons réalisés. Nous avons alors toujours veillé à savoir si nos enquêtés étaient éligibles à la perception d'une rémunération en tant qu'administrateur ou non, mais aussi s'ils conservaient leur rémunération ou s'ils la reversaient à une structure, qu'elle soit syndicale ou non. Enfin, nous avons particulièrement prêté attention aux arguments que développent nos enquêtés en faveur mais aussi en défaveur de la conservation de la rémunération versée au titre de leur mandat. De fait, nous faisons nôtre la recommandation de Demazière (2007, p. 93) de ne pas considérer les enquêtés comme des « informateurs » qui pourraient « restituer [les faits] en un récit fidèle ». Ce ne sont en effet pas les faits « bruts » qui nous sont livrés lors de nos entretiens, mais plutôt les significations que nos enquêtés donnent à ces faits : « Les interviewés qui racontent leurs expériences, mettent en scène les épisodes de leur vie, donnent de la signification à ce qui leur arrive, justifient et argumentent de manière à convaincre » (*ibid.*). Pour cette raison, ce chapitre ne devrait pas être considéré comme une tentative de documenter avec exactitude l'usage que les administrateurs salariés font de leur rémunération – par exemple, nous ne pouvons pas exclure formellement que certains administrateurs salariés perçoivent bien une partie de leur rémunération alors qu'ils nous disent le contraire. C'est ce que révèlent les significations que ces agents investissent dans leur rémunération qui nous importe principalement ici.

Dans la suite du texte, nous avons anonymisé le prénom des enquêtés en nous appuyant sur l'outil mis à disposition par Baptiste Coulmont sur son site internet<sup>117</sup>. Coulmont (2017) a cependant mis en évidence les potentiels biais d'une telle démarche d'anonymisation, en montrant en particulier que l'utilisation du prénom était bien souvent réservée à l'identification des personnes

---

<sup>117</sup> Voir <https://coulmont.com/bac/>. L'outil en question propose, pour un prénom donné, une liste des prénoms qui sont similaires du point de vue des résultats obtenus par leurs porteurs aux évaluations du baccalauréat de 2013.

des classes populaires. Conscient de ces biais, nous faisons suivre le prénom modifié de chaque enquête d'une initiale choisie aléatoirement. Il s'agit ainsi de rappeler que nous n'avons pas entretenu de relations de familiarité avec les personnes interviewées. Les entrevues avec ces personnes ont en effet été ponctuelles, et le tutoiement n'a par exemple été de mise que dans 2 cas sur les 35.

### **3. Analyse de de la rémunération des administrateurs salariés**

Les matériaux collectés nous permettent de nous livrer à l'examen de la rémunération des administrateurs salariés en portant notre attention sur la diversité des profils des administrateurs salariés. En particulier, la diversité de l'appartenance syndicale de ces individus, qui s'observe à la fois dans les données quantitatives mobilisées mais aussi dans les matériaux qualitatifs utilisés, permet de comparer la situation de ces différents groupes d'administrateurs salariés. C'est plus spécifiquement la distinction entre les administrateurs salariés syndiqués et les administrateurs salariés non syndiqués qui focalisera notre attention. Les significations investies par nos enquêtés dans leur rémunération sont également éclairées par le rapprochement de leur situation avec celle des administrateurs « classiques ». À ce niveau-là de l'analyse cependant, l'hypothèse au moins implicite est que chacun de ces groupes est homogène (Klein et *al.*, 1994). Afin de nuancer cette hypothèse, nous tâcherons de mettre en évidence l'hétérogénéité qui caractérise malgré tout le groupe des administrateurs salariés syndiqués et nous proposerons une voie pour en rendre compte.

Le reste de cette section est organisée comme suit. Dans un premier temps, nous nous appuyons sur les données quantitatives que nous avons à notre disposition pour dresser un panorama des pratiques de rémunération des administrateurs salariés (3.1). Constatant que l'appartenance syndicale des administrateurs salariés joue un rôle prépondérant dans le choix de céder sa rémunération, nous nous penchons dans un deuxième temps sur la question spécifique de l'appartenance syndicale comme facteur déterminant d'abandon de sa rémunération (3.2). Dans un troisième temps, nous examinons les conditions pratiques d'exercice du mandat d'administrateur salarié, qui participent à expliquer certaines différences de point de vue entre administrateurs salariés et sont souvent invoquées par les administrateurs salariés comme de bonnes raisons de percevoir une rémunération (3.3). Enfin, nous examinons la rémunération des administrateurs salariés en mettant en rapport leur situation avec celle des autres administrateurs de l'entreprise (3.4).

### 3.1. « C'est énorme » : des rémunérations élevées, tantôt reversées, tantôt conservées

Parmi les 125 administrateurs salariés présents dans notre échantillon de 2018, 84 se voient allouer par leur entreprise une rémunération au titre de leur mandat, soit les deux tiers d'entre eux (voir tableau 4-2). Pour le tiers restant donc (41 individus), l'entreprise ne prévoit pas que l'exercice du mandat d'administrateur salarié soit rémunéré. Cela est aisément compréhensible lorsqu'il s'agit d'un administrateur salarié siégeant au conseil d'une entreprise publique, puisque la loi oblige ces individus à exercer leur mandat à titre gratuit. Certaines entreprises privatisées, à l'instar d'Engie, continuent en 2018 de ne pas rémunérer le mandat de leurs administrateurs salariés, peut-être par inertie avec les pratiques qui étaient les leurs avant leur privatisation. Mais il faut également constater qu'un nombre non négligeable d'entreprises privées, nouvellement concernées par le dispositif de représentation des salariés au conseil à partir de 2013 ou 2015, ont elles aussi fait le choix de prévoir que ce mandat s'exerce à titre gratuit. En 2018, il y avait en effet 25 administrateurs salariés dans cette situation, répartis dans 20 entreprises privées différentes. Il n'en reste pas moins que deux tiers des administrateurs salariés se voyaient octroyer en 2018 une rémunération. C'est un chiffre considérable qui pousse peut-être à nuancer les conclusions de Conchon (2014, p. 475) qui estimait en 2014 que l'octroi d'une rémunération aux administrateurs salariés était un phénomène minoritaire. L'entrée progressive à partir de 2013 des grandes entreprises privées dans le champ de la codétermination a probablement changé la donne de ce point de vue.

Tableau 4-2.  
Nature gratuite ou lucrative du mandat exercé par  
les administrateurs salariés (AS) du SBF120 en 2018

	Effectif	Fréquence
Mandat exercé à titre gratuit	41	33%
<i>dont AS dans des entreprises publiques ou privatisées</i>	16	13%
<i>dont AS dans des entreprises privées</i>	25	20%
Mandat donnant droit à une rémunération	84	67%
Total	125	100%

Source : données de l'auteur

Si l'emploi concret des rémunérations accordées aux administrateurs salariés nous paraît nécessiter une attention particulière, c'est en partie parce que les émoluments en question sont tout sauf symboliques. Le tableau 4-3 permet de donner une idée des montants en jeu. En 2018, les administrateurs salariés se voient octroyer au titre de leur mandat une rémunération moyenne de

presque 45.000€, une valeur proche de la rémunération médiane (42.375€). Si Conchon (2014, p. 478) n'a pas tort de dire que ces montants restent faibles en comparaison des ressources financières détenues par les syndicats (qui se chiffrent en dizaines de millions d'euros), il ne faut pas pour autant négliger la signification que de tels montants peut revêtir pour les individus concernés. Du point de vue des administrateurs salariés interrogés, il s'agit de sommes tout à fait substantielles. Daniel R. va jusqu'à les qualifier d'« énormes », même une fois déduits les prélèvements obligatoires :

On parle de sommes assez conséquentes, c'est presque 70.000 euros par an. C'est brut hein, une fois que vous avez payé les impôts, les machins, il en reste plus que 45.000 mais peu importe, 45.000, c'est énorme.

(Daniel R., FO)

Mélina N. insiste elle aussi sur l'importance de cette rémunération. Dans son entreprise, cette dernière représente en effet l'équivalent d'un salaire, si bien que Mélina N. nous affirmera plus tard qu'elle a pu doubler ses revenus annuels grâce à cette rémunération supplémentaire :

[C]'est une rémunération qui n'est absolument pas négligeable puisque... [...] Moi à mon niveau, j'étais entre quarante et cinquante mille euros à l'année. C'est un salaire complet en fait, finalement. Il y a des gens qui gagnent moins que ça en salaire. Et ça moi, c'était mon bonus. Enfin c'était mon bonus... C'était ce que j'avais en plus de mon salaire.

(Mélina N., non syndiquée)

Tableau 4-3.

Rémunérations allouées aux administrateurs salariés du SBF120 en 2018 (en €)

Minimum	3.940 <sup>a</sup>
1 <sup>er</sup> quart.	24.175
Médiane	42.375
Moyenne	44.852
3 <sup>ème</sup> quart.	63.361
Maximum	120.000

(a) la faiblesse de la rémunération accordée à certains administrateurs salariés s'explique par le fait que ceux-ci ont débuté leur mandat en cours d'année, parfois même en fin d'année, comme c'est le cas de l'administrateur salarié qui s'est vu attribuer une rémunération de 3.940€ (entrée au conseil en septembre 2018).

Source : données de l'auteur

Cela ne doit pas faire oublier que les administrateurs salariés ne sont pas tous logés à la même enseigne, les plus grandes entreprises rémunérant par exemple en moyenne mieux leurs administrateurs que les entreprises de taille plus réduite. Par ailleurs, malgré l'importance des montants considérés, les administrateurs salariés restent en moyenne moins bien rémunérés que les

autres administrateurs, puisque l'ensemble des administrateurs du SBF120 (salariés et non-salariés) se voyaient allouer en 2018 une rémunération moyenne aux alentours de 60.000€ (Spencer Stuart, 2021). Ces sommes sont en outre sans commune mesure avec celles perçues par les dirigeants exécutifs des entreprises du SBF120, qui se chiffrent en millions d'euros. Enfin, ces données masquent une hétérogénéité dans l'usage qui est fait de ces sommes : sont-elles conservées par les individus à qui elles sont allouées ou ceux-ci les reversent-ils ?

Tableau 4-4.

Usage fait par l'administrateur salarié (AS) de sa rémunération en fonction de son appartenance syndicale

	Rémunération partiellement ou totalement perçue par l'AS	Rémunération reversée à l'organisation syndicale ou à une autre structure
AS sans syndicat connu	26	2
CFDT	4	15
CFE-CGC	1	9
FO	4	5
CGT	1	6
Autre syndicat	6	5
<i>Total AS syndiqués</i>	<i>16</i>	<i>40</i>
Total	42	42

Test d'indépendance (chi-2) :  $T = 37,11$  ;  $dl = 5$  ;  
 $p\text{-val} < 0,01$

Source : données de l'auteur

Le tableau 4-4 fournit des éléments de réponse à cette question. Il est construit en considérant uniquement les 84 administrateurs salariés qui se sont vu allouer une rémunération en 2018 et en distinguant ces derniers selon leur appartenance syndicale. À sa lecture, une nette conclusion semble se dessiner : l'adhésion syndicale constitue un facteur déterminant de cession de sa rémunération, celle-ci se faisant le plus souvent au profit de son organisation syndicale – parmi les 40 administrateurs salariés syndiqués qui reversent leur rémunération, 37 le font à destination de leur organisation syndicale. C'est particulièrement vrai pour les administrateurs salariés adhérents de la CFDT, de la CFE-CGC et de la CGT puisque les adhérents de ces organisations reversent leur rémunération à leur organisation dans 80 à 90% des cas. La situation semble plus partagée

pour FO ou pour les administrateurs adhérents d'un « autre syndicat », cette modalité incluant notamment les administrateurs salariés adhérents de la CFTC, de SUD et de l'UNSA mais aussi ceux qui sont adhérents d'une organisation syndicale étrangère. Quant aux administrateurs pour lesquels aucune appartenance syndicale n'est connue, il ressort qu'ils perçoivent presque tous la rémunération qui leur est attribuée, à l'exception de deux administrateurs qui la reversent pour leur part à des structures non syndicales (fondation d'entreprise et association).

Les données reportées dans le tableau 4-4 doivent sans doute être interprétées avec précaution. Il faut se rappeler d'abord que la modalité « Rémunération partiellement ou totalement perçue » est essentiellement une modalité *par défaut*, c'est-à-dire qu'elle correspond à l'usage que nous enregistrons chaque fois que rien n'est précisé dans les rapports annuels des entreprises. Il se pourrait donc que certains administrateurs salariés reversent sans que nous le sachions leur rémunération à une structure, qu'elle soit syndicale ou non, parce que cela n'est pas précisé dans les rapports annuels. Conchon (2014, p. 475) rapporte ainsi deux cas où des administrateurs salariés syndiqués reversent leur rémunération à leur organisation sans que cela ne soit inscrit dans les rapports annuels de l'entreprise. Dans ce cas cependant, notre lecture ne serait pas mise en péril dans la mesure où cela signifierait que la différence entre administrateurs salariés syndiqués et administrateurs salariés non syndiqués est peut-être encore plus grande que ce que laisse entendre le tableau 4-4.

Mais ce sont peut-être les données portant sur l'appartenance syndicale des administrateurs salariés qui sont le plus sujettes à caution. En effet, la modalité « Sans syndicat connu » est elle aussi une modalité par défaut, c'est-à-dire qu'elle rassemble tous les individus dont nous n'avons pas pu confirmer l'adhésion à une organisation, ni dans les rapports annuels publiés par les entreprises, ni grâce aux informations publiquement accessibles sur internet. Or, comme le remarquent à juste titre Nekhili et Gaillard (2022, p. 15), la « déclaration de l'appartenance syndicale par les administrateurs salariés ou par les entreprises dans lesquelles ils sont administrateurs ne semble pas toujours être la règle », puisque « l'appartenance syndicale est considérée comme une donnée sensible interdite d'utilisations sans le consentement des personnes concernées (article 9 du RGPD) ». Malgré tout, il nous semble que la tendance mise en évidence par les deux auteurs, à savoir une chute significative du taux de syndicalisation des administrateurs salariés à partir de 2013-2014, ne peut être entièrement imputée à un défaut d'information à leur propos.

Tout semble en effet indiquer que l'extension de la codétermination aux entreprises privées à partir de cette date s'est accompagnée d'une entrée dans les conseils du SBF120 d'un nombre non négligeable d'administrateurs salariés au profil jusque-là plutôt rare, à savoir des individus sans

appartenance ni passé syndicaux. Or, il apparaît que la question de l'usage qui est fait de la rémunération d'administrateur ne se pose pas dans les mêmes termes pour ces individus que pour les administrateurs salariés qui sont syndiqués et ont souvent occupé auparavant d'autres mandats de représentation du personnel.

### **3.2. L'appartenance syndicale comme facteur déterminant d'abandon de sa rémunération d'administrateur**

#### *3.2.1. Une appartenance syndicale déterminante*

Alors que cela n'est pas le cas des administrateurs salariés qui ne sont pas syndiqués, ceux qui le sont affichent le désir de ne pas créer de différence trop marquée avec les autres représentants du personnel. Ces derniers ne perçoivent en effet pas de rémunération supplémentaire pour le mandat qu'ils exercent, et nous pouvons dès lors comprendre pourquoi Colomban B. trouve qu'il serait injuste par rapport à ses « petits camarades » qu'il soit rémunéré pour son mandat d'administrateur salarié :

Je voyais pas du tout juste, d'une manière générale et puis par rapport à mes petits camarades [les autres représentants du personnel], que j'aie à toucher quelques dizaines de milliers d'euros, tout ça pour assister à quelques réunions du conseil d'administration. Donc, je ne voulais pas toucher de jetons de présence.

(Colomban B., CFE-CGC)

Les administrateurs salariés adhérents d'une organisation syndicale sont d'autant plus susceptibles d'être attentifs au sort des autres représentants du personnel que ces « camarades » occupent des fonctions de représentation du personnel qu'ils ont eux-mêmes souvent exercées auparavant. L'exercice du mandat d'administrateur ne marque ainsi pas une rupture dans le parcours syndical de ces individus, mais s'inscrit plutôt dans la continuité des mandats qu'ils ont précédemment occupés, comme le remarquait déjà Conchon (2014) à propos des administrateurs salariés siégeant au sein des entreprises publiques et privatisées. Avant de devenir administrateur salarié, Daniel R. a ainsi occupé « tous les mandats syndicaux possibles et imaginables dans l'entreprise : délégué du personnel, comité d'entreprise, CHSCT, délégué syndical, délégué syndical central, membre du comité central d'entreprise, comité groupe... ». La position d'administrateur salarié qu'il occupe au moment de notre entretien vient donc s'ajouter à ces précédents mandats, si bien que de son point de vue, il continue à faire du syndicalisme comme avant :

[M]on job d'administrateur, je le fais principalement sur mon temps de travail. Je le fais aussi en dehors, mais quelque part, je faisais déjà du syndicalisme en dehors de mon temps de travail, donc ça change rien pour moi.

Je reste un syndicaliste FO, j'étais très actif dans la gestion centrale de mon syndicat, et je le suis toujours en fait.

(Daniel R., FO)

Mais ces individus semblent aussi se soucier, plus que ceux qui ne sont pas adhérents d'une organisation syndicale, de la distance qui pourrait être créée vis-à-vis de *l'ensemble des salariés* s'ils venaient à percevoir les émoluments qui leur sont attribués. Ainsi, d'après Daniel R., qu'un administrateur salarié conserve cet argent pour soi pourrait être le signe qu'il ne fait pas ce mandat pour les bonnes raisons, c'est-à-dire que cela témoignerait qu'il l'exerce pour s'« en mettre plein les fouilles » plutôt que pour « représenter les salariés » :

[Si] vous gardez l'argent pour vous, est-ce que vous faites... Est-ce que vous vous présentez comme administrateur pour gagner des jetons de présence ou est-ce que vous vous présentez comme administrateur parce que vous êtes le meilleur candidat pour faire le job ? Et ça, y a pas photo, quand vous dites « moi, l'argent, je suis pas là pour m'en mettre plein les fouilles, je suis juste là pour bosser pour faire en sorte de représenter les salariés etc. », bah c'est le discours le plus convaincant en fait.

(Daniel R., FO)

Olivier M., qui est pour sa part adhérent de la CFE-CGC et siège dans une entreprise qui ne prévoit aucune rémunération pour son mandat, nous déclare au cours de l'entretien qu'il est favorable à la perception par les administrateurs salariés d'une partie au moins de la rémunération qui peut leur être attribuée. Il ne pense pas pour autant que la répartition de cette rémunération devrait être établie au cas par cas, dans chaque entreprise et selon les désirs de chacun. Olivier M. suggère en effet que les principes de l'usage de cette rémunération devraient être définis par le biais de la négociation entre les organisations des salariés et celles des employeurs (« le MEDEF pourrait réfléchir avec quelques organisations syndicales pour se fixer une charte »). Par ailleurs, sa position sur ce sujet ne l'empêche pas de considérer que rétribuer le mandat d'administrateur salarié crée le risque que survienne un « biais de représentation ». Il craint en particulier que les salariés soient représentés par une personne dont l'intérêt pour le mandat aurait essentiellement été motivé par des raisons financières, plutôt que par le désir de porter la voix des salariés. Olivier M. va jusqu'à évoquer l'idée d'une possible « corruption » de l'administrateur salarié, même si c'est pour immédiatement la nuancer :

Pour autant, la problématique de verser les jetons de présence qui peuvent être, dans un groupe du CAC40, très conséquents et représenter pour moi plus que mon salaire de base, ça pourrait aussi susciter des biais, hein, des biais de représentation qui font qu'effectivement le mandaté, même étant élu par les salariés, peut se retrouver très tenté... Je vais pas dire qu'il est corrompu par l'entreprise, j'irais pas jusque-là. Mais dans l'esprit, enfin, ça peut changer un peu son état d'esprit, ça peut faire appel à des vocations qui n'en sont pas vraiment, de représentation du

personnel. Tout simplement parce qu'à la clé, il y a un enjeu financier de rémunération supplémentaire très fort et donc ça ne paraît pas totalement sain.

(Olivier M., CFE-CGC)

La posture qu'affichent les administrateurs salariés syndiqués vis-à-vis de leur rémunération tient également au fait que les organisations syndicales et les autres représentants du personnel exercent des formes de contrôle sur leur action. Daniel R. est par exemple élu dans des circonstances particulières qui l'obligent à recueillir le soutien de plusieurs organisations syndicales afin de pouvoir être désigné en tant qu'administrateur salarié. Dans ce contexte, l'engagement qu'il prend de ne pas conserver sa rémunération d'administrateur constitue un argument de campagne qui participe à convaincre les votants de le choisir. Colombar B. nous raconte pour sa part qu'au moment d'être désigné pour effectuer son deuxième mandat d'administrateur salarié, son syndicat, la CFE-CGC, avait « bien compris la manip depuis quelque temps » s'agissant de la rémunération associée à son mandat. L'organisation exige alors que lui soit reversée sa rémunération (« si on te désigne, tu reverses tes jetons de présence »). Mais Colombar B. subit également la pression émanant d'une autre organisation syndicale, qui fait circuler un « tract avec tous [ses] éléments de rémunération », notamment son salaire mais aussi des « remboursements de frais » que l'organisation fait passer de « manière un peu partisane » pour des « primes exceptionnelles ou des choses comme ça ». Cette action a visiblement pour but de mettre en cause l'action de Colombar B. en présentant ce dernier comme « un traître et un jaune » qui se serait fait acheter par la direction. Il le vit d'autant moins bien qu'il a pourtant refusé de conserver la rémunération associée à son mandat. Il y a lieu de penser que cette expérience désagréable est de nature à renforcer Colombar B. dans son choix de ne pas conserver pour lui la rémunération qui lui est allouée.

La posture affichée par les administrateurs salariés syndiqués, qu'ils soient d'ailleurs favorables à la perception (d'une partie) de leur rémunération comme Olivier M., ou qu'ils y soient opposés comme Daniel R., tranche en définitive assez nettement avec l'attitude relativement décomplexée qu'affichent la majorité des administrateurs salariés non syndiqués interrogés vis-à-vis de leur rémunération. Cécile I. par exemple, si elle évoque la problématique de son rapport aux salariés au cours de l'entretien, semble cependant moins soucieuse des « biais de représentation », pour reprendre les termes d'Olivier M., que du risque de « stigmatisation » qu'elle court potentiellement lorsque sa rémunération d'administratrice est rendue publique par son entreprise :

- Q : *[V]ous n'avez pas fait le choix, par exemple, de [reverser votre rémunération] au comité de groupe ou des choses comme ça...*

- R : C'était pas demandé. Non, on l'a pas fait, ni l'un, ni l'autre [administrateur salarié], d'ailleurs.

- Q : *C'est juste que chaque administrateur...*

- R : Oui, oui, je sais, ça fait partie des questions qui sont parfois imposées par l'entreprise. Là, ça n'était pas le cas. Et ils se sont débrouillés pour le plus longtemps possible, que ça ne se voie pas, pour qu'on ne soit pas stigmatisés par le reste des collaborateurs. Quand ça a été obligatoire, ils l'ont fait. Je crois que c'est dans le dernier rapport, donc ça doit être ma troisième année de mandat, c'est apparu, mais ça ne l'était pas avant. »

(Cécile I., non syndiquée)

Mais c'est peut-être Méлина N., une autre administratrice salariée non syndiquée, qui assume le plus complètement percevoir l'entièreté de sa rémunération. Même si elle reconnaît qu'« il y a des gens qui gagnent moins que ça en salaire », elle nous raconte en effet comment elle a négocié le salaire de son nouvel emploi en intégrant la rémunération qu'elle percevait au titre d'administratrice salariée :

[Q]uand j'ai cherché [un nouvel emploi], effectivement, j'ai orienté aussi dans ce sens-là. En disant « bah voilà pendant trois ans, j'étais à ... ». Bah moi, mon poste actuel, je vais vous le dire, j'ai aucun problème avec ça : mon poste actuel, je suis à 43.000 actuellement, plus [la rémunération en tant qu'administratrice,] j'étais entre 80 et 90 000, à l'année. Donc, forcément, j'ai cherché dans ces eaux-là, quoi. En me disant : « bah si je trouve pas, tant pis, si je trouve, tant mieux.

(Méлина N., non syndiquée)

Tous les administrateurs salariés non syndiqués n'affichent pas une posture de ce type. Ainsi une de nos enquêtés, qui n'est pas membre d'une organisation syndicale, nous fait-elle part du malaise qu'elle ressent depuis que son entreprise a décidé de lui allouer une rémunération pour l'exercice de son mandat. Elle a décidé en conséquence de reverser une partie de cette rémunération à des associations, sans que nous sachions exactement dans quelle proportion. Il faut cependant constater, contre l'unilatéralité des thèses qui insistent sur l'autonomisation des représentants du personnel par rapport aux salariés qu'ils sont censés représenter (Andolfatto et Labbé, 2006), que l'appartenance syndicale constitue ici un facteur décisif de cession de sa rémunération. Ceux de nos enquêtés qui sont adhérents d'une organisation syndicale se montrent en effet pour la plupart soucieux de « gérer la distance à la "base" » (Misch, 2011), qu'il s'agisse des autres représentants du personnel ou des salariés de l'entreprise pris dans leur ensemble. Cela vaut également lorsqu'ils conservent une partie de leur rémunération, ou que cela n'est pas le cas mais qu'ils s'y déclarent favorables. C'est bien moins le cas des enquêtés pour lesquels le mandat d'administrateur salarié est le premier mandat de représentation du personnel qu'ils occupent et qui ne sont pas adhérents d'une organisation syndicale.

### 3.2.2. *Un sens de l'engagement différencié qui explique des points de vue divergents*

Si l'appartenance et le passé syndicaux constituent en définitive des facteurs déterminants d'abandon de sa rémunération, force est de constater que le groupe des administrateurs salariés syndiqués n'est pas homogène pour autant. En particulier, ils ne partagent pas tous les mêmes vues sur ce qui constitue le bon usage à faire des rémunérations qui sont prévues pour leur mandat. Une analyse plus poussée serait sans doute nécessaire pour identifier les facteurs qui interviennent dans la relation entre appartenance syndicale et abandon de sa rémunération d'administrateur. Nous pouvons toutefois avancer une hypothèse en comparant la situation de Daniel R. et celle d'Olivier M., déjà cités plus haut. Daniel R., syndiqué FO, est administrateur salarié dans une entreprise qui a prévu que ce mandat s'exerçait contre rémunération. Daniel R. ne souhaite cependant pas percevoir celle-ci afin de ménager son rapport aux autres représentants du personnel et aux autres salariés. Il la reverse en conséquence. Olivier M., adhérent à la CFE-CGC, siège pour sa part dans une entreprise dans laquelle le mandat d'administrateur salarié s'exerce à titre gratuit. Il serait cependant favorable à ce que l'entreprise le rémunère pour son mandat, et souhaiterait même pouvoir conserver une partie de cette rémunération. Pour expliquer ces divergences de point de vue, il serait malaisé d'invoquer la différence d'appartenance syndicale. En effet, comme nous l'avons constaté plus haut, la majorité des administrateurs salariés syndiqués ne perçoivent pas la rémunération qui leur est allouée, quelle que soit l'organisation syndicale à laquelle ils appartiennent. C'est donc sans surprise qu'il y a parmi nos enquêtés des adhérents de la CFE-CGC qui, à l'inverse d'Olivier M., ne souhaitent pas conserver leur rémunération et ne le font pas. Ensuite, l'engagement de Daniel R. et d'Olivier M., et plus particulièrement leur choix de s'affilier à telle organisation plutôt que telle autre, tient moins à une conviction idéologique spécifique qu'au contexte local de leur lieu de travail, à leurs réseaux de connaissance dans l'entreprise ainsi qu'à la survenue de conflits ou négociations particuliers. Leur appartenance syndicale – à FO pour l'un, à la CFE-CGC pour l'autre – est ainsi « très largement contingent[e] » (Giraud et *al.*, 2018, p. 126). Pour éclairer la divergence d'opinion entre Daniel R. et Olivier M., le sens que chacun d'entre eux donne à son engagement syndical est plus instructif que l'appartenance syndicale en tant que telle.

Daniel R. et Olivier M., tous deux cadres, affichent une même conception du syndicalisme, insistant sur la nécessité d'être « constructif » et d'adopter une démarche « responsable, de « co-construction ». L'un critique même vertement la CGT, associant cette dernière au blocage de la discussion et au fait de « brûler [des] palettes », avant toutefois de nuancer cette affirmation (« je suis persuadé que sur des sites, il y a d'excellentes équipes syndicales CGT, avec des gens très bien,

qui sont là pour les salariés »). Bref, tous deux semblent privilégier une conception « réformiste » du syndicalisme et entendent représenter les salariés par la voie de la négociation et du dialogue social.

Malgré ces convergences, ils diffèrent assez sensiblement par la façon dont ils décrivent leur engagement syndical. Pour sa part, Olivier M. dépeint son engagement syndical essentiellement comme la poursuite de son activité professionnelle par d'autres moyens. Dans son discours en effet, on peut constater qu'il établit une nette continuité entre les missions qu'il effectue en tant que cadre et celles qu'il entend remplir dans le cadre de ses activités de représentation du personnel. La conception que porte Olivier M. du syndicalisme est ainsi conforme avec celle qui est habituellement portée par les adhérents de la CFE-CGC (Béthoux et *al.*, 2013), dont il est lui-même membre :

Le fait que, justement, les personnels d'encadrement, on fait ça toute la journée quelque part, une sorte de médiation entre une politique d'entreprise, quelle qu'elle soit, une orientation stratégique, économique, sociale, etc. vers des équipes... Et en même temps on prend un peu le pouls de ce qu'il se passe sur le terrain pour alimenter aussi une direction à prendre des décisions etc. Et ce rôle d'intermédiation, il est particulièrement joué par les cadres en fait. Et ces cadres, ils sont un rouage très important. Parfois, ils se retrouvent un peu entre le marteau et l'enclume. Mais aussi, ils sont une force très importante, parce qu'ils permettent un peu de connecter, on va dire, le terrain et les hautes sphères. Et je trouvais ce rôle vachement intéressant et donc finalement, j'ai fini par adhérer à cette organisation syndicale, à prendre un mandat, à avoir un rôle comme ça.

(Olivier M., CFE-CGC)

Quant à Daniel R., même s'il reconnaît par ailleurs qu'il n'est pas « rentré dans le syndicalisme pour faire du syndicalisme » mais plutôt pour les « œuvres sociales », il donne un sens différent à son engagement. Loin de le présenter uniquement comme la continuité logique de son travail, à l'instar d'Olivier M., il produit au cours de l'entretien une véritable mise en récit de son engagement syndical. Il insiste ainsi sur le désir de « justice » et d'« équité » qui l'anime à tous les moments et dans tous les espaces de la vie, qu'il s'agisse de défendre ses collègues au travail, ses « copains » à l'école ou même encore « la veuve et l'orphelin ». La défense des « plus petits » serait une tendance naturelle chez lui, inscrite jusque dans ses gènes :

[M]oi on est venu me chercher en me disant « tiens tu veux pas nous filer un coup de main pour animer la section vidéo ou la section audio ? » etc. et puis très vite je suis rentré dans le truc et je me suis fait manger parce que c'est... Parce que moi dans mon ADN, j'ai toujours défendu les plus petits. Et puis, j'ai cette facilité de dialogue, j'ai toujours été... Moi, j'ai été représentant des élèves en classe, délégué des élèves, depuis tout petit c'est comme ça. Donc en fait, finalement, c'est un fil. [...] Mais voilà, depuis tout petit, j'ai toujours défendu les copains, les collègues, etc., la veuve et l'orphelin. Moi j'ai toujours été, entre guillemets, à me

« bagarrer » pour celui qui se faisait chahuter par les autres à la cour d'école. Et donc, quand on est venu me chercher, ou quand il a fallu à un moment trouver quelqu'un pour aller défendre quelqu'un, alors que j'étais pas là pour ça au départ, ça m'a semblé tellement naturel et tellement facile qu'on ne s'est pas posé la question de savoir qui on allait mettre délégué syndical quand l'ancien délégué syndical est parti, en fait.

(Daniel R., FO)

Le sens profond de l'engagement qu'affirme Daniel R. se traduit alors par un souci particulier de sa part de maintenir une relation de proximité avec la « base », en particulier avec les salariés non-cadres de son entreprise. Daniel R. fustige à ce titre la position de la CFE-CGC, qui ne représente selon lui pas assez les autres catégories de salariés, en particulier les ouvriers. Il lui préfère la fédération de FO dont il fait partie, parce qu'elle lui paraît représenter bien plus justement les différents collègues de salariés, notamment les ouvriers :

[L]a CFE-CGC, elle porte dans son nom la fonction des cadres mais ça, pour moi, c'est juste du flan puisque malheureusement, ce n'est pas parce que dans votre nom vous représentez les cadres que vous représentez vraiment les cadres. Et puis surtout, il y a quelque chose qui me gêne dans leur syndicat, c'est qu'ils ne représentent pas les ouvriers. Et donc, moi je suis quelqu'un qui est excessivement attaché à la justice et à l'équité. [...] Moi je fais partie de la fédération de la métallurgie, qui est une des plus grosses fédérations [de FO], qui est très orientée sur le dialogue social, et donc qui est assez ouverte, qui est très large en fait, qui est vraiment ouverte aux trois collèges. Et donc, on représente aussi bien les cadres, avec notamment une cellule qui s'appelle FO-cadres d'ailleurs, que les ouvriers.

(Daniel R., FO)

Au moment de préciser la façon dont les cadres devraient se soucier selon lui du sort des personnels moins bien lotis qu'eux, Daniel R. évoque d'emblée la question de la rémunération des salariés et de la justice salariale, faisant ainsi écho à la question de la rémunération des administrateurs salariés :

[O]n est capables, nous, de dire à ceux qui gagnent beaucoup « bah on va demander moins, on vous représente, mais on va vous demander à vous un effort, pour pouvoir donner à ceux qui en ont moins », et ça marche plutôt bien, partout où on est représentés. [...] [Nous, les cadres, on] a bien conscience qu'on est quelque part privilégiés d'un certain côté, et que voilà nous, faire un effort de 5€ par mois sur notre salaire, ça représente rien. Par contre 5€ par mois quand vous ne gagnez que 1200€, eh bah ça finit par faire un petit peu, et surtout à la fin de l'année, ça fait 60€. Et 60€, c'est un petit caddie de courses, ou c'est un restaurant avec ses enfants, un McDo avec ses gamins, et ça les gens y sont attachés. Donc, non, pas la CFE-CGC parce qu'ils ne représentent pas tout le monde.

(Daniel R., FO)

On comprend en définitive mieux pourquoi Daniel R. ne souhaite pas conserver l'« énorme » montant de 45.000€ qu'il pourrait percevoir au titre de son mandat : il s'agit sans doute là pour lui

d'un « effort » à faire, qui lui permet de modérer les « privilèges » qui sont les siens et ainsi de préserver l'équité entre sa situation et celle des ouvriers.

Mais les divergences d'opinion qui séparent Daniel R. et Olivier M. tiennent aussi plus prosaïquement aux conditions pratiques d'exercice de leur mandat, qui ne sont pas exactement les mêmes dans les deux entreprises. Il convient maintenant de s'arrêter sur ces conditions, qui constituent chez bon nombre d'administrateurs salariés un argument en faveur de la perception d'une rémunération pour leur mandat.

### **3.3. De bonnes raisons d'être rémunéré : les conditions pratiques d'exercice du mandat**

#### *3.3.1. Être rémunéré pour son temps*

À l'instar des autres mandats de représentation du personnel, l'exercice du mandat d'administrateur salarié ouvre le droit à un crédit d'heures pour délégation. La loi prévoit à ce titre que les administrateurs salariés doivent disposer d'un « temps de préparation qui ne peut être inférieur à quinze heures ni supérieur à la moitié de la durée légale de travail mensuel par réunion du conseil d'administration » (article R225-34-2 du Code du Commerce). Malgré ce crédit d'heures, les administrateurs salariés sont souvent contraints de travailler le week-end ou les soirs de semaine avant chaque réunion du conseil, c'est-à-dire en dehors des horaires de travail. Cela tient au fait que les documents préparatoires, qui peuvent être « assez épais » selon le mot de Daniel R. et qui servent de base aux discussions du conseil, sont toujours transmis assez tardivement :

[N]os conseils ont lieu soit le mardi, soit le jeudi et on reçoit la documentation du conseil, en règle générale, le vendredi soir à 22h30. Voilà, les documentations sont toujours envoyées au dernier moment, la dernière revue de dernière minute, et on nous laisse globalement... Globalement on nous laisse le week-end et dans le meilleur des cas le lundi pour potasser tout ça. Donc, ça, c'est un peu chiant pour être très honnête, pour quelqu'un comme moi. Parce que, bah déjà, ça oblige à travailler le week-end si on veut avoir le temps de potasser les sujets.  
(Daniel R., FO)

C'est là une situation qui est rapportée par bon nombre de nos enquêtés. Pour Cécile I., le mandat d'administratrice salariée représente « une charge supplémentaire, indéniablement ». Mélina N. raconte pour sa part que « chaque semaine de conseils est intense » et qu'elle est obligée de travailler le soir durant les jours qui précèdent les réunions du conseil. Elle estime en définitive que si elle a pu exercer ce mandat, c'est parce qu'elle l'occupait à un moment où elle n'était pas mariée et qu'elle n'avait pas d'enfant, mais aussi parce qu'elle est née avec le « don » d'être « très organisée ». Le mandat d'administrateur salarié constitue dès lors une charge de travail

supplémentaire qu'il peut être difficile de concilier avec la poursuite de son activité professionnelle et la vie familiale.

Tous les administrateurs salariés ne sont cependant pas égaux devant cette situation et nous pouvons repartir de la comparaison entre Daniel R. et Olivier M. pour illustrer ce fait. Daniel R. et Olivier M. disposent tous deux formellement de deux jours de délégation par réunion du conseil. Mais la direction de Daniel R. se montre d'emblée compréhensive avec lui, en lui accordant plus de temps en pratique (« d'un commun accord avec la direction, ce qu'on s'est dit, c'était que, à peu près, je suis déchargé à 50% »). Et si Daniel R. est contraint de travailler le week-end qui précède les réunions du conseil, il semble dans l'ensemble satisfait de la façon dont il peut concilier son activité professionnelle et ses activités syndicales. En fait, son mandat d'administrateur salarié ne lui demande pas d'être tout le temps investi, mais implique plutôt des pics d'activité à l'approche des réunions du conseil (une dizaine par an) ou lorsque les administrateurs sont en « séminaire stratégique » ou en « déplacement », ce qui peut alors durer « 4 jours ». La survenue de ces périodes d'intense activité ne pose cependant pas de problème dans son entreprise, parce que sa direction est « très peu regardante sur ce qu'[il] fai[t] », mais aussi parce que les fonctions professionnelles qu'il occupe lui permettent de gérer son emploi du temps avec une certaine flexibilité :

Je suis sur un job qui pourrait occuper quelqu'un à plein temps si, comme tout, dès qu'on a du temps, on pourrait être hyper pointilleux. Moi, j'ai la chance d'être dans une équipe où ce que je fais est quelque chose d'assez transverse et qui peut se répartir plus ou moins dans le temps et sur une action plutôt de type fil rouge et donc je lisse ma charge comme je le peux. Ce qui me permet de participer au conseil, etc. Ça de toute façon, c'est ma priorité.  
(Daniel R., FO)

La direction d'Olivier M. se montre elle aussi compréhensive à son égard (« Honnêtement, si j'en prends trois [jours de préparation], personne ne me dit rien »), mais cela n'empêche pas Olivier M. d'avoir nettement plus de difficultés à concilier ses fonctions opérationnelles et son mandat d'administrateur salarié. À l'inverse de Daniel R. en effet, les fonctions d'Olivier M. sont trop contraignantes pour lui laisser suffisamment de temps pour exercer ses activités de représentation du personnel (« la limite, c'est ma propre limite, c'est-à-dire que mon boulot opérationnel est présent »). Olivier M. semble en particulier souffrir du fait que les sujets qu'il doit traiter dans le cadre de son mandat sont assez éloignés de ceux qui sont au centre de son activité professionnelle :

[M]oi-même, je n'avais pas envie d'être placardisé, c'est-à-dire que je n'ai pas envie non plus de me retrouver dans une posture où finalement, je n'ai plus vraiment de job à part être au conseil, sachant que ce n'est pas non plus une mission à temps plein. Par contre, je militerais très fortement pour qu'il y ait une mission qui soit cohérente de ce rôle au conseil, proche du siège. Voilà, les sujets les plus proches possible, pour qu'effectivement le temps soit adapté. Et

si possible en plus efficacement avec des sujets qui sont potentiellement communs, sans tomber non plus dans le conflit d'intérêts. (...) Je suis dans une filiale, en plus dans une activité un peu niche, ça ne parle pas du tout aux autres sujets.  
(Olivier M., CFE-CGC)

Olivier M. regrette en définitive qu'il n'ait pas pu bénéficier d'un « aménagement de poste, ce qui normalement devrait être le *minimum minimorum* ».

Au-delà des heures de délégation, le mandat d'administrateur salarié pose ainsi la question de la nature des fonctions opérationnelles exercées par les individus qui occupent ce mandat. Certaines fonctions permettent de gérer son emploi du temps avec relativement plus de flexibilité, parce que leur mise en pause menace moins directement la marche quotidienne de l'entreprise : mécénat d'entreprise, fondation d'entreprise, recherche et développement, etc. Daniel R., qui occupe des fonctions de ce type, n'utilise jamais au cours de l'entretien l'argument du temps pour justifier de la possibilité de percevoir une rémunération pour son mandat. À l'inverse, d'autres fonctions n'offrent pas ce luxe parce que les agents qui les occupent sont plus directement confrontés aux urgences et impératifs qui régissent la vie de leur entreprise. Olivier M. est par exemple « responsable d'un centre de profit » et encadre pas loin de 30 salariés. Les difficultés qu'il rencontre pour organiser son temps du fait de ses fonctions constituent l'une des raisons qui expliquent son désir de percevoir une rémunération au titre de son mandat. Il est rejoint sur ce point par ceux de nos enquêtés qui se trouvent dans une situation similaire à la sienne. Pour eux, le temps supplémentaire qu'ils doivent dégager pour honorer leur mandat constitue plus directement un sacrifice et donc un argument en faveur de la conservation (d'une partie) de leur rémunération.

### 3.3.2. Être rémunéré pour les risques encourus

Le temps n'est pas le seul élément pour lequel les administrateurs salariés affichent le souhait d'être rémunérés. Ils sont en effet plusieurs à rappeler qu'ils prennent également des risques dans le cadre de leur mandat. C'est que les administrateurs salariés qui siègent au conseil d'entreprises privées ou privatisées peuvent, comme n'importe quel autre administrateur, voir leur responsabilité juridique être engagée en cas de manquement à leurs devoirs ou en cas de gestion frauduleuse de l'entreprise. Olivier M. décrit au cours de l'entretien la nature des risques auxquels il s'expose en tant qu'administrateur. Il explique ainsi qu'il pourrait être mis en cause pour des « mouvements d'actions » qui pourraient être considérés comme suspects (il fait sans doute référence ici au risque de se rendre coupable d'un délit d'initié). Sa responsabilité pourrait également être engagée si un actionnaire venait à contester par voie juridique la façon dont l'entreprise a été gérée. Dans ce dernier cas, pour pouvoir être déchargé de sa responsabilité, l'administrateur salarié doit être en

mesure de prouver qu'il s'est opposé au cours des réunions du conseil aux décisions qui sont mises en cause par l'actionnaire. C'est Benoit A. qui nous l'explique au cours de notre entretien :

Parce que si demain il [l'administrateur salarié] est attaqué à titre perso, il paiera la même chose que les autres [administrateurs], sauf si dans un PV de conseil d'administration, il a dit « nan, moi je vote contre », tu vois. Donc, pour revenir au sujet du pognon, quelque part, ça, c'est un risque que moi, je prends tous les jours. Je prends potentiellement un risque, que je dois couvrir quelque part. Un risque, ça se rémunère. Bon. Donc, c'est un sujet complexe, le sujet des jetons de présence.

(Benoit A., non syndiqué)

En l'absence de telle preuve, Benoit A. serait considéré comme responsable de la gestion de l'entreprise, solidairement avec les autres administrateurs. Les administrateurs salariés prennent donc bien des risques particuliers en exerçant ce mandat. Or, comme le dit Benoit A., « un risque, ça se rémunère ». Ainsi le risque juridique auquel il s'expose constitue-t-il de son point de vue un argument sérieux en faveur de la conservation de sa rémunération. Olivier M. est du même avis mais il siège, rappelons-le, au conseil d'une entreprise qui a décidé que son mandat s'exerçait à titre gratuit. Il en conclut, un peu ironiquement, qu'il exerce son mandat à titre bénévole :

[Les risques encourus,] ça va de choses anodines à des choses très importantes. Si un actionnaire venait nous chercher, considérant que le groupe était mal géré, enfin... Bon, les enjeux sont forts. Moi, je suis rémunéré par mon salaire normal, hein. Je fais ça, entre guillemets, « bénévolement », si j'étais un peu cru (*rire*).

(Olivier M., CFE-CGC)

La comparaison de la situation d'Olivier M. avec celle des administrateurs salariés des entreprises publiques permet d'éclairer ce qualificatif de « bénévole ». Si, comme les administrateurs salariés des entreprises publiques, Olivier M. ne se voit allouer aucune rémunération pour son mandat, il s'expose cependant à des risques plus élevés que ces derniers. Il doit en effet assumer l'entière responsabilité d'un administrateur de société, tandis que la loi dispose que la responsabilité des administrateurs salariés des entreprises publiques est amoindrie si elle vient à être juridiquement engagée (art. 22 de la loi n°83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du service public). Olivier M. est donc contraint de subir pleinement les risques liés à son mandat, sans pouvoir percevoir la rémunération qui vient avec.

### 3.4. Être un administrateur « comme un autre » : rémunération et posture au conseil

Force est de constater que le temps que les administrateurs salariés consacrent à leur mandat ainsi que les risques qu'ils assument pour celui-ci ne sont pas toujours rémunérés. Cela pose la question de l'égalité des administrateurs salariés avec ceux qui sont supposés être leurs pairs au sein de l'entreprise, à savoir les administrateurs qui ne représentent pas les salariés mais les actionnaires. Les données présentées dans les tableaux 4-2 à 4-4 permettent de constater qu'en matière de rémunération, les administrateurs salariés ne sont pas les égaux des autres administrateurs. Nous l'avons vu, les administrateurs salariés étaient un tiers en 2018 à ne se voir allouer aucune rémunération pour leur mandat, un chiffre qui devrait déjà suffire à convaincre de la distance qui les sépare de la majorité des autres administrateurs<sup>118</sup>. Mais cette distance entre les deux groupes persiste même lorsque les administrateurs salariés se voient rétribuer pour leur mandat, pour deux raisons au moins. Premièrement, parce que les administrateurs salariés sont en moyenne moins bien rémunérés que leurs homologues non-salariés. Deuxièmement, parce que les administrateurs « classiques » ne sont pas confrontés aux mêmes questionnements s'agissant de l'opportunité de conserver leur rémunération : ils ont toutes les bonnes raisons de conserver pour eux une rémunération qui vient rétribuer le temps et les risques qu'ils prennent pour exercer leur mandat, tandis qu'ils n'ont pas à gérer la distance à des individus qui pourraient leur reprocher de percevoir leurs émoluments. À l'opposé, pour les administrateurs salariés, le fait de conserver sa rémunération n'a pas la force d'une évidence mais constitue plutôt un choix qui n'a rien d'anodin, comme nous avons pu le voir.

Les administrateurs salariés interrogés tendent eux-mêmes à penser la question de leur rémunération en rapport avec celle des autres administrateurs. Ainsi, lorsque nous demandons à Cécile I. si elle percevait une rémunération durant l'exercice de son mandat d'administratrice salariée, elle répond en dressant immédiatement un parallèle entre sa situation et celle de ses pairs puisqu'elle insiste sur le fait qu'elle percevait une rémunération « au même titre que les autres administrateurs » :

---

<sup>118</sup> Si certains des administrateurs « classiques » ne se voient pas allouer de rémunération non plus pour leur participation aux réunions du conseil, cette situation reste une exception. Dans ces cas, il s'agit par exemple d'entreprises qui ont fait le choix de ne pas verser de rémunération au titre de leur mandat d'administrateur aux dirigeants exécutifs de l'entreprise.

- Q : Dans mes dernières questions. On a parlé de la rémunération, alors c'est parfois un peu tabou parce que ça peut susciter des questions. Vous, l'entreprise vous versait bien des jetons de présence ?

- R : Ouais, des jetons de présence, tout à fait. Au même titre que les autres administrateurs.  
(Cécile I., non syndiquée)

Dans son cas, la référence aux autres administrateurs sert sans doute à se prémunir contre les risques de « stigmatisation » qu'elle craint parce qu'elle conserve sa rémunération, comme nous l'avons vu plus haut. Il s'agit aussi pour elle, comme pour les autres administrateurs salariés, d'exiger que soit respectée l'égalité entre tous les administrateurs. Ainsi, Daniel R. a beau ne pas vouloir conserver sa rémunération, il estime tout de même que le choix fait par son « patron » de lui en attribuer une envoie un signal important sur la façon dont ce dernier considère les administrateurs salariés :

[P]our moi, vis-à-vis du patron, je trouve ça très bien qu'il verse des jetons de présence, parce que ça prouve que... Parce que ça coûte de l'argent, et donc il considère que l'administrateur salarié est un administrateur comme les autres.

(Daniel R., FO)

À l'inverse, Benoit A. critique l'inégalité de traitement qu'il subit de la part du secrétaire du conseil d'administration de son entreprise. Alors qu'il s'apprête à percevoir la rémunération qui lui est due pour l'année de mandat qui vient de s'achever, Benoit A. est contacté par le secrétaire du conseil qui lui demande ce qu'il compte faire de sa rémunération, afin de faire transparaître son choix dans le rapport annuel de l'entreprise. Benoit A. vit cet événement comme une rupture d'égalité dans la mesure où il ne voit pas pourquoi il devrait répondre à une question que le secrétaire ne posera pas aux autres administrateurs, alors même qu'il se « cogne les mêmes réunions » qu'eux :

[L]orsqu'il a fallu écrire au document universel d'enregistrement, machin là, le secrétaire du conseil, il m'a appelé : « Est-ce que vous gardez, est-ce que vous prenez le pognon ? » Déjà, le fait qu'il m'appelle, alors c'est sympa, mais j'avais envie de lui dire : « Pourquoi ? Bah pose la question aux autres administrateurs, pourquoi tu me la poses à moi et pas aux autres ? » (*rire*) Non mais tu vois, c'est assez révélateur, c'est-à-dire que quoi, tu voudrais faire une différence ? Bah non mon gars, je me cogne les mêmes réunions et puis t'es peut-être pas là pour tout savoir, mais je sers la cause aussi.

(Benoit A., non syndiqué)

Si Benoit A. semble réserver pour nous ses protestations (« j'avais envie de lui dire [...] »), ce n'est pas le cas de Loïc G. qui n'hésite pas à exprimer son mécontentement auprès des dirigeants de son entreprise. Il siège en effet dans une entreprise qui fait au départ le choix de ne pas prévoir de rémunération pour son mandat. Cependant, insatisfait de cette situation, il est conduit à « revendiquer » une rémunération, au motif qu'il est un administrateur « comme les autres » et que

son mandat constitue « du boulot en plus de [son] boulot ». Il finit par obtenir gain de cause et se voit ainsi attribuer une rémunération, « grâce à [ses] revendications » et après trois années sans rétribution. L'égalité n'est, de son point de vue, pas entièrement rétablie, puisqu'il subsiste des différences avec les autres administrateurs, en particulier du point de vue des montants perçus par les uns et les autres. À tel point qu'il finit par réintroduire dans son discours une distinction entre les administrateurs salariés et les « vrais administrateurs ». Il n'en reste pas moins qu'il a réussi à obtenir une avancée en matière d'égalité avec les autres administrateurs, puisqu'il touche désormais une rémunération, ce qui est « normal » de son point de vue :

C'est un minimum bien sûr, ce n'est pas non plus autant que les, je vais dire, les vrais administrateurs, mais on a des jetons de présence maintenant, et c'est grâce à mes revendications. C'est parce que je l'ai demandé, quoi. Moi, je trouve que c'est normal, je trouve que c'est normal.

(Loïc G., non syndiqué)

L'exemple de Loïc G. illustre bien comment le souhait de se voir allouer une rémunération constitue chez les administrateurs l'une des expressions de leur désir d'être considéré comme des administrateurs « comme les autres ». C'est un enjeu d'autant plus crucial pour ces administrateurs salariés qui, comme Loïc G., sont les premiers administrateurs salariés à siéger dans leur entreprise, à la suite des évolutions législatives de 2013 et 2015. Dans ces entreprises en effet, la représentation des salariés au conseil est un dispositif nouveau et le statut des administrateurs salariés n'est pas encore déterminé, mais constitue plutôt un enjeu de luttes. « Revendiquer » une rémunération pour son mandat, c'est alors tenter de donner corps au mot d'ordre de l'égalité entre les administrateurs salariés et les autres administrateurs.

Cette revendication ne prend tout son sens que si l'on tient compte du fait que les administrateurs salariés se voient par ailleurs contraints de prouver qu'ils assument les mêmes devoirs que les autres administrateurs. Tout indique en effet que les administrateurs salariés sont poussés à faire la démonstration ostentatoire de leur bonne volonté à l'égard du conseil et de ses règles de fonctionnement. Certes, ces individus sont d'emblée portés à reconnaître la légitimité de cet espace de délibération, eux qui se font pour la plupart les défenseurs d'une conception « constructive » de l'action syndicale lorsqu'ils sont syndiqués. Cependant, malgré ces prédispositions favorables, il n'est pas aisé de pénétrer dans les sphères du « champ du pouvoir économique » (Bourdieu et De Saint Martin, 1978 ; Dudouet et *al.*, 2014), même pour des agents principalement issus de la population des cadres (Conchon, 2014, p. 302-305), et les administrateurs salariés déploient des efforts substantiels pour faire la preuve de leur adaptation à

ce milieu. Le fait qu'ils sont nombreux à suivre des formations au rôle d'administrateur en est une première illustration. Ces dernières sont sans aucun doute nécessaires à l'acquisition de certaines compétences techniques (financières par exemple), mais elles fournissent dans le même temps à ceux qui les suivent un gage de légitimité, qui peut même se trouver objectivé par la délivrance d'un certificat d'aptitude. C'est aussi par leur action au sein du conseil que les administrateurs salariés entendent prouver qu'ils sont dignes de leur position. L'expérience de Daniel R. est de ce point de vue instructive. Il estime, comme la plupart de nos enquêtés, que sa prise de mandat a nécessité un temps certain d'adaptation et d'observation. Durant cette période, il s'astreint à intervenir le moins possible, se contentant d'« interventions excessivement ponctuelles », voire même intervenant uniquement « quand on [lui] pos[e] une question ». Mais même après cette période d'observation, Daniel R. continue de limiter le nombre de ses prises de paroles. Il ne s'autorise ainsi à la prendre qu'une ou deux fois par réunion du conseil. Son but est de s'en tenir à des interventions brèves et précises, qui ne froissent personne autour de la table et renforcent sa « crédibilité » auprès des autres administrateurs et des dirigeants de l'entreprise :

L'idée étant de dire : je ne parle pas pour ne rien dire, je ne parle que sur des sujets où je considère que voilà, là il faut frapper, il faut frapper fort et juste. Avec un argumentaire préparé à l'avance, limite un texte préparé à l'avance, pour trouver le bon mot. Parce que je me suis aperçu avec l'expérience que l'idée a beau être excellente, si jamais vous utilisez un mauvais mot, un mot mal approprié, le risque est de braquer votre interlocuteur. [...] [S]ouvent, je me fixe des mots-clés ou je vais chercher des chiffres et je vais les vérifier avant. L'idée étant de dire : voilà quand je donne un chiffre, quand je donne un fait, c'est un fait qui est vérifiable et qui est avéré. L'objectif étant d'augmenter sa crédibilité et qu'on puisse pas venir la mettre en cause.

(Daniel R., FO)

Il s'agit pour les administrateurs salariés d'afficher une « posture » qui soit « constructive », de nature à rassurer les agents dominants de l'entreprise qui pourraient craindre l'arrivée au conseil de syndicalistes qui se montreraient trop « revendicatifs » :

Moi, je suis chanceux d'avoir été globalement bien accueilli, avec une très grande curiosité de savoir : « C'est qui cette bête-là et finalement, qu'est-ce qu'il va faire ? » Alors évidemment, avec une forme d'appréhension de : « Est-ce qu'il va nous sortir son drapeau, ses palettes et ses revendications syndicales ? » Bon alors après, moi, je suis un peu connu dans l'entreprise, parce que j'ai participé à beaucoup de négociations au niveau central et donc, je pense que, quand je suis arrivé, je suis pas arrivé avec une étiquette de syndicaliste revanchard etc. mais avec une vision plutôt de quelqu'un d'assez constructif.

(Daniel R., FO)

Daniel R. a d'autant plus de facilités à s'adapter à son mandat au sein du conseil qu'il a bien conscience des « codes » qui régissent cet espace, qu'il s'agisse des codes de politesse verbale (« il n'y a jamais un mot plus haut que l'autre ») ou des codes vestimentaires (« venir en costard, c'est presque le minimum »). Ainsi, la posture affichée par Daniel R. lui permet d'asseoir la légitimité de sa présence au conseil, de gagner la « confiance » des autres administrateurs, selon le mot d'Olivier M., à tel point que ce sont désormais les autres administrateurs qui invitent maintenant Daniel R. à intervenir sur certains sujets.

Ces observations rejoignent celles de Nègre et Verdier (2023), qui ont mis en évidence la nécessité pour les administrateurs salariés d'adopter les codes des autres administrateurs. Et si la question de l'adaptation de leur comportement par les administrateurs salariés au mode de fonctionnement des conseils mériterait de plus amples développements, l'exemple de Daniel R. suffit peut-être à faire entrevoir tout le travail que les administrateurs salariés sont forcés de fournir au moment de leur prise de mandat afin de prouver aux autres administrateurs qu'ils sont des interlocuteurs légitimes, c'est-à-dire qu'ils sont prêts à assumer les mêmes devoirs que les autres administrateurs. Dans ce contexte, les administrateurs salariés posent en creux une question qui paraît légitime : s'ils doivent faire d'un côté l'effort de s'adapter afin d'agir au sein du conseil comme les autres administrateurs, pour quelle raison ne se verraient-ils pas de l'autre côté rémunérés comme les autres administrateurs ?

#### **4. Discussion**

Notre approche visait à étudier les discours que tiennent les administrateurs salariés à propos de la rémunération qu'ils peuvent percevoir en tant qu'administrateurs. Pris dans leur ensemble, nos résultats mettent en évidence les deux pôles entre lesquels chaque administrateur salarié est tiraillé, chacun d'eux s'accompagnant d'un rapport différent à leur rémunération d'administrateur. D'un côté, les administrateurs salariés sont supposés être des (représentants des) salariés comme les autres et de ce point de vue, la perception d'une rémunération leur paraît être une source de distance entre eux et ceux qu'ils sont censés représenter. De l'autre côté, les administrateurs salariés entendent être reconnus comme des administrateurs comme les autres, ce qui suppose la perception d'une rémunération au même titre que les administrateurs « classiques ».

#### 4.1. Gérer la distance aux autres (représentants des) salariés

La rémunération des administrateurs est examinée la plupart du temps sous l'angle de la relation d'agence qui lie les actionnaires aux dirigeants (Broye et Moulin, 2012 ; Yermack, 2004). Les entretiens que nous avons réalisés avec des administrateurs salariés conduisent cependant au constat que les actionnaires sont globalement absents de leur discours, notamment lorsqu'ils évoquent leur rémunération d'administrateur. En fait, s'il fallait identifier une relation d'agence dans laquelle les administrateurs salariés se sentent impliqués, ce serait plutôt celle qui les unit aux autres représentants du personnel ainsi qu'à l'ensemble des salariés de l'entreprise. Celle-ci crée aussi la possibilité que survienne un conflit d'intérêts entre les parties, puisque rien n'assure *a priori* que les administrateurs salariés poursuivront effectivement les intérêts des salariés, une fois qu'ils sont désignés. Le discours que portent certains administrateurs salariés, surtout ceux qui sont membres d'un syndicat, et leur choix de reverser leur rémunération apparaissent alors comme une manière pour eux de manifester leur proximité vis-à-vis de ceux qu'ils sont censés représenter. En définitive, la dimension incitative de la rémunération semble être de moindre importance dans le cas des administrateurs salariés. Pour ceux-ci, ce qui compte n'est pas tant « comment » ils sont rémunérés (Jensen et Murphy, 1990) que le fait même d'être rémunéré ou non.

Nos résultats permettent également de reconsidérer certaines thèses qui sont avancées dans le champ de la sociologie du syndicalisme. Alors que le syndicalisme fait l'objet de nombreuses critiques sur sa capacité à représenter les salariés (Andolfatto et Labbé, 2006), ce qui se traduit notamment par une critique de ses modalités de financement (Adam, 2012 ; Andolfatto et Labbé, 2012), nos résultats font malgré tout ressortir que les administrateurs salariés se montrent plus souvent soucieux du lien qui les unit aux autres (représentants des) salariés lorsqu'ils sont syndiqués que lorsqu'ils ne le sont pas. Dit autrement, les premiers affirment bien plus souvent que les seconds leur souhait de « gérer la distance à la “base” » (Mischi, 2011). C'est d'autant plus frappant que le mandat d'administrateur salarié s'inscrit la plupart du temps dans la continuité d'un riche parcours de représentation du personnel (Conchon, 2014). Ces individus pourraient ainsi correspondre aux descriptions parfois négatives qui sont faites des représentants syndicaux, qui seraient éloignés du terrain et seraient plus intéressés par leur situation propre que par celle de ceux qu'ils représentent. Nos résultats ne confirment pas une telle vision. Il semble en définitive qu'il faille au moins nuancer les thèses d'Andolfatto et Labbé (2006), qui ont beaucoup insisté pour leur part sur l'éloignement des représentants du personnel aux représentés.

#### 4.2. Être reconnu comme un interlocuteur légitime

Les études portant sur la codétermination, par leur tendance à focaliser l'analyse sur les seuls administrateurs salariés, tendent souvent à rendre invisibles la présence et le rôle au sein du conseil des autres administrateurs. C'est particulièrement vrai dans le cas des études qui évaluent l'effet de la présence des représentants des salariés sur la performance des entreprises et font de la présence des administrateurs salariés le point focal de l'analyse, renvoyant le reste, notamment la présence des administrateurs « classiques », au rôle de variables de contrôle, c'est-à-dire secondaires. Ce risque n'épargne pas les études qui se donnent pour objectif de saisir plus concrètement le fonctionnement de la codétermination. Par exemple, il semble insuffisant de se demander, sur la base des observations développées plus haut et comme le font notamment Waddington et Conchon (2016, p. 104-108), si les administrateurs salariés disposent d'assez de temps pour préparer les réunions du conseil. En effet, se poser la question en ces termes revient à faire abstraction du fait que les administrateurs « classiques » sont *a priori* soumis aux mêmes contraintes temporelles pour préparer ces réunions que les administrateurs salariés. La question qui devrait être soulevée est plutôt celle de l'(in)égalité entre ces deux groupes d'administrateurs.

Dans cet ordre d'idées, nos résultats font apparaître que les administrateurs salariés eux-mêmes comparent leur situation à celles des administrateurs « classiques ». Percevoir une rémunération constitue pour nombre d'entre eux un indice qu'ils sont traités comme des administrateurs « comme les autres ». Lorsqu'ils ne se voient pas attribuer de rémunération, ils le vivent comme une rupture d'égalité, conduisant certains d'entre eux à « revendiquer » auprès des autres membres du conseil l'obtention d'une rémunération pour leur mandat. Ainsi, la place et le rôle des administrateurs salariés ne sont pas stabilisés mais ils font plutôt l'objet d'une lutte entre les différentes parties. Ces observations rejoignent les différentes études de la codétermination qui mettent en évidence que les administrateurs salariés estiment n'avoir que peu d'influence sur les décisions qui sont prises dans leur entreprise (Harju et *al.*, 2021 ; Rose et Hagen, 2019 ; Waddington et Conchon, 2016). En effet, la difficulté de se voir reconnaître comme un administrateur « comme un autre » par les autres membres du conseil pourrait être un des facteurs expliquant la tendance des administrateurs salariés à penser qu'ils ne peuvent pas peser sur les décisions prises par le conseil. Nos résultats rejoignent également les conclusions de Nègre et Verdier (2023) qui mettent en évidence les obstacles que les administrateurs salariés rencontrent pour se faire accepter au sein du conseil. Elles montrent en particulier que les administrateurs salariés doivent adopter les codes (vestimentaires, verbaux, etc.) des autres administrateurs s'ils ne

souhaitent pas être vus comme des « intrus ». C'est aussi ce que montre l'analyse de nos entretiens, qui souligne les stratégies que les administrateurs salariés adoptent pour faire preuve de leur bonne volonté à l'égard du conseil. Ils attendent en retour d'être traités comme les autres administrateurs, ce qui signifie notamment qu'ils attendent de se voir allouer une rémunération.

## Conclusion

La question de la rémunération des administrateurs salariés n'a jusqu'ici fait l'objet que de peu de développements. L'examen des représentations que les administrateurs salariés investissent dans leur rémunération montre pourtant que cette dernière enferme certains des enjeux les plus importants qui traversent ce mandat. Elle pose en effet la question du rapport que ces individus entretiennent aux salariés et aux autres représentants du personnel dans l'entreprise d'une part et celle du rapport qu'ils entretiennent aux autres administrateurs d'autre part. En résumé, les administrateurs salariés sont tiraillés par deux forces de sens contraire. D'un côté, le souhait de maintenir une proximité avec la « base » constitue pour eux une bonne raison de se défaire de leur rémunération, au profit de leur organisation syndicale en particulier. De l'autre cependant, la nécessité de se faire reconnaître en tant qu'un administrateur « comme un autre » est plutôt un facteur qui joue en faveur du choix de conserver sa rémunération. Le mandat de l'administrateur salarié apparaît donc lui aussi traversé d'« ambiguïtés » (Cardoni, 2021), ambiguïtés que la littérature est pourtant plus prompte à identifier dans le cas des administrateurs salariés actionnaires que dans celui des administrateurs salariés.

Notre étude comporte certaines limites, qui ouvrent autant de perspectives de recherche. D'abord, nous n'avons pas étudié le cas des quelques administrateurs salariés qui reversent leur rémunération à des structures associatives ou à des fondations d'entreprise. Ils sont certes minoritaires mais leur situation soulève des questions intéressantes. Pour quelles raisons font-ils ce choix, en particulier lorsqu'ils sont adhérents d'une organisation syndicale ? Est-il lié à un engagement associatif ? Cela révèle-t-il un rapport différent à leur mandat ? Ensuite, la perspective comparative qu'adoptent certains travaux sur la codétermination (Waddington et Conchon, 2016) invite à se pencher sur la rémunération des administrateurs salariés d'autres pays<sup>119</sup>. Les administrateurs salariés des autres pays européens se voient-ils allouer une rémunération pour leur mandat ? La conservent-ils ? Si non, à quelle structure est-elle reversée ? Est-elle investie des mêmes significations que celles observées dans notre analyse ? Enfin, notre analyse se concentre sur les

---

<sup>119</sup> Du Plessis et *al.* (2017, p. 186) évoquent les règles de répartition de la rémunération des administrateurs salariés allemands, mais ils n'étudient pas concrètement la rémunération de ces derniers.

représentations des seuls administrateurs salariés. Il pourrait être intéressant de se pencher sur les significations qui sont investies dans ces rémunérations par d'autres acteurs, notamment les autres représentants des salariés, les fédérations syndicales ou même les salariés plus généralement. Puisque nous avons insisté sur l'importance de prendre en compte les autres administrateurs, il serait également pertinent d'inclure dans l'analyse les administrateurs « classiques », ainsi que les dirigeants exécutifs de l'entreprise.

Plus généralement, notre étude constitue une invitation à poursuivre l'exploration du fonctionnement concret de la codétermination et de ses effets sur la gouvernance des entreprises, comme ont pu le faire également Nègre et Verdier (2023). Dans un contexte d'effervescence des réflexions autour des mécanismes de gouvernance partagée, cela apparaît indispensable si nous voulons identifier les possibilités qu'offre la codétermination, mais aussi ses limites.

## Conclusion générale

### En définitive : des administrateurs comme les autres ?

Nous pouvons résumer nos résultats en repartant de la question posée dans le sous-titre de ce travail : les représentants des salariés au conseil sont-ils des administrateurs comme les autres ? Les approches théoriques de la RSC, qu'elles y soient favorables ou non, conduisent, au moins implicitement, à répondre par la négative à cette question. La singularité du statut des administrateurs salariés se déduit chez Jensen et Meckling (1979) du fait que leur implication dans la gouvernance des entreprises devrait conduire selon les auteurs à la faillite de l'entreprise et plus généralement à la faillite du système économique dans son ensemble. Les intérêts particuliers que porteraient les salariés et les obstacles qui empêcheraient leur coordination collective seraient en effet à l'origine d'une destruction des capacités productives de l'entreprise. Les auteurs qui s'opposent à Jensen et Meckling sont eux aussi conduits à reconnaître aux administrateurs salariés un rôle particulier dans la gouvernance. S'appuyer sur le modèle de Freeman et Lazaar (1995) pour rendre compte des effets positifs de la RSC sur la marche de l'entreprise revient en effet à affirmer que les administrateurs salariés ont un profil particulier, différent de celui des administrateurs non-salariés. En permettant à ces administrateurs particuliers de siéger au conseil, la RSC permet ainsi de réduire les asymétries d'information entre salariés et direction, de favoriser la coopération entre ces acteurs et, par conséquent, d'améliorer les décisions prises par l'entreprise. De même, appuyer le droit des salariés à participer à la gouvernance de leur entreprise sur les investissements en capital humain spécifique qu'ils réaliseraient (Osterloh et Frey, 2006) revient à affirmer que les administrateurs salariés ne sont pas des administrateurs comme les autres, puisqu'ils se distinguent des autres administrateurs précisément par les investissements qu'ils réalisent dans l'entreprise. Ainsi, le raisonnement de ceux qui se montrent défavorables à la RSC et celui de ceux qui s'y montrent favorables divergent sur de nombreux points mais ils se rejoignent sur un point : la mise en évidence de la contribution spécifique des salariés à la gouvernance des entreprises.

Il y a une autre façon de comprendre le sous-titre de ce travail, qui pose la question non pas de la contribution spécifique des administrateurs salariés au conseil mais celle de leur pouvoir effectif dans les instances de gouvernance de l'entreprise. Se demander si les administrateurs salariés sont des administrateurs comme les autres, c'est alors se demander s'ils sont en mesure de participer au même titre que les administrateurs non-salariés aux décisions de l'entreprise. Les résultats présentés dans le chapitre 2 de ce travail soulèvent des doutes sur la réalité de cette égalité. Notre analyse quantitative montre en effet que si le nombre des administrateurs salariés a considérablement crû

après la première extension de la RSC en 2013, cela ne signifie pas pour autant qu'ils se sont vu accorder un accès plein et entier au conseil d'administration de leur entreprise. La loi a certes permis aux salariés de surmonter les obstacles qui leur barraient l'entrée au conseil. Cependant, elle ne leur a pas permis d'accéder aux mêmes positions intra-conseil de pouvoir, les comités, que les autres administrateurs. La situation des administrateurs salariés rappelle de ce point de vue celle des administratrices, dont l'entrée au conseil, qui pourrait marquer en théorie la fin de l'inégalité entre les genres, se traduit par la mise en place d'une forme de ségrégation genrée dans l'attribution des places au sein des différents comités du conseil (Peterson et Philpot, 2007 ; Rebérioux et Roudaut, 2019). Il n'est pas certain que les dispositions qui ont été introduites dès 2013 dans le droit souple (*soft law*) aient facilité la participation des salariés aux travaux de l'ensemble des comités. En effet, la focalisation sur le seul comité des rémunérations dans le code de gouvernance Afep-Medef a eu pour effet que les administrateurs salariés ont principalement été intégrés dans ce comité, au détriment sans doute d'autres comités. On pourrait être tenté de défendre que la position particulière des administrateurs salariés à l'intérieur du conseil traduit la singularité des compétences qu'ils détiennent, c'est-à-dire que les salariés se verraient accorder l'accès aux comités où leur voix aurait le plus d'utilité pour l'entreprise. Cependant, nos analyses économétriques ne pointent pas dans cette direction, puisqu'elles tendent à montrer que les administrateurs salariés n'ont pas des chances d'accès particulièrement marquées aux comités de la stratégie et de la RSE, alors que ce sont ces comités qui sont les plus susceptibles de faire un usage intensif de leurs compétences spécifiques.

Qu'apporte pour sa part l'analyse des entretiens comme éléments de réponse à la question posée en sous-titre de ce travail ? Elle montre d'abord que les administrateurs salariés sont forcés de respecter les règles du jeu qui définissent le fonctionnement du conseil : codes vestimentaires et oraux, poids de la direction exécutive dans les décisions. Être un administrateur comme un autre, c'est donc se comporter comme les autres administrateurs. L'analyse montre également que la question de la contribution spécifique des administrateurs salariés aux débats du conseil n'est pas entièrement orthogonale à la question du pouvoir qu'ils détiennent dans l'instance. Les administrateurs salariés amènent au conseil des compétences particulières, qui sont le fruit de leur connaissance de l'entreprise, mais aussi, pour un grand nombre d'entre eux, de leur passé syndical. Ces compétences s'accompagnent de l'expression d'un intérêt particulier pour certains sujets, qui concernent directement les salariés ou, plus généralement, des enjeux sociaux et environnementaux. Mais en portant cette contribution spécifique au conseil, les administrateurs salariés ne sont-ils pas

conduits à restreindre de fait leur domaine d'intervention et donc leur pouvoir ? De ce point de vue, n'est-il pas suggestif qu'ils sont nombreux à se dire incompetents en matiere de finance, alors meme que cette thematique occupe une place importante dans les debats du conseil et qu'elle apparait capitale dans un capitalisme « financiarise » ? Est-il anodin qu'en raison de la specificite de leur contribution, ils peuvent etre invites par la direction executive a intervenir en dehors du conseil, plutot que durant les reunions de ce dernier ? Le role que les administrateurs salaries sont ainsi invites a endosser apparait entrer en contradiction avec l'injonction qui leur est faite de se comporter au sein du conseil en administrateurs « veritables » plutot qu'en « representants syndicaux », cette injonction etant d'ailleurs inscrite dans les dispositions legales qui obligent les administrateurs salaries a abandonner tout autre mandat de representation du personnel dans l'entreprise. La division des taches entre administrateurs salaries et administrateurs non-salaries est une des sources de la limitation de leur pouvoir au conseil, a cote de la place centrale de la direction executive dans l'elaboration des decisions, trop souvent negligees dans les analyses de la RSC.

En l'etat, il semble donc bien que les administrateurs salaries ne sont pas tout a fait des administrateurs comme les autres. Ce sont peut-etre des phenomenes de ce type qui permettent d'expliquer pourquoi la litterature s'accorde pour dire que les administrateurs salaries europeens estiment n'avoir en definitive qu'assez peu de pouvoir (Harju, Jäger et Schoefer, 2021 ; Nègre et Verdier, 2023 ; Rose et Hagen, 2019 ; Waddington et Conchon, 2016). Il faut toutefois pouvoir rendre compte du fait que l'affirmation de l'egalite entre administrateurs salaries et non-salaries est presente dans de nombreux discours, ceux cristallises dans les notes de l'IFA par exemple mais aussi ceux des administrateurs salaries interroges. Chez ces derniers, l'affirmation en entretien de leur egalite avec les autres administrateurs est accompagnee d'elements qui tendent a la nuancer : expression de leurs differences avec les administrateurs non-salaries (« on n'est pas du meme monde »), expression de la necessite de prouver leur credibilite en demontrant leur adaptation aux codes du conseil, sentiment de n'avoir qu'une faible influence sur les debats du conseil, etc. Il est donc difficile d'affirmer que les administrateurs salaries soutiendraient « naivelement » etre les egaux des autres administrateurs. Leurs declarations doivent plutot etre interpretees comme la manifestation de leur souhait d'etre reconnus comme des administrateurs comme les autres. La question de la remuneration des administrateurs salaries est une bonne illustration de la facon dont se manifeste ce souhait. Les administrateurs salaries font face a des exigences particulieres – leur lien avec les salaries et les autres representants du personnel – qui les poussent plutot a se defaire de la remuneration qu'ils peuvent percevoir au titre de leur mandat. Mais en meme temps, la perception

d'une rémunération apparaît comme la confirmation à leurs yeux qu'ils sont considérés comme des administrateurs comme les autres, au moins en partie. À l'inverse, lorsque l'entreprise prévoit que le mandat des administrateurs salariés s'exerce à titre gratuit, ils le vivent comme une rupture d'égalité.

Pour certains administrateurs salariés, le souhait de voir leur rôle reconnu se traduit même par leur investissement dans des lieux de représentation collective qui, sans être entièrement autonomes, leur sont dédiés. Nous pensons en particulier au club des administrateurs salariés de l'IFA, qui permet aux administrateurs salariés d'échanger entre eux, afin de s'entraider, mais aussi de porter leur voix auprès d'autres agents, secrétaires de conseil, autres administrateurs, etc. Cet espace apparaît ainsi comme un lieu dans lequel les administrateurs salariés peuvent (tenter de) faire reconnaître la légitimité de leur présence au conseil des entreprises françaises. Cette démarche est à rapprocher du sentiment éprouvé par certains enquêtés que le destin des administrateurs salariés est un destin largement collectif, dans la mesure où les erreurs d'un administrateur salarié – une rupture des exigences de confidentialité par exemple – se répercuteraient sur l'image de l'ensemble des administrateurs salariés. C'est donc que symétriquement, la lutte pour la reconnaissance de la légitimité de ces individus peut être menée collectivement.

### **Limites de notre travail et perspectives de recherche**

Ce travail n'est évidemment pas sans limite. Nous identifions ici certaines de ces limites, qui ouvrent autant de perspectives futures de recherche. À propos de l'analyse quantitative proposée dans le chapitre 2, on pourrait s'interroger sur l'opportunité d'étudier l'accès des administrateurs salariés aux comités du conseil. Il s'agit en effet d'une façon encore relativement formelle de mesurer leur niveau de pouvoir dans les instances de gouvernance des entreprises, alors même que nous avons insisté sur la nécessité d'étudier la RSC dans ses dimensions concrètes. Malgré tout, ce *proxy* de l'influence des administrateurs salariés sur les décisions stratégiques de l'entreprise constitue déjà une façon plus fine d'étudier la RSC que la focalisation sur le seul nombre des administrateurs salariés. Par ailleurs, son utilisation permet d'approcher de plus près le fonctionnement concret du conseil d'administration, en proposant tout de même une analyse quantitative. Il n'est pas aisé en effet d'étudier quantitativement la RSC dès lors qu'on souhaite mettre à distance la question de ses effets sur la performance des entreprises, pour lui préférer une analyse empirique des mécanismes censés être à l'origine de ces effets. En tout état de cause, l'ampleur de la participation des administrateurs salariés aux comités du conseil continuera sans doute d'être scrutée dans le futur. Conchon (2014, p. 406-410) avait déjà mis en évidence l'importance de cette thématique. Cette

dernière est également présente dans un rapport sur la RSC remis par le Gouvernement au Parlement : l'une des recommandations du rapport consiste ainsi à encourager la « présence des administrateurs représentant les salariés au sein des comités chargés d'assister les conseils d'administration et de surveillance » (Direction générale du Trésor, 2022, p. 43). Il semble bien en définitive que la participation des administrateurs salariés aux comités est une question cruciale aux yeux de nombreux observateurs. Toutefois, une piste de recherche future pourrait être d'identifier d'autres voies permettant de mener une analyse quantitative de la RSC qui s'intéresserait à son fonctionnement et non à ses effets.

Les analyses qualitatives proposées dans ce manuscrit s'appuient uniquement sur des entretiens semi-directifs. Or, il serait sans aucun doute précieux de multiplier les types de matériaux qualitatifs pour étudier la RSC. L'idéal serait de pouvoir assister directement aux travaux du conseil, afin de pouvoir observer *in situ* l'action des administrateurs (salariés). Une telle approche permettrait de mieux cerner les modalités d'intervention des administrateurs salariés durant les réunions du conseil, de constater si ces interventions sont suivies d'effets sur les décisions qui sont prises, etc. De plus, elle permettrait de réaliser dans quelle mesure les décisions du conseil sont élaborées en dehors des espaces formels où se rencontrent les administrateurs : moments informels entre administrateurs mais aussi moments informels entre le président du conseil et le directeur général ou entre les dirigeants et l'actionnaire principal de l'entreprise, par exemple. En raison de la confidentialité des réunions du conseil en effet, il est difficile d'identifier précisément le processus d'élaboration des décisions et le(s) lieu(x) où elles sont façonnées. Cependant, les réticences qu'auraient probablement les entreprises à ouvrir aux chercheurs leurs instances de décision, une réticence qu'a pu expérimenter Conchon (2014) par exemple, laisse craindre que l'observation directe reste une possibilité largement hors d'atteinte.

D'autres espaces pourraient cependant être investis afin de mieux comprendre la RSC. C'est le cas notamment des institutions de formation des administrateurs (salariés), en particulier de l'IFA. L'étude des formations permettrait de donner de la chair à une analyse en termes de violence symbolique, si la pertinence de celle-ci venait à être confirmée. Elle permettrait en effet d'observer plus concrètement les processus concrets d'apprentissage des codes qui régissent le conseil. Au-delà des formations, l'IFA est également, comme nous avons pu le voir, un espace d'organisation collective pour les administrateurs salariés. Il serait ainsi intéressant d'étudier si les administrateurs salariés sont nombreux à faire usage de cet espace, comment ils l'investissent, s'ils l'investissent tous de la même manière, etc.

Les organisations syndicales sont, en tant que telles, largement absentes de ce travail. Or, certaines d'entre elles organisent aussi des espaces de rencontre entre les administrateurs salariés, en particulier la CFE-CGC, la CFDT et la CGT. Elles peuvent fournir aux administrateurs salariés certaines ressources pour leur mandat (formations, échanges d'expériences entre administrateurs salariés, etc.), même si les organisations syndicales occupent relativement peu de place dans les discours que nous avons recueillis. Par ailleurs, les organisations syndicales sont également en mesure d'influer sur l'action des administrateurs salariés, en énonçant des règles de conduite par exemple. Ainsi, il semble que la CFE-CGC et la CFDT poussent les administrateurs salariés qui sont adhérents de ces syndicats à reverser leur rémunération d'administrateur à leur organisation syndicale. Une confédération comme celle de FO ne peut tenir une telle position, pour la simple raison qu'elle reste encore relativement réticente à investir la RSC comme mode de représentation des salariés. La position de la confédération est en effet que la RSC conduit à une « collaboration de classe », ce qui n'est pas souhaitable d'après ses dirigeants. Faire rentrer les organisations syndicales en tant que telles dans l'analyse nécessiterait de tenir compte de leurs positions différenciées sur la RSC.

Enfin, l'analyse proposée dans ce travail pourrait également être prolongée en élargissant le champ de l'étude. On pourrait pour commencer étendre le champ des entreprises étudiées, en intégrant par exemple des entreprises non cotées en bourse. Nous nous sommes en effet ici focalisé sur les grandes entreprises privées cotées, essentiellement en raison de la publicité de leurs rapports annuels. Or, la RSC ne s'applique pas qu'aux entreprises cotées et il y a lieu de se demander si la situation des administrateurs salariés est différente dans les entreprises non cotées. De même, une étude plus complète pourrait comparer l'action de ces individus dans des entreprises de différents types, en réintégrant dans l'analyse les entreprises publiques mais aussi d'autres types d'entreprises, mutuelles et coopératives notamment<sup>120</sup>. Enfin, élargir le point de vue de l'analyse pourrait également passer par la prise en compte d'autres formes de représentation du personnel, au conseil notamment avec les administrateurs représentant les salariés actionnaires, mais aussi en dehors du conseil (élus du comité social et économique, etc.).

La littérature portant sur les relations professionnelles a souvent adopté une perspective comparatiste sur les mécanismes de représentation des salariés. C'est le cas par exemple de l'ouvrage de Waddington et Conchon (2016), qui examine la RSC dans tous les pays européens qui la

---

<sup>120</sup> Rappelons que nous avons réalisé 2 entretiens avec des administrateurs salariés siégeant dans un entreprise coopérative pour l'un et dans une entreprise mutualiste pour l'autre. Nous avons toutefois fait le choix de les exclure de l'analyse en raison de la spécificité de ces formes d'entreprise et du faible nombre de ces cas particuliers.

mettent en œuvre. Ainsi, une des pistes d'extension de ce travail serait de confronter ses résultats à la situation dans d'autres pays. Ce pourrait être une manière de constater par exemple si les modalités d'action des administrateurs salariés varient en fonction du nombre de sièges qu'ils détiennent au conseil. Ce serait également une manière de prendre en compte la diversité des contextes socio-historiques, qui peuvent s'incarner dans des traditions syndicales différentes par exemple.

\*\*\*

Mais une des limites principales de ce travail tient peut-être à la temporalité dans laquelle il s'inscrit. Force est de constater en effet que la RSC est un dispositif de représentation encore jeune en France, surtout dans les entreprises privées. Dans ces dernières, la RSC n'a été mise en œuvre de façon obligatoire que depuis 2013, soit depuis 10 ans à peine. C'est une durée relativement courte à l'échelle de la temporalité des processus sociaux. Beaucoup des résultats présentés dans cette thèse pourraient ainsi être remis en cause à mesure que le temps passe et que le dispositif se banalise dans le paysage français des relations professionnelles : les organisations syndicales pourraient se saisir de ce mandat plus qu'elles ne le font aujourd'hui ; les dirigeants d'entreprise pourraient abandonner les dernières réticences qui sont les leurs de voir des salariés entrer au conseil d'administration de leur entreprise ; les administrateurs salariés eux-mêmes pourraient obtenir une plus grande reconnaissance de la légitimité de leur rôle au sein des conseils. Ces évolutions pourraient être accélérées si la RSC venait encore à être étendue dans le futur, une possibilité que le Gouvernement a cependant écarté dans l'immédiat.

Au moment où les inégalités apparaissent de plus en plus inacceptables, où le travail et l'exigence de le démocratiser reviennent au centre des débats et où la crise écologique est déjà sérieusement entamée, la RSC apparaît comme une des solutions possibles aux défis de notre époque. Il faudra cependant continuer à scruter de près le rôle des administrateurs salariés et leur pouvoir effectif dans l'élaboration des décisions de l'entreprise. Ce n'est qu'à cette condition que nous serons en mesure de déterminer les possibilités qu'offre la RSC, mais aussi ses limites.



## Bibliographie

- ABADIE A., 2019, « Scor : le fonds CIAM demande la révocation de Denis Kessler du poste de président », *L'argus de l'assurance*.
- ADAM G., 2012, « Des comptes enfin publics », *Commentaire*, 137, p. 128-136.
- ADAMS R.B., FERREIRA D., 2009, « Women in the boardroom and their impact on governance and performance », *Journal of Financial Economics*, 94, 2, p. 291-309.
- ADAMS R.B., HERMALIN B.E., WEISBACH M.S., 2010, « The Role of Boards of Directors in Corporate Governance: A Conceptual Framework and Survey », *Journal of Economic Literature*, 48, 1, p. 58-107.
- ADAMS R.B., RAGUNATHAN V., TUMARKIN R., 2021, « Death by committee? An analysis of corporate board (sub-) committees », *Journal of Financial Economics*, 141, 3, p. 1119-1146.
- ADDISON J.T., SCHNABEL C., WAGNER J., 2001, « Works councils in Germany: their effects on establishment performance », *Oxford Economic Papers*, 53, 4, p. 659-694.
- AFEP, MEDEF, 2020, « Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées », accessible sur afep.com.
- AGLIETTA M., REBÉRIOUX A., 2004, *Dérives du capitalisme financier*, Paris, Albin Michel.
- ALI A., KLASA S., YEUNG E., 2009, « The Limitations of Industry Concentration Measures Constructed with Compustat Data: Implications for Finance Research », *Review of Financial Studies*, 22, 10, p. 3839-3871.
- ALTONJI J.G., SHAKOTKO R.A., 1987, « Do Wages Rise with Job Seniority? », *The Review of Economic Studies*, 54, 3, p. 437.
- ALTONJI J.G., WILLIAMS N., 2005, « Do Wages Rise with Job Seniority? A Reassessment », *ILR Review*, 58, 3, p. 370-397.
- AMOSSE T., 2011, « Cadres/Non cadres : une frontière toujours consistante », dans BOUFFARTIGUE P., GADEA C., POCHIC S. (dirs.), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement*, Paris, Armand Colin, p. 32-45.
- ANDOLFATTO D., LABBE D., 2006, « La transformation des syndicats français. Vers un nouveau "modèle social" ? », *Revue française de science politique*, 56, 2, p. 281-297.
- ANDOLFATTO D., LABBE D., 2012, « La part des cotisations », *Commentaire*, 137, p. 136-143.
- AUBERT N., HERNANDEZ S., HOLLANDTS X., 2017, « De la participation des salariés à l'épargne salariale : analyse lexicale des débats parlementaires », *Revue française de gouvernance d'entreprise*, 18, p. 7-51.
- AUBERT N., HOLLANDTS X., 2021, « Les administrateurs salariés : levier du dialogue social au cœur de la gouvernance des entreprises », dans GEA F., STEVENOT A. (dirs.), *Le dialogue social. L'avènement d'un modèle ?*, Bruylant, p. 367-382.
- AUBERT N., HOLLANDTS X., 2022, *La réforme de l'entreprise : un modèle français de codétermination*, Aix-en-Provence, Presses universitaires d'Aix-Marseille.
- AUVRAY T., DALLERY T., RIGOT S., 2016, « Propriété de l'entreprise », dans BATIFOULIER P., BESSIS F., GHIRARDELLO A., DE LARQUIER G., REMILLON D. (dirs.), *Dictionnaire des conventions. Autour des travaux d'Olivier Favereau*, Presses universitaires du Septentrion, p. 215-219.

- BALSMEIER B., BERMIG A., DILGER A., 2013, « Corporate governance and employee power in the boardroom: An applied game theoretic analysis », *Journal of Economic Behavior & Organization*, 91, p. 51-74.
- BASSANINI A., BREDI T., CAROLI E., REBÉRIOUX A., 2013, « Working in Family Firms: Paid Less but More Secure? Evidence from French Matched Employer-Employee Data », *ILR Review*, 66, 2, p. 433-466.
- BAUDRY B., CHASSAGNON V., 2014, *Les théories économiques de l'entreprise*, Paris, La Découverte.
- BAUMS T., FRICK B., 1988, « Codetermination in Germany: The impact of court decisions on the market value of firms », *Economic Analysis*, 1, 2, p. 143-162.
- BEBCHUK L.A., 2007, « The Myth of the Shareholder Franchise », *Virginia Law Review*, 93, 3, p. 675-732.
- BEBCHUK L.A., FRIED J.M., 2004, *Pay without Performance: The Unfulfilled Promise of Executive Compensation*, Cambridge, Mass, Harvard University Press.
- BECKER G.S., 1964, *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, Chicago, The University of Chicago Press.
- BEFFA J.-L., CLERC C., 2013, « Les chances d'une codétermination à la française », *Prisme* N°26, Centre Cournot.
- BELOT F., GINGLINGER E., SLOVIN M.B., SUSHKA M.E., 2014, « Freedom of choice between unitary and two-tier boards: An empirical analysis », *Journal of Financial Economics*, 112, 3, p. 364-385.
- BELOT F., WAXIN T., 2017, « Labor Conflicts in French Workplaces: Does (the Type of) Family Control Matter? », *Journal of Business Ethics*, 146, 3, p. 591-617.
- BELOT F., WAXIN T., 2022, « Mandatory employee board representation: Good news for family firms? », *International Review of Law and Economics*, 71, p. 106084.
- BENELLI G., LODERER C., LYS T., 1987, « Labor Participation in Corporate Policy-Making Decisions: West Germany's Experience with Codetermination », *The Journal of Business*, 60, 4, p. 553-575.
- BERGLUND T., HOLMÉN M., 2017, « Employees on Corporate Boards », *Multinational Finance Journal*, 20, 3, p. 237-271.
- BERLE A.A., MEANS G.C., [1932] 1991, *The modern corporation and private property*, New Brunswick, Transaction Publishers.
- BEROUD S., 2015, « Sur la pertinence heuristique du concept de champ syndical », dans QUIJOUX M. (dir.), *Bourdieu et le travail*, Presses universitaires de Rennes, p. 323-339.
- BETHOUX É., DESAGE G., MIAS A., PELISSE J., 2013, *Sociologie d'un syndicalisme catégoriel: la CFE-CGC ou la fin d'une exception*, Paris, Armand Colin.
- BEZEMER P.-J., NICHOLSON G., PUGLIESE A., 2014, « Inside the boardroom: exploring board member interactions », *Qualitative Research in Accounting & Management*, 11, 3, p. 238-259.
- BHAGAT S., BLACK B., 2002, « The Non-Correlation Between Board Independence and Long Term Firm Performance », *Journal of Corporation Law*, 27, p. 231-274.

- BILIMORIA D., PIDERIT S.K., 1994, « Board Committee Membership: Effects of Sex-Based Bias », *Academy of Management Journal*, 37, 6, p. 1453-1477.
- BJERRE-POULSEN N., 1991, « The Heritage Foundation: A Second-Generation Think Tank », *Journal of Policy History*, 3, 2, p. 152-172.
- BLAIR M.M., STOUT L.A., 1999, « A Team Production Theory of Corporate Law », *Virginia Law Review*, 85, 2, p. 247-328.
- BLAIR M.M., STOUT L.A., 2006, « Specific Investment: Explaining Anomalies in Corporate Law », *Journal of Corporation Law*, 31, 3, p. 719-744.
- BLANDHOL C., MOGSTAD M., NILSSON P., VESTAD O.L., 2020, « Do Employees Benefit from Worker Representation on Corporate Boards? », *Working Paper Series*, 28269, National Bureau of Economic Research.
- BNP PARIBAS, 2021, « Document d'enregistrement universel et rapport financier annuel 2020 », accessible sur [invest.bnpparibas.com](https://invest.bnpparibas.com).
- BØHREN Ø., STRØM R.Ø., 2005, « The value-creating board: Theory and evidence », Research Report 8/2005, BI Norwegian School of Management.
- BØHREN ØY., STRØM R.Ø., 2010, « Governance and Politics: Regulating Independence and Diversity in the Board Room », *Journal of Business Finance & Accounting*, 37, 9-10, p. 1281-1308.
- BOLTANSKI L., 1982, *Les cadres : la formation d'un groupe social*, Paris, Les Éditions de Minuit.
- BOLZENDAHL C., 2018, « Legislatures as Gendered Organizations: Challenges and Opportunities for Women's Empowerment as Political Elites », dans ALEXANDER A.C., BOLZENDAHL C., JALALZAI F. (dirs.), *Measuring Women's Political Empowerment across the Globe*, Cham, Springer International Publishing, p. 165-186.
- BONEBERG F., 2010, « The economic consequences of one-third co-determination in German supervisory boards: First evidence for the service sector from a new source of enterprise data », Working Paper Series in Economics, 177, Lüneburg, Leuphana Universität Lüneburg, Institut für Volkswirtschaftslehre.
- BONI-LE GOFF I., 2019, « Des expert·e·s respectables ? Esthétique vestimentaire et production de la confiance », *Travail, genre et sociétés*, 41, 1, p. 67-86.
- BORUSYAK K., JARAVEL X., 2016, « Revisiting Event Study Designs: Robust and Efficient Estimation. », accessible sur SSRN.com.
- BOURDIEU P., 1979, *La Distinction. Critique sociale du jugement*, Paris, Éditions de Minuit.
- BOURDIEU P., 2003, *Méditations pascaliennes*, Paris, Points.
- BOURDIEU P., BOLTANSKI L., 1975, « Le titre et le poste : rapports entre le système de production et le système de reproduction », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1, 2, p. 95-107.
- BOURDIEU P., DE SAINT MARTIN M., 1978, « Le patronat », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 20, 1, p. 3-82.
- BOURDIEU P., PASSERON J.-C., 1970, *La reproduction*, Paris, Éditions de Minuit.

- BOURGUIGNON R., FLOQUET M., 2016, « Union voucher at the sickbed of French unionism? The CFDT union confederation and the AXA experiment, 1981–1993 », *Labor History*, 57, 5, p. 606-626.
- BOURGUIGNON R., YON K., 2018, « The Political Effects of Accounting Normalization on Trade Unions: An Analysis of Financial Transparency Reform in France », *British Journal of Industrial Relations*, 56, 2, p. 418-441.
- BOYER R., DOELLGAST V., REBÉRIOUX A., 2021, « On Isabelle Ferreras' *Firms as Political Entities: Saving Democracy Through Economic Bicameralism* », Cambridge, Cambridge University Press, 2017 (paperback 2018) », *Socio-Economic Review*, 19, 3, p. 1201-1215.
- BRAUN B., 2021, « Asset Manager Capitalism as a Corporate Governance Regime », dans HACKER J.S., HERTEL-FERNANDEZ A., PIERSON P., THELEN K. (dirs.), *The American Political Economy*, Cambridge, Cambridge University Press, p. 270-294.
- BREDA T., 2016, *Les représentants du personnel*, Paris, Presses de Sciences Po.
- BROYE G., MOULIN Y., 2012, « Les déterminants de la rémunération des administrateurs externes dans les sociétés françaises du SBF 120 », *Finance Contrôle Stratégie*, 15-1/2.
- BRULÉ R., TOTH A., 2022, « Do Quotas In Two Dimensions Improve Social Equality? Intersectional Representation & Group Relations », disponible sur SSRN.com.
- BUSCH T., FRIEDE G., 2018, « The Robustness of the Corporate Social and Financial Performance Relation: A Second-Order Meta-Analysis: Corporate social and financial performance », *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25, 4, p. 583-608.
- CAHUC P., 1998, *La nouvelle microéconomie*, Paris, La Découverte.
- CALLAWAY B., SANT'ANNA P.H.C., 2021, « Difference-in-Differences with multiple time periods », *Journal of Econometrics*, 225, 2, p. 200-230.
- CARBONELL J.S., 2022, *Le futur du travail*, Paris, Éditions Amsterdam.
- CARDONI H., 2021, « Le rôle de l'administrateur actionnaire salarié dans la gouvernance de l'entreprise : entre dualité et légitimité », *Finance Contrôle Stratégie*, 24-4.
- CARTER D.A., D'SOUZA F., SIMKINS B.J., SIMPSON W.G., 2010, « The Gender and Ethnic Diversity of US Boards and Board Committees and Firm Financial Performance », *Corporate Governance: An International Review*, 18, 5, p. 396-414.
- CASHMAN G.D., GILLAN S.L., JUN C., 2012, « Going overboard? On busy directors and firm value », *Journal of Banking & Finance*, 36, 12, p. 3248-3259.
- CAVACO S., CRIFO P., REBÉRIOUX A., ROUDAUT G., 2017, « Independent directors: Less informed but better selected than affiliated board members? », *Journal of Corporate Finance*, 43, p. 106-121.
- CÉZANNE C., HOLLANDTS X., 2021, « Employee Participation in Corporate Governance: What Impact Does It Have on Performance and Cash Distribution Policy in the SBF 120 (2000-2014)? », *Economie et Statistique / Economics and Statistics*, 528-529, p. 85-107.
- CHATRIOT A., 2012, « La réforme de l'entreprise. Du contrôle ouvrier à l'échec du projet modernisateur », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 114, 2, p. 183-197.

- CHATTERJI A.K., DURAND R., LEVINE D.I., TOUBOUL S., 2016, « Do ratings of firms converge? Implications for managers, investors and strategy researchers: Do Ratings of Firms Converge? », *Strategic Management Journal*, 37, 8, p. 1597-1614.
- CHATTERJI A.K., LEVINE D.I., TOFFEL M.W., 2009, « How Well Do Social Ratings Actually Measure Corporate Social Responsibility? », *Journal of Economics & Management Strategy*, 18, 1, p. 125-169.
- CHIAPELLO È., DESROSIERES A., 2006, « La quantification de l'économie et la recherche en sciences sociales : paradoxes, contradictions et omissions. Le cas exemplaire de la positive accounting theory », dans EYMARD-DUVERNAY F. (dir.), *L'économie des conventions, méthodes et résultats. Tome 1*, Paris, La Découverte, p. 297-310.
- CHRISTOPHERS B., 2012, « Anaemic Geographies of Financialisation », *New Political Economy*, 17, 3, p. 271-291.
- CHYZ J.A., EULERICH M., FLIGGE B., ROMNEY M.A., 2023, « Codetermination and aggressive reporting: Audit committee employee representation, tax aggressiveness, and earnings management », *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 51, p. 100543.
- CIAM, 2019, « Scor SE. Pour une gouvernance équilibrée... visant à réduire votre risque en tant qu'actionnaire minoritaire », accessible sur ci-am.com.
- CLEMENT H., 2013, « Petite phénoménologie du despotisme d'entreprise », *Agone*, 50, 1, p. 65-88.
- CLERC C., 2018, « La codétermination : un modèle européen ? », *Revue d'économie financière*, 130, 2, p. 181-194.
- COASE R.H., 1937, « The Nature of the Firm », *Economica*, 4, 16, p. 386-405.
- COHEN L., FRAZZINI A., MALLOY C.J., 2012, « Hiring Cheerleaders: Board Appointments of "Independent" Directors », *Management Science*, 58, 6, p. 1039-1058.
- COLES J.L., DANIEL N.D., NAVEEN L., 2014, « Co-opted Boards », *Review of Financial Studies*, 27, 6, p. 1751-1796.
- CONCHON A., 2011, *Board level employee representation rights in Europe: Facts and trends*, Brussels, ETUI.
- CONCHON A., 2014, *Les administrateurs salariés en France : contribution à une sociologie de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise*, thèse de sociologie, Conservatoire national des arts et métiers.
- CORDONNIER L., DALLERY T., DUWICQUET V., MELMIES J., VAN DE VELDE F., 2015, *Le surcoût du capital : la rente contre l'activité*, Presses Universitaires du Septentrion.
- CORDONNIER L., DALLERY T., DUWICQUET V., MELMIES J., VAN DE VELDE F., 2019, « The (Over)Cost of Capital: Financialization and Nonfinancial Corporations in France (1961–2011) », *Review of Political Economy*, 31, 3, p. 407-429.
- CORIAT B., WEINSTEIN O., 1995, *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Paris, Librairie générale française.
- COULMONT B., 2017, « Le petit peuple des sociologues: Anonymes et pseudonymes dans la sociologie française », *Genèses*, 107, 2, p. 153-175.
- COUTROT T., INAN C., 2023, « Les salariés des entreprises sous-traitantes sont-ils davantage exposés aux accidents du travail ? », DARES Analyses, n°14.

- COUTROT T., PEREZ C., 2022, *Redonner du sens au travail : une aspiration révolutionnaire*, Paris, Seuil.
- CRESPI-CLADERA R., PASCUAL-FUSTER B., 2014, « Does the independence of independent directors matter? », *Journal of Corporate Finance*, 28, p. 116-134.
- CRIFO P., REBÉRIOUX A., 2019, *La participation des salariés : du partage d'information à la codétermination*, Paris, Presses de Sciences Po.
- CUKIER A., 2018, *Le travail démocratique*, Paris, PUF.
- DAHL R.A., 1994, « A Democratic Dilemma: System Effectiveness versus Citizen Participation », *Political Science Quarterly*, 109, 1, p. 23-34.
- DAMMANN J., EIDENMÜLLER H., 2022, « Corporate Law and the Democratic State », *Illinois Law Review*, 2022, 3, p. 963-1020.
- DARDOUR A., AHMED R., 2021, « Board Level Employee Representation and CEO Compensation: The Mediation and Interaction Effects of the Largest Shareholder », *Management international*, 25, 3, p. 199-219.
- DAVID P.A., 1985, « Clio and the Economics of QWERTY », *The American Economic Review*, 75, 2, p. 332-337.
- DE CHAISEMARTIN C., D'HAULTFOEUILLE X., 2021, « Difference-in-Differences Estimators of Intertemporal Treatment Effects », arXiv preprint arXiv:2007.04267.
- DE CHAISEMARTIN C., D'HAULTFOEUILLE X., 2023, « Two-way fixed effects and differences-in-differences with heterogeneous treatment effects: a survey », *The Econometrics Journal*, 26, 3, p. C1-C30.
- DEMAZIERE D., 2007, « À qui peut-on se fier ? Les sociologues et la parole des interviewés », *Langage et société*, 121-122, 3, p. 85.
- DENORD F., LAGNEAU-YMONET P., THINE S., 2011, « Le champ du pouvoir en France », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 190, 5, p. 24-57.
- DESROSIERES A., 2013, *Pour une sociologie historique de la quantification. L'argument statistique I*, Paris, Presses des Mines.
- DESROSIERES A., THEVENOT L., 2002, *Les catégories socioprofessionnelles*, 5. éd, Paris, La Découverte.
- DEUTSCH Y., 2007, « The Influence of Outside Directors' Stock-Option Compensation on Firms' R&D », *Corporate Governance: An International Review*, 15, 5, p. 816-827.
- DIRECTION GENERALE DU TRESOR, 2022, « Rapport remis par le Gouvernement au Parlement évaluant les effets économiques et managériaux de la présence d'administrateurs représentant les salariés au sein des conseils d'administration ou de surveillance des sociétés », Direction générale du Trésor.
- DOLLE M., 1977, « Trois essais sur les groupes industriels », *Économie et Statistique*, 87, p. 3-9.
- DUCHIN R., MATSUSAKA J.G., OZBAS O., 2010, « When are outside directors effective? », *Journal of Financial Economics*, 96, 2, p. 195-214.
- DUDOUE F.-X., GREMONT É., JOLY H., VION A., 2014, « Retour sur le champ du pouvoir économique en France. L'espace social des dirigeants du CAC 40 », *Revue française de socio-économie*, 13, 1, p. 23-48.

- DUDOUE F.-X., JOLY H., 2010, « Les dirigeants français du CAC 40 : entre élitisme scolaire et passage par l'État », *Sociologies pratiques*, 21, 2, p. 35-47.
- DU PLESSIS J.J., GROßFELD B., LUTTERMANN C., SAENGER I., SANDROCK O., CASPER M., 2017, *German Corporate Governance in International and European Context*, Berlin, Heidelberg, Springer Berlin Heidelberg.
- ECCLES R.G., LEE L.-E., STROEHLE J.C., 2020, « The Social Origins of ESG: An Analysis of Innovest and KLD », *Organization & Environment*, 33, 4, p. 575-596.
- ERHARDT N.L., WERBEL J.D., SHRADER C.B., 2003, « Board of Director Diversity and Firm Financial Performance », *Corporate Governance*, 11, 2, p. 102-111.
- FACCIO M., LANG L.H.P., 2002, « The ultimate ownership of Western European corporations », *Journal of Financial Economics*, 65, 3, p. 365-395.
- FALATO A., KADYRZHANOVA D., LEL U., 2014, « Distracted directors: Does board busyness hurt shareholder value? », *Journal of Financial Economics*, 113, 3, p. 404-426.
- FALEYE O., 2015, « The costs of a (nearly) fully independent board », *Journal of Empirical Finance*, 32, p. 49-62.
- FAMA E.F., 1980, « Agency Problems and the Theory of the Firm », *Journal of Political Economy*, 88, 2, p. 288-307.
- FAMA E.F., JENSEN M.C., 1983, « Separation of Ownership and Control », *The Journal of Law & Economics*, 26, 2, p. 301-325.
- FARGUES L., FAYOLLE F., 2017, « Comment LVMH, Airbus, Axa, Capgemini, BPCE, Legrand se sont passés d'administrateurs salariés », *Challenges*.
- FAUVER L., FUERST M.E., 2006, « Does good corporate governance include employee representation? Evidence from German corporate boards », *Journal of Financial Economics*, 82, 3, p. 673-710.
- FAVEREAU O., 2014a, *Entreprise : la grande déformation*, Parole et silence (Humanités).
- FAVEREAU O., 2014b, « « Société » par nécessité, « entreprise » par convention » : dans SEGRESTIN B., ROGER B., VERNAC S. (dirs.), *L'entreprise. Point aveugle du savoir*, Éditions Sciences Humaines, p. 48-64.
- FAVEREAU O., 2018, « Rapport sur les modèles de gouvernance de l'entreprise : évaluation et prospective des modèles actuels », Rapport pour l'OIT.
- FAVEREAU O., POSTEL N., 2013, « Convention », dans POSTEL N., SOBEL R. (dirs.), *Dictionnaire critique de la RSE*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, p. 85-89.
- FEILS D., LIU R., SABAC F., 2022, « Employee Representation on the Board, Firm-Specific Skill Investments and Firm Performance: Evidence from Germany and the United States », disponible sur SSRN.com.
- FERRERAS I., 2012, *Gouverner le capitalisme ?*, Paris, PUF.
- FERRERAS I., 2017, *Firms as political entities: saving democracy through economic bicameralism*, Cambridge, United Kingdom, Cambridge University Press.
- FERRERAS I., BATTILANA, J., MEDA, D. (dirs.), 2020, *Le manifeste travail : démocratiser, démarchandiser, dépolluer*, Paris, Éditions du Seuil.

- FICH E.M., SHIVDASANI A., 2005, « The Impact of Stock-Option Compensation for Outside Directors on Firm Value », *The Journal of Business*, 78, 6, p. 2229-2254.
- FICH E.M., SHIVDASANI A., 2006, « Are Busy Boards Effective Monitors? », *The Journal of Finance*, 61, 2, p. 689-724.
- FIELD L.C., SOUTHER M.E., YORE A.S., 2020, « At the table but can not break through the glass ceiling: Board leadership positions elude diverse directors », *Journal of Financial Economics*, 137, 3, p. 787-814.
- FITZROY F., KRAFT K., 2005, « Co-determination, Efficiency and Productivity: Co-determination, Efficiency and Productivity », *British Journal of Industrial Relations*, 43, 2, p. 233-247.
- FITZROY F.R., KRAFT K., 1993, « Economic Effects of Codetermination », *The Scandinavian Journal of Economics*, 95, 3, p. 365-375.
- FLIGSTEIN N., 1990, *The transformation of corporate control*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- FLIGSTEIN N., GOLDSTEIN A., 2022, « The Legacy of Shareholder Value Capitalism », *Annual Review of Sociology*, 48, 1, p. 193-211.
- FRANCA V., DOHERTY M., 2020, « Careless whispers: confidentiality and board-level worker representatives », *Employee Relations: The International Journal*, 42, 3, p. 681-697.
- FRANÇOIS P., LEMERCIER C., 2016, « Une financiarisation à la française (1979-2009) : Mutations des grandes entreprises et conversion des élites », *Revue française de sociologie*, 57, 2, p. 269-320.
- FREEMAN R.E., 1984, *Strategic management: a stakeholder approach*, Londres, Pitman.
- FREEMAN R.B., LAZEAR E.P., 1995, « An Economic Analysis of Works Councils », dans ROGERS J., STREECK W. (dirs.), *Works Councils: Consultation, Representation, and Cooperation in Industrial Relations*, Londres, National Bureau of Economic Research, p. 27-50.
- FRIEDMAN M., 1970, « The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits », *The New York Times*.
- FULTON L., 2020, « Codetermination in Germany: A beginner's guide », *Mitbestimmungspraxis*, 32, Düsseldorf, Hans-Böckler-Stiftung, Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.).
- FURUBOTN E.G., 1988, « Codetermination and the Modern Theory of the Firm: A Property-Rights Analysis », *The Journal of Business*, 61, 2, p. 165-181.
- GADEA C., POCHIC S., 2009, « Des “disparus” bien présents : les cadres issus de la promotion », *Éducation permanente*, 178, p. 9-24.
- GAZIER B., PETIT H., 2019, *Économie du travail et de l'emploi*, Paris, La Découverte.
- GELTER M., 2016, « Employee Participation in Corporate Governance and Corporate Social Responsibility », document de travail n°322/2016, ECGI.
- GELTER M., SIEMS M., 2021, « Letting Companies Choose Between Board Models: an Empirical Analysis of Country Variations », *University of Pennsylvania Journal of International Law*, 43, p. 137-186.

- GINGLINGER E., MEGGINSON W., WAXIN T., 2011, « Employee ownership, board representation, and corporate financial policies », *Journal of Corporate Finance*, 17, 4, p. 868-887.
- GIRAUD B., YON K., BEROUD S., 2018, *Sociologie politique du syndicalisme*, Malakoff, Armand Colin.
- GLASSNER V., 2013, « Central and eastern European industrial relations in the crisis: national divergence and path-dependent change », *Transfer: European Review of Labour and Research*, 19, 2, p. 155-169.
- GLEASON C.A., KIEBACK S., THOMSEN M., WATRIN C., 2021, « Monitoring or payroll maximization? What happens when workers enter the boardroom? », *Review of Accounting Studies*, 26, 3, p. 1046-1087.
- GOLD M., 2011, « 'Taken on board': An evaluation of the influence of employee board-level representatives on company decision-making across Europe », *European Journal of Industrial Relations*, 17, 1, p. 41-56.
- GOLD M., WADDINGTON J., 2019, « Introduction: Board-level employee representation in Europe: State of play », *European Journal of Industrial Relations*, 25, 3, p. 205-218.
- GOLD R.L., 1958, « Roles in Sociological Field Observations », *Social Forces*, 36, 3, p. 217-223.
- GORMLEY T.A., GUPTA V.K., MATSA D.A., MORTAL S.C., YANG L., 2023, « The Big Three and board gender diversity: The effectiveness of shareholder voice », *Journal of Financial Economics*, 149, 2, p. 323-348.
- GORTON G., SCHMID F.A., 2000, « Universal banking and the performance of German firms », *Journal of Financial Economics*, 58, 1-2, p. 29-80.
- GORTON G., SCHMID F.A., 2004, « Capital, Labor, and the Firm: A Study of German Codetermination », *Journal of the European Economic Association*, 2, 5, p. 863-905.
- GREEN C.P., HOMROY S., 2018, « Female directors, board committees and firm performance », *European Economic Review*, 102, p. 19-38.
- GREGORIČ A., POULSEN T., 2020, « When Do Employees Choose to Be Represented on the Board of Directors? Empirical Analysis of Board-Level Employee Representation in Denmark », *British Journal of Industrial Relations*, 58, 2, p. 241-272.
- GREGORIČ A., RAPP M.S., 2019, « Board-Level Employee Representation (BLER) and Firms' Responses to Crisis », *Industrial Relations*, 58, 3, p. 376-422.
- GROUT P.A., 1984, « Investment and Wages in the Absence of Binding Contracts: A Nash Bargaining Approach », *Econometrica*, 52, 2, p. 449-460.
- GUEDRI Z., HOLLANDTS X., 2008, « Beyond Dichotomy: The Curvilinear Impact of Employee Ownership on Firm Performance », *Corporate Governance: An International Review*, 16, 5, p. 460-474.
- GURDON M.A., RAI A., 1990, « Codetermination and enterprise performance: Empirical evidence from West Germany », *Journal of Economics and Business*, 42, 4, p. 289-302.
- HABIB A., RANASINGHE D., WU J.Y., BISWAS P.K., AHMAD F., 2022, « Real earnings management: A review of the international literature », *Accounting & Finance*, 62, 4, p. 4279-4344.

- HANSMANN H., 2000, *The ownership of enterprise*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- HARJU J., JÄGER S., SCHOEFER B., 2021, « Voice at Work », w28522, Cambridge, MA, National Bureau of Economic Research.
- HAYDEN G.M., BODIE M.T., 2021, « Codetermination in Theory and Practice », *Florida Law Review*, 73, 2, p. 321-358.
- HENNEGUELLE A., JATTEAU A., 2021, *Sociologie de la quantification*, Paris, la Découverte.
- HILL C.W.L., JONES T.M., 1992, « Stakeholder-Agency Theory », *Journal of Management Studies*, 29, 2, p. 131-154.
- HILLMAN A.J., CANNELLA A.A., PAETZOLD R.L., 2000, « The Resource Dependence Role of Corporate Directors: Strategic Adaptation of Board Composition in Response to Environmental Change », *Journal of Management Studies*, 37, 2, p. 235-256.
- HILLMAN A.J., KEIM G.D., LUCE R.A., 2001, « Board Composition and Stakeholder Performance: Do Stakeholder Directors Make a Difference? », *Business & Society*, 40, 3, p. 295-314.
- HOLLANDTS X., AUBERT N., 2011, « La représentation obligatoire des actionnaires salariés au conseil d'administration : un état des lieux », *Gestion 2000, Volume 28*, 6, p. 15-26.
- HOLLANDTS X., AUBERT N., 2019, « La gouvernance salariale : contribution de la représentation des salariés à la gouvernance d'entreprise », *Finance Contrôle Stratégie*, 22-1.
- HOLLANDTS X., AUBERT N., BEN ABDELHAMID A., PRIEUR V., 2019, « Beyond Dichotomy: The Curvilinear Impact of Employee Ownership on CEO entrenchment », *Management international*, 22, 2, p. 112-127.
- HOLLANDTS X., GUEDRI Z., AUBERT N., 2009, « Représentation du travail au conseil d'administration et performance de l'entreprise : une étude empirique sur le SBF 250 (2000-2005) », dans CONCHON A., AUBERGER M.-N. (dirs.), *Les administrateurs salariés et la gouvernance d'entreprise*, Paris, La Documentation française, p. 93-101.
- HOOGHIEMSTRA R., MANEN J. VAN, 2004, « The Independence Paradox: (im)possibilities facing non-executive directors in The Netherlands », *Corporate Governance*, 12, 3, p. 314-324.
- HUANG B., HUANG Y., 2022, « Does employee representation affect corporate investment efficiency? Evidence from China's capital market », *China Journal of Accounting Studies*, 10, 1, p. 120-144.
- HWANG B.-H., KIM S., 2009, « It pays to have friends », *Journal of Financial Economics*, 93, 1, p. 138-158.
- IFA, 2013, « Les administrateurs salariés dans la gouvernance : une dynamique positive », disponible sur ifa-asso.com.
- IFA, 2023, « Les administrateurs représentant les salariés dans la gouvernance : une réalité fructueuse », disponible sur ifa-asso.com.
- INSEE, 2022, *France, portrait social : édition 2022*, Paris, INSEE (INSEE Références).
- INSEE, 2023, *Emploi, chômage, revenus du travail : édition 2023*, Paris, Insee (INSEE Références).

- JACQUILLAT B., 2018, « Styles de gestion de portefeuille et gouvernance des entreprises », *Revue d'économie financière*, 130, 2, p. 145-160.
- JÄGER S., NOY S., SCHOEFER B., 2022, « What Does Codetermination Do? », *ILR Review*, 75, 4, p. 857-890.
- JÄGER S., SCHOEFER B., HEINING J., 2021, « Labor in the Boardroom », *The Quarterly Journal of Economics*, 136, 2, p. 669-725.
- JENSEN M.C., MECKLING W.H., 1976, « Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, 3, 4, p. 305-360.
- JENSEN M.C., MURPHY K.J., 1990a, « CEO Incentives – It's Not How Much You Pay, But How », *Harvard Business Review*, 68, 3, p. 138-149.
- JENSEN M.C., MURPHY K.J., 1990b, « Performance Pay and Top-Management Incentives », *Journal of Political Economy*, 98, 2, p. 225-264.
- JENSEN M., MECKLING W.H., 1979, « Rights and Production Functions: An Application to Labor-managed Firms and Codetermination », *The Journal of Business*, 52, 4, p. 469-506.
- JOSKOW P.L., 2005, « Vertical Integration », dans MENARD C., SHIRLEY M.M. (dirs.), *Handbook of New Institutional Economics*, Boston, MA, Springer US, p. 319-348.
- JUILLIET C., 2016, « Stratégies patronales de rénovation du dialogue social dans les années 1970: Discrimination de l'action syndicale à la SNIAS de Toulouse », *Travail et emploi*, 145, 1, p. 147-172.
- KIM E.H., MAUG E., SCHNEIDER C., 2018, « Labor Representation in Governance as an Insurance Mechanism », *Review of Finance*, 22, 4, p. 1251-1289.
- KLEIN K.J., DANSEREAU F., HALL R.J., 1994, « Levels Issues in Theory Development, Data Collection, and Analysis », *The Academy of Management Review*, 19, 2, p. 195.
- KLEINKNECHT R.H., 2015, « Employee participation in corporate governance: Implications for company resilience », *European Journal of Industrial Relations*, 21, 1, p. 57-72.
- KNAFO S., DUTTA S.J., 2020, « The myth of the shareholder revolution and the financialization of the firm », *Review of International Political Economy*, 27, 3, p. 476-499.
- KRAFT K., STANK J., DEWENTER R., 2011, « Co-determination and innovation », *Cambridge Journal of Economics*, 35, 1, p. 145-172.
- KRAFT K., 2001, « Codetermination as a strategic advantage? », *International Journal of Industrial Organization*, 19, 3-4, p. 543-566.
- KRAFT K., 2018, « Productivity and distribution effects of codetermination in an efficient bargaining model », *International Journal of Industrial Organization*, 59, p. 458-485.
- KRAMARZ F., THESMAR D., 2013, « Social Networks in The Boardroom », *Journal of the European Economic Association*, 11, 4, p. 780-807.
- KRENN M., 2015, « The role of codetermination in shareholder oriented corporate governance reform: the case of executive remuneration disclosure », *International Journal of Corporate Governance*, 6, 2-3-4, p. 178-193.
- KROOK M.L., 2015, « Empowerment versus backlash: gender quotas and critical mass theory », *Politics, Groups, and Identities*, 3, 1, p. 184-188.

- LA PORTA R., LOPEZ-DE-SILANES F., SHLEIFER A., 1999, « Corporate Ownership Around the World », *The Journal of Finance*, 54, 2, p. 471-517.
- LA PORTA R., LOPEZ-DE-SILANES F., SHLEIFER A., VISHNY R.W., 1998, « Law and Finance », *Journal of Political Economy*, 106, 6, p. 1113-1155.
- LAFFONT J.-J., MARTIMORT D., 2002, *The theory of incentives. The principal-agent model*, Princeton, NJ, Princeton University Press, 421 p.
- LALLEMENT M., 2018, *Sociologie des relations professionnelles*, Paris, La Découverte.
- LANDEMORE H., FERRERAS I., 2016, « In Defense of Workplace Democracy: Towards a Justification of the Firm–State Analogy », *Political Theory*, 44, 1, p. 53-81.
- LAZEAR E.P., 2009, « Firm-Specific Human Capital: A Skill-Weights Approach », *Journal of Political Economy*, 117, 5, p. 914-940.
- LAZONICK W., 2014, « Profits without prosperity », *Harvard Business Review*, 92, p. 46-55.
- LAZONICK W., O’SULLIVAN M., 2000, « Maximizing shareholder value: a new ideology for corporate governance », *Economy and Society*, 29, 1, p. 13-35.
- LAZONICK W., SHIN J.-S., 2020, *Predatory value extraction: how the looting of the business corporation became the U.S. norm and how sustainable prosperity can be restored*, Oxford, Oxford University Press.
- LEBARON F., 2018, « Pierre Bourdieu et les dynamiques du champ du pouvoir », dans DUFOIX S., LAVAL C. (dirs.), *Bourdieu et les disciplines*, Presses universitaires de Paris Nanterre, p. 187-200.
- LEBLANC R., GILLIES J.M., 2005, *Inside the boardroom: how boards really work and the coming revolution in corporate governance*, Toronto, J. Wiley & Sons Canada.
- LEBLANC R., SCHWARTZ M.S., 2007, « The Black Box of Board Process: gaining access to a difficult subject », *Corporate Governance: An International Review*, 15, 5, p. 843-851.
- LEIBBRANDT A., WANG L.C., FOO C., 2018, « Gender Quotas, Competitions, and Peer Review: Experimental Evidence on the Backlash Against Women », *Management Science*, 64, 8, p. 3501-3516.
- LENGER A., 2019, « The Rejection of Qualitative Research Methods in Economics », *Journal of Economic Issues*, 53, 4, p. 946-965.
- LEVINSON K., 2000, « Codetermination in Sweden: Myth and Reality », *Economic and Industrial Democracy*, 21, 4, p. 457-473.
- LIN C., SCHMID T., SUN Y., 2021, « Employee Representation and the Manager-to-Worker Pay Ratio », document de travail, disponible sur thomasschmid.org.
- LIN C., SCHMID T., XUAN Y., 2018, « Employee representation and financial leverage », *Journal of Financial Economics*, 127, 2, p. 303-324.
- LOJKINE J., 1996, *Le tabou de la gestion*, Paris, Éditions de l’Atelier.
- LOPATA K., BÖTTCHER K., LODHIA S.K., TIDEMAN S.A., 2020, « The Relationship Between Gender Diversity and Employee Representation at the Board Level and Non-Financial Performance: A Cross-Country Study », *The International Journal of Accounting*, 55, 01, p. 2050001.

- LUMINGU Y.-J.M., 2020, « L'avenir des mécanismes de représentation et de participation des salariés aux organes des sociétés en Allemagne au regard du droit européen », *Les Annales de droit*, 14, p. 103-122.
- MAASSEN G., BOSCH F. VAN DEN, 1999, « On the Supposed Independence of Two-tier Boards: formal structure and reality in the Netherlands », *Corporate Governance: An International Review*, 7, 1, p. 31-37.
- MACE M.L., 1986, *Directors: Myth and Reality*, Boston, Mass, Harvard Business School Press.
- MANSERI R., 2022, « Struggles over the definition of employee directors' role », communication à la conférence « Bourdieu, Work, and Inequalities (BWI) », Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris.
- MARTIN O., 2020, *L'empire des chiffres: une sociologie de la quantification*, Malakoff, Armand Colin.
- MATHIEU M., 2023, « Annual Economic Survey of Employee Share Ownership in European Countries », European Federation of Employee Share Ownership.
- MATONTI F., POUPEAU F., 2004, « Le capital militant. Essai de définition », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 155, 5, p. 4-11.
- MCNULTY T., PETTIGREW A., 1996, « The Contribution, Power and Influence of Part-time Board Members », *Corporate Governance: An International Review*, 4, 3, p. 160-179.
- MCNULTY T., ZATTONI A., DOUGLAS T., 2013, « Developing Corporate Governance Research through Qualitative Methods: A Review of Previous Studies », *Corporate Governance: An International Review*, 21, 2, p. 183-198.
- MEYER J.W., ROWAN B., 1977, « Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, 83, 2, p. 340-363.
- MILGROM P., ROBERTS J., 1992, *Economics, organization and management*, New Jersey, Prentice-Hall.
- MISCHI J., 2011, « Gérer la distance à la "base". Les permanents CGT d'un atelier SNCF », *Sociétés contemporaines*, 84, 4, p. 53-77.
- MOFAKHAMI M., 2019, *Étude des interactions entre dynamiques d'innovation et qualité de l'emploi : une relation déterminante au cœur des mutations du travail à l'œuvre au sein de l'Union Européenne*, thèse d'économie, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.
- MOORE M.T., REBÉRIOUX A., 2011, « Revitalizing the institutional roots of Anglo-American corporate governance », *Economy and Society*, 40, 1, p. 84-111.
- MURRAY R., SÉNAC R., 2018, « Explaining Gender Gaps in Legislative Committees », *Journal of Women, Politics & Policy*, 39, 3, p. 310-335.
- NEGRE E., VERDIER M.-A., 2023, « Du champ syndical au champ du pouvoir. Les administrateurs salariés peuvent-ils réellement transformer la gouvernance des entreprises ? », *Revue française de gestion*, 310, 3, p. 63-88.
- NEKHILI M., BOUKADHABA A., NAGATI H., 2021, « The ESG–financial performance relationship: Does the type of employee board representation matter? », *Corporate Governance*, 29, 2, p. 134-161.

- NEKHILI M., BOUKADHABA A., NAGATI H., CHTIOUI T., 2021, « ESG performance and market value: the moderating role of employee board representation », *The International Journal of Human Resource Management*, 32, 14, p. 3061-3087.
- NEKHILI M., GAILLARD H., 2022, « 20 ans de représentation des salariés et des actionnaires salariés au CA », *Rapport de recherche*, Le Mans.
- NGUYEN B.D., 2012, « Does the Rolodex Matter? Corporate Elite's Small World and the Effectiveness of Boards of Directors », *Management Science*, 58, 2, p. 236-252.
- NOWAK M.J., MCCABE M., 2003, « Information Costs and the Role of the Independent Corporate Director », *Corporate Governance*, 11, 4, p. 300-307.
- OSTERLOH M., FREY B.S., 2006, « Shareholders Should Welcome Knowledge Workers as Directors », *Journal of Management & Governance*, 10, 3, p. 325-345.
- OVERLAND C., SAMANI N., 2022, « The Sheep Watching the Shepherd: Employee Representation on the Board and Earnings Quality », *European Accounting Review*, 31, 5, p. 1299-1336.
- PALLADINO L., 2021, « Economic Democracy at Work: Why (and How) Workers Should be Represented on US Corporate Boards », *Journal of Law and Political Economy*, 1, 3.
- PALMBERG J., 2015, « The performance effect of corporate board of directors », *European Journal of Law and Economics*, 40, 2, p. 273-292.
- PERRAUDIN C., THEVENOT N., DESSIN S., 2022, « Conditions de travail et préventions des risques professionnels dans le travail en sous-traitance : une étude quantitative », Rapport d'études DARES.
- PETERSON C.A., PHILPOT J., 2007, « Women's Roles on U.S. Fortune 500 Boards: Director Expertise and Committee Memberships », *Journal of Business Ethics*, 72, 2, p. 177-196.
- PETRY S., 2009, « The Wealth Effects of Labor Representation on the Board: Evidence from German Codetermination Legislation », document de travail, disponible sur efmaefm.org.
- PETRY S., 2018, « Mandatory Worker Representation on the Board and Its Effect on Shareholder Wealth: Mandatory Worker Representation on the Board », *Financial Management*, 47, 1, p. 25-54.
- PETTIGREW A.M., 1992, « On studying managerial elites », *Strategic Management Journal*, 13, S2, p. 163-182.
- PIKETTY T., 2019, *Capital et idéologie*, Paris, Éditions du Seuil.
- PIKETTY T., 2020, *Capital and ideology*, Londres, Harvard University Press.
- PLAULT M., 2019, *Métamorphoses et permanences des parcours professionnels en France (1968-2018). Pour une approche cohortale et sexuée des évolutions de l'emploi*, thèse de sociologie, Université Paris-Saclay.
- REBÉRIOUX A., 2006, « Does shareholder primacy lead to a decline in managerial accountability? », *Cambridge Journal of Economics*, 31, 4, p. 507-524.
- REBÉRIOUX A., 2003, « Gouvernance d'entreprise et théorie de la firme. Quelle(s) alternative(s) à la valeur actionnariale ? », *Revue d'économie industrielle*, 104, 1, p. 85-110.
- REBÉRIOUX A., 2005, « Les fondements microéconomiques de la valeur actionnariale. Une revue critique de la littérature », *Revue économique*, 56, 1, p. 51-75.

- REBERIOUX A., ROUDAUT G., 2019, « The Role of Rookie Female Directors in a Post-Quota Period: Gender Inequalities within French Boards », *Industrial Relations*, 58, 3, p. 423-483.
- REDEKER N., 2022, « The Politics of Stashing Wealth: The Decline of Labor Power and the Global Rise in Corporate Savings », *The Journal of Politics*, 84, 2, p. 975-991.
- RENAUD S., 2007, « Dynamic Efficiency of Supervisory Board Codetermination in Germany », *Labour*, 21, 4-5, p. 689-712.
- RICHER M., 2018, « L'entreprise contributive : 21 propositions pour une gouvernance responsable », Rapport pour la fondation Terra Nova.
- ROBÉ J.-P., 1999, *L'entreprise et le droit*, Paris, PUF.
- ROBÉ J.-P., 2011, « The Legal Structure of the Firm », *Accounting, Economics, and Law*, 1, 1.
- ROBÉ J.-P., 2016, « Actionnaire », dans BATIFOULIER P., BESSIS F., GHIRARDELLO A., DE LARQUIER G., REMILLON D. (dirs.), *Dictionnaire des conventions. Autour des travaux d'Olivier Favereau*, Presses universitaires du Septentrion, p. 23-26.
- RODRIGUES U., 2008, « The Fetishization of Independence », *Journal of Corporation Law*, 33, 2, p. 447-449.
- ROSE C., HAGEN I.M., 2019, « The perceived influence of employee board members on decisions in Denmark and Norway », *European Journal of Industrial Relations*, 25, 3, p. 247-260.
- ROSENBOHM S., HAIPETER T., 2019, « German board-level employee representation in multinational companies: Patterns of transnational articulation », *European Journal of Industrial Relations*, 25, 3, p. 219-232.
- ROSS S.A., 1973, « The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem », *The American Economic Review*, 63, 2, p. 134-139.
- RYAN H.E., WIGGINS R.A., 2004, « Who is in whose pocket? Director compensation, board independence, and barriers to effective monitoring », *Journal of Financial Economics*, 73, 3, p. 497-524.
- SADOWSKI D., 2022, « Board-level co-determination in Germany – The importance and economic impact of fiduciary duties », *Management Revue. Socio-Economic Studies*, p. 251-274.
- SAYARI N., MARCUM B., 2022, « Board systems, employee representation, and neo-institutional theory: The moderating effect of economic freedom on corporate boards and financial performance », *Managerial and Decision Economics*, 43, 8, p. 3931-3952.
- SCHNYDER G., SIEMS M., AGUILERA R.V., 2021, « Twenty years of 'Law and Finance': time to take law seriously », *Socio-Economic Review*, 19, 1, p. 377-406.
- SCHOLZ R., VITOLS S., 2019, « Board-level codetermination: A driving force for corporate social responsibility in German companies? », *European Journal of Industrial Relations*, 25, 3, p. 233-246.
- SCHONS L., STEINMEIER M., 2016, « Walk the Talk? How Symbolic and Substantive CSR Actions Affect Firm Performance Depending on Stakeholder Proximity », *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23, 6, p. 358-372.
- SHIVDASANI A., YERMACK D., 1999, « CEO Involvement in the Selection of New Board Members: An Empirical Analysis », *The Journal of Finance*, 54, 5, p. 1829-1853.

- SHLEIFER A., SUMMERS L.H., 1988, « Breach of Trust in Hostile Takeovers », dans AUERBACH A.J. (dir.), *Corporate Takeovers: Causes and Consequences*, Chicago, University of Chicago Press, p. 33-68.
- SILVA S., SILVA A., MACHADO R.B., 2022, « Does board-level employee representation impact firms' value? Evidence from the European countries », *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 30, 4, p. 465-488.
- SIMONPOLI N., 2020, « Des “rouges” à l'école des élites ? Retour sur la trajectoire de syndicalistes cégétistes candidats à la Troisième voie d'accès à l'ENA (1983-1986) », *SociologieS*.
- SINTOMER, Y., TALPIN, J. (dirs.), 2011, *La démocratie participative au-delà de la proximité. Le Poitou-Charentes et l'échelle régionale*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- SPENCER STUART, 2021, « 2021 France Spencer Stuart Board Index », disponible sur [spencerstuart.com](http://spencerstuart.com).
- SPENCER STUART, 2022, « 2022 France Spencer Stuart Board Index », disponible sur [spencerstuart.com](http://spencerstuart.com).
- SRAER D., THESMAR D., 2007, « Performance and Behavior of Family Firms: Evidence from the French Stock Market », *Journal of the European Economic Association*, 5, 4, p. 709-751.
- STEGER T., 2011, « Context, enactment and contribution of employee voice in the boardroom: evidence from large German companies », *International Journal of Business Governance and Ethics*, 6, 2, p. 111-134.
- STILES P., 2013, « Board Committees », dans WRIGHT M., SIEGEL D.S., KEASEY K., FILATOTCHEV I. (dirs.), *The Oxford Handbook of Corporate Governance*, Oxford, Oxford University Press, p. 178-199.
- STRATFORD B., 2022, « Rival definitions of economic rent: historical origins and normative implications », *New Political Economy*, 28, 5, p. 347-362.
- STREECK W., 1997, « Beneficial Constraints: On the Economic Limits of Rational Voluntarism », dans HOLLINGSWORTH J.R., BOYER R. (dirs.), *Contemporary Capitalism: The Embeddedness of Institutions*, Cambridge University Press, p. 197-219.
- STRØM K., 1998, « Parliamentary committees in european democracies », *The Journal of Legislative Studies*, 4, 1, p. 21-59.
- STRØM R.Ø., 2009, « Better Firm Performance with Employees on the Board? », dans BJUGGREN P.-O., MUELLER D.C. (dirs.), *The Modern Firm, Corporate Governance and Investment*, Edward Elgar Publishing, p. 323-360.
- SUN L., ABRAHAM S., 2021, « Estimating dynamic treatment effects in event studies with heterogeneous treatment effects », *Journal of Econometrics*, 225, 2, p. 175-199.
- SVEJNAR J., 1981, « Relative Wage Effects of Unions, Dictatorship and Codetermination: Econometric Evidence from Germany », *The Review of Economics and Statistics*, 63, 2, p. 188-197.
- TANG H., 2012, « Labor market institutions, firm-specific skills, and trade patterns », *Journal of International Economics*, 87, 2, p. 337-351.
- TEAGUE P., 2009, « Path Dependency and Comparative Industrial Relations: The Case of Conflict Resolution Systems in Ireland and Sweden », *British Journal of Industrial Relations*, 47, 3, p. 499-520.

- THOMSEN S., ROSE C., KRONBORG D., 2016, « Employee representation and board size in the Nordic countries », *European Journal of Law and Economics*, 42, 3, p. 471-490.
- TINEL B., PERRAUDIN C., THEVENOT N., VALENTIN J., 2007, « La sous-traitance comme moyen de subordination réelle de la force de travail », *Actuel Marx*, 41, 1, p. 153-164.
- TOPEL R., 1991, « Specific Capital, Mobility, and Wages: Wages Rise with Job Seniority », *Journal of Political Economy*, 99, 1, p. 145-176.
- URFALINO P., 2007, « La décision par consensus apparent. Nature et propriétés », *Revue européenne des sciences sociales*, XLV-136, p. 47-70.
- VIGNA X., 2013, « Préserver l'ordre usinier en France à la fin des années 68 », *Agone*, 50, 1, p. 115-133.
- VITOLS S., 2001, « Varieties of Corporate Governance: Comparing Germany and the UK », dans HALL P.A., SOSKICE D. (dirs.), *Varieties of Capitalism*, Oxford University Press, p. 337-360.
- VITOLS S., 2021, « Board Level Employee Representation and Tax Avoidance in Europe », *Accounting, Economics, and Law: A Convivium*, 0, 0, p. 20190056.
- WADDINGTON J., CONCHON A., 2016, *Board Level Employee Representation in Europe: Priorities, Power and Articulation*, Londres, Routledge.
- WAGNER A.-C., 2007, « La place du voyage dans la formation des élites », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 170, 5, p. 58-65.
- WAGNER A.-C., 2011a, « Les classes dominantes à l'épreuve de la mondialisation », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 190, 5, p. 4-9.
- WAGNER J., 2011b, « One-third Codetermination at Company Supervisory Boards and Firm Performance in German Manufacturing Industries: First Direct Evidence from a New Type of Enterprise Data », *Schmollers Jahrbuch*, 131, 1, p. 91-106.
- WANG Q., DOU J., JIA S., 2016, « A Meta-Analytic Review of Corporate Social Responsibility and Corporate Financial Performance: The Moderating Effect of Contextual Factors », *Business & Society*, 55, 8, p. 1083-1121.
- WEARING C.A., WEARING B., 2004, « Between glass ceilings: Female non-executive directors in UK quoted companies », *International Journal of Disclosure and Governance*, 1, 4, p. 355-371.
- WEISBACH M.S., 1988, « Outside directors and CEO turnover », *Journal of Financial Economics*, 20, p. 431-460.
- WILLIAMSON O.E., 1985, *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*, Londres, Free Press.
- WINTER M., 2015, « Corporate Codetermination and Its Avoidance », dans PARTNERS OF FLICK GOCKE SCHAUMBURG (dir.), *Cross-Border Investments with Germany - Tax, Legal and Accounting*, Köln, Verlag Dr. Otto Schmidt, p. 565-578.
- WRIGHT E.O., 2004, « Beneficial constraints: beneficial for whom? », *Socio-Economic Review*, 2, 3, p. 407-414.
- YERMACK D., 2004, « Remuneration, Retention, and Reputation Incentives for Outside Directors », *The Journal of Finance*, 59, 5, p. 2281-2308.
- YON K., 2012, « Représentation du travail et représentativité syndicale aux marges du salariat : le cas de la distribution directe », *Travail et emploi*, 131, p. 103-118.

ZELIZER V.A., 1989, « The Social Meaning of Money: “Special Monies” », *American Journal of Sociology*, 95, 2, p. 342-377.

ZINGALES L., 1998, « Corporate Governance », dans NEWMAN P. (dir.), *The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law*, Londres, Macmillan Reference, p. 497-502.

ZINGALES L., 2000, « In Search of New Foundations », *The Journal of Finance*, 55, 4, p. 1623-1653.

ZWAN N. VAN DER, 2014, « Making sense of financialization », *Socio-Economic Review*, 12, 1, p. 99-129.

# Table des matières

<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>11</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>15</b>
<b>UN OBJET PARTICULIER : LA PARTICIPATION DES SALARIÉS AUX DÉCISIONS STRATÉGIQUES DE L'ENTREPRISE.....</b>	<b>16</b>
<b>UN CONTEXTE LÉGISLATIF PROPICE À L'ÉTUDE DE LA RSC .....</b>	<b>20</b>
<b>LA RSC, RÉPONSE AUX ENJEUX AU CENTRE DU TRAVAIL ET DE LA SOCIÉTÉ ? .....</b>	<b>23</b>
<b>UNE PROBLÉMATIQUE AU CONFLUENT DE MULTIPLES DISCIPLINES.....</b>	<b>27</b>
<b>UNE ANALYSE QUI MÊLE DONNÉES QUANTITATIVES ET DONNÉES QUALITATIVES.....</b>	<b>30</b>
<b>PLAN DE LA THÈSE .....</b>	<b>33</b>
<b>CHAPITRE 1 – LA RSC DANS LA LITTÉRATURE.....</b>	<b>35</b>
<b>1. LES APPROCHES THÉORIQUES DE LA RSC : DEUX CAMPS OPPOSÉS AUTOUR DE LA QUESTION DE LA PERFORMANCE .....</b>	<b>37</b>
<b>1.1. LA RSC, UNE MAUVAISE AFFAIRE POUR LES ENTREPRISES ? .....</b>	<b>37</b>
1.1.1. Deux arguments de Jensen et Meckling en défaveur de la RSC .....	37
1.1.2. Les salariés sont-ils les seuls agents en mesure de s'approprier les ressources de l'entreprise ?.....	41
1.1.3. Les angles morts du contractualisme et du volontarisme.....	44
<b>1.2. LA RSC, UNE AUBAINE POUR LES ENTREPRISES ? .....</b>	<b>48</b>
1.2.1. Une représentation schématique des effets bénéfiques de la RSC sur la performance.....	49
1.2.2. Réduction des asymétries informationnelles et coopération entre salariés et direction.....	51
1.2.3. RSC et capital humain spécifique à l'entreprise .....	52
1.2.4. Le cadre théorique de Freeman et Lazear : un modèle adapté à la RSC ? .....	55
1.2.5. RSC et investissement en capital humain spécifique : limites d'un raisonnement .....	57
<b>2. LES RÉSULTATS INCERTAINS DES ÉVALUATIONS EMPIRIQUES DE LA RSC.....</b>	<b>61</b>
<b>2.1. MESURER LA RSC : VARIATIONS ET ENJEUX.....</b>	<b>62</b>
2.1.1. Coder la présence d'administrateurs salariés : de multiples possibilités.....	63
2.1.2. Choisir le contexte pertinent d'évaluation de la RSC.....	70
2.1.3. La délimitation géographique des études sur la RSC et ses conséquences.....	73
<b>2.2. QU'EST-CE QUE LA PERFORMANCE ? VARIABILITÉ DE LA MESURE DE LA PERFORMANCE.....</b>	<b>78</b>
2.2.1. Un panorama général des analyses économétriques de la RSC.....	78
2.2.2. La prédominance des questions de performance économique et financière.....	81
2.2.3. La prédominance de la rémunération comme critère de qualité de l'emploi.....	83
2.2.4. Mesurer les effets de la RSC sur la gouvernance des entreprises .....	84

2.2.5. Deux critères de performance rares : RSE et performances macroéconomiques.....	86
<b>3. À L'INTÉRIEUR DU CONSEIL : SAISIR LA RSC PAR LES PRATIQUES DES ADMINISTRATEURS (SALARIÉS) .....</b>	<b>89</b>
<b>3.1. POUR UNE AUTONOMIE DES QUESTIONNEMENTS DES CHERCHEURS.....</b>	<b>90</b>
3.1.1. La prédominance d'un point de vue actionnarial ? .....	90
3.1.2. Les administrateurs (salariés) sont-ils indépendants ? .....	95
<b>3.2. OUVRIR LA « BOÎTE NOIRE » DU CONSEIL D'ADMINISTRATION .....</b>	<b>102</b>
3.2.1. Le conseil d'administration : un objet d'étude singulier.....	102
3.2.2. Vers une analyse des pratiques concrètes des administrateurs.....	106
<b>ANNEXE : LISTE DES ÉVALUATIONS ÉCONOMÉTRIQUES DE LA RSC.....</b>	<b>114</b>
<b><u>CHAPITRE 2 - THE EMPOWERMENT OF LABOR IN BOARDS: THE DEVIL IS IN THE DETAILS .....</u></b>	<b><u>117</u></b>
<b>1. BACKGROUND AND INSTITUTIONAL CONTEXT.....</b>	<b>120</b>
<b>2. LITERATURE REVIEW AND RESEARCH QUESTIONS.....</b>	<b>123</b>
<b>3. EMPIRICAL STRATEGY .....</b>	<b>125</b>
<b>4. DATA AND DESCRIPTIVE STATISTICS .....</b>	<b>127</b>
<b>5. EMPIRICAL RESULTS.....</b>	<b>132</b>
5.1. THE POSITION OF EMPLOYEE DIRECTORS IN THE POST-REFORM PERIOD .....	132
5.2. THE EFFECTS OF CODETERMINATION LAWS .....	135
<b>6. DISCUSSION.....</b>	<b>140</b>
6.1. CONTAINING LABOR INFLUENCE? .....	140
6.2. FIRM-LEVEL OUTCOMES .....	142
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>146</b>
<b>APPENDIX .....</b>	<b>147</b>
<b><u>CHAPITRE 3 – RESSOURCES ET POUVOIR DES ADMINISTRATEURS SALARIÉS .....</u></b>	<b><u>153</u></b>
<b>1. LES RESSOURCES DE L'ACTION DES ADMINISTRATEURS SALARIÉS : EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE PLUTÔT QUE PASSÉ SYNDICAL ? .....</b>	<b>154</b>
<b>1.1. UN RAPPORT PLUTÔT DISTANT ENTRE ADMINISTRATEURS SALARIÉS ET ORGANISATIONS SYNDICALES .....</b>	<b>154</b>
1.1.1. Les administrateurs salariés, un groupe de syndiqués expérimentés .....	155
1.1.2. Une proportion non négligeable d'administrateurs salariés non syndiqués.....	157
1.1.3. Des rapports relativement distendus entre les administrateurs salariés et les autres représentants du personnel .....	160
<b>1.2. L'EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE COMME SOURCE DE CONNAISSANCE DE L'ENTREPRISE.....</b>	<b>164</b>
1.2.1. Une surreprésentation des cadres très diplômés.....	164
1.2.2. Le statut de cadre, source de compétences adaptées au mandat d'administrateur .....	166
1.2.3. Faire face à la complexité de son entreprise .....	169

1.2.4. Les risques d'une proximité avec la direction .....	173
<b>2. QUEL POUVOIR POUR LES ADMINISTRATEURS SALARIÉS ?.....</b>	<b>176</b>
<b>2.1. DES DEBATS SOUS CONTRAINTES.....</b>	<b>176</b>
2.1.1. Un espace de faible conflictualité.....	177
2.1.2. Le poids de la direction dans les débats du conseil .....	181
2.1.3. « Je ne suis pas un IRP » : endosser son rôle d'administrateur salarié .....	186
<b>2.2. LES ZONES D'INFLUENCE DES ADMINISTRATEURS SALARIES .....</b>	<b>193</b>
2.2.1. Agir au sein du conseil et en dehors .....	193
2.2.2. Un groupe en lutte pour faire reconnaître la légitimité de son rôle.....	202
<b><u>CHAPITRE 4 – LA RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS SALARIÉS, RÉVÉLATRICE DES</u></b>	
<b><u>AMBIGUÏTÉS DE LEUR RÔLE.....</u></b>	<b><u>211</u></b>
<b>1. LA RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS SALARIÉS SAISIE AU PRISME DE DEUX LITTÉRATURES.....</b>	<b>214</b>
1.1. LA REMUNERATION DES ADMINISTRATEURS DANS LA LITTERATURE SUR LA GOUVERNANCE .....	214
1.2. FINANCES DU SYNDICALISME ET DISTANCE ENTRE LES SALARIES ET LEURS REPRESENTANTS .....	216
<b>2. UNE MÉTHODOLOGIE QUI MÊLE DONNÉES QUANTITATIVES ET DONNÉES QUALITATIVES.....</b>	<b>218</b>
2.1. DES DONNEES QUANTITATIVES PRINCIPALEMENT ISSUES DES RAPPORTS ANNUELS DES ENTREPRISES .....	218
2.2. DES DONNEES QUALITATIVES ISSUES D'ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS .....	219
<b>3. ANALYSE DE DE LA RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS SALARIÉS .....</b>	<b>222</b>
3.1. « C'EST ÉNORME » : DES REMUNERATIONS ELEVEES, TANTOT REVERSEES, TANTOT CONSERVEES.....	223
3.2. L'APPARTENANCE SYNDICALE COMME FACTEUR DETERMINANT D'ABANDON DE SA REMUNERATION	
D'ADMINISTRATEUR .....	227
3.2.1. Une appartenance syndicale déterminante .....	227
3.2.2. Un sens de l'engagement différencié qui explique des points de vue divergents .....	231
3.3. DE BONNES RAISONS D'ÊTRE REMUNERE : LES CONDITIONS PRATIQUES D'EXERCICE DU MANDAT .....	234
3.3.1. Être rémunéré pour son temps .....	234
3.3.2. Être rémunéré pour les risques encourus .....	236
3.4. ÊTRE UN ADMINISTRATEUR « COMME UN AUTRE » : REMUNERATION ET POSTURE AU CONSEIL .....	238
<b>4. DISCUSSION.....</b>	<b>242</b>
4.1. GÉRER LA DISTANCE AUX AUTRES (REPRÉSENTANTS DES) SALARIÉS.....	243
4.2. ÊTRE RECONNU COMME UN INTERLOCUTEUR LÉGITIME.....	244
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>245</b>
<b><u>CONCLUSION GÉNÉRALE .....</u></b>	<b><u>247</u></b>
<b>EN DÉFINITIVE : DES ADMINISTRATEURS COMME LES AUTRES ? .....</b>	<b>247</b>
<b>LIMITES DE NOTRE TRAVAIL ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE.....</b>	<b>250</b>

<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>255</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>	<b>273</b>
<b>TABLE DES FIGURES .....</b>	<b>277</b>

## Table des figures

Figure 1-1. Relation entre le pouvoir détenu par les salariés (x) et le produit de l'activité de l'entreprise (R)	p. 49
Tableau 1-1. Répartition des évaluations empiriques de la RSC en fonction de l'aire géographique	p. 74
Tableau 1-2. Nature de la variable dépendante utilisée dans les évaluations économétriques de la RSC	p. 80
Tableau 1-3. Nature de la variable dépendante utilisée dans les évaluations économétriques de la RSC (par étude)	p. 81
Table 2-1. Descriptive statistics (2008-2018)	p. 129
Figure 2-1. Number of employee directors on SBF120 company boards (2008-2018)	p. 131
Table 2-2. Employee directors' access to committees in the post-reform period (2014-2018)	p. 133
Figure 2-2. Committee memberships for employee directors – Parallel trends	p. 136
Table 2-3. Employee directors' access to committees, DiD estimates	p. 139
Figure 2-3. Firm level outcomes and employee directors' appointment	p. 145
Table 2A-1. Variables	p. 147
Table 2A-2. Individual characteristics and committee memberships (means and difference in means)	p. 148
Table 2A-3. Employee directors' access to committees in the post-reform period (2014-2018) – controlling for firm and board variables	p. 149
Table 2A-4. Employee directors' access to committees in the post-reform period (2014-2018) – excluding firms appointing employee directors after 2015	p. 150
Table 2A-5. Employee directors' access to committees in the post-reform period (2014-2018) – excluding firms appointing employee directors before 2014	p. 151
Table 2A-6. Placebo test – fictive event in 2011	p. 152
Table 2A-7. Timing of the treatment (appointment of employee directors)	p. 152
Tableau 3-1. Appartenance syndicale des administrateurs salariés du SBF120 en 2018	p. 155
Tableau 3-2. Appartenance syndicale des administrateurs salariés enquêtés	p. 155
Tableau 4-1. Caractéristiques des enquêtés	p. 220
Tableau 4-2. Nature gratuite ou lucrative du mandat exercé par les administrateurs salariés (AS) du SBF120 en 2018	p. 223
Tableau 4-3. Rémunérations allouées aux administrateurs salariés du SBF120 en 2018 (en €)	p. 224
Tableau 4-4. Usage fait par l'administrateur salarié (AS) de sa rémunération en fonction de son appartenance syndicale	p. 225