



Comment associer les salariés aux décisions stratégiques des entreprises ?

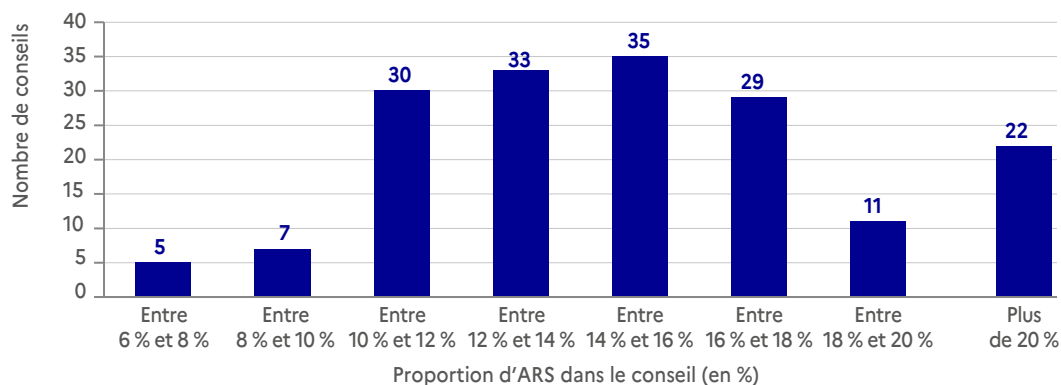
Depuis dix ans, plusieurs réformes dont la loi Pacte de 2019 visent à accroître la place des travailleurs dans la gouvernance d'entreprise en renforçant la présence des administrateurs représentant les salariés dans les conseils d'administration. On propose ici un bilan croisant les données issues de la base BoardEx sur plus de 600 conseils d'entreprises françaises, une analyse comparative européenne et une revue de littérature.

Un quart des conseils d'administration étudiés disposent d'au moins un administrateur salarié en 2022. Le taux de représentation de ces administrateurs progresse pour atteindre 15 % en moyenne après adoption de la loi Pacte. Les obligations légales sont ainsi respectées dans les sociétés de grande taille, mais l'influence des administrateurs représentant les salariés reste freinée par différents obstacles : leur nombre limité, une acculturation lente, un accès encore insuffisant aux comités les plus stratégiques, des compétences à acquérir et une difficulté à articuler leur rôle avec le dialogue social.

Faut-il faire plus et comment ? Un panorama européen révèle qu'il n'existe pas de modèle unique, chaque situation nationale étant le fruit d'équilibres spécifiques. Par ailleurs, la littérature scientifique n'établit pas de consensus quant à l'effet de la représentation des salariés sur la performance des entreprises, notamment parce que les impacts sont à envisager sur le long terme. Renforcer la participation des salariés dans les conseils d'administration ne peut donc pas s'appuyer sur la seule démonstration de l'efficacité économique : il faut aussi l'aborder comme un enjeu de démocratie sociale, sur la durée, pour faire face aux défis industriels, environnementaux ou technologiques.

Trois types d'évolutions peuvent être débattus. Au niveau des entreprises déjà assujetties, à cadre légal quasi inchangé, il est possible d'améliorer les conditions d'exercice des administrateurs salariés, en matière de formation ou d'accès aux comités, par exemple. Au niveau national, il conviendrait d'examiner comment élargir le champ des entreprises concernées ou modifier l'intensité de la représentation, dans une logique de codétermination renforcée. Enfin, au niveau européen, il serait pertinent de remettre la représentation des salariés dans la gouvernance des entreprises à l'agenda politique : une réflexion peut être engagée pour définir un socle de droits minimum, dans le respect de cadres nationaux.

Part des administrateurs représentant les salariés dans les conseils étudiés, en 2022



Champ : population des conseils d'administration et de surveillance suivis dans BoardEx et comprenant au moins un administrateur représentant les salariés en 2022.

Lecture : en 2022, 33 conseils d'administration ou de surveillance parmi ceux que nous avons suivis affichent un taux de représentation compris entre 12 % et 14 %. Seulement 22 conseils dépassent le taux de 20 %. Le taux de représentation est défini comme le nombre d'administrateurs salariés rapporté au nombre total d'administrateurs au conseil, multiplié par 100.

Source : HCSP, d'après la base de données BoardEx

Evan Bertin
et Antoine Naboulet
département Travail,
Emploi, Compétences

Sylvain Moura
et Loïc Lahellec
département Économie

Sarah Bronsard
conseillère transversale

La Note d'analyse est publiée sous la responsabilité éditoriale du Haut-commissaire à la Stratégie et au Plan. Les opinions exprimées engagent leurs auteurs et n'ont pas vocation à refléter la position du gouvernement.

INTRODUCTION

Choc démographique à venir, transition écologique urgente, bouleversement des relations concurrentielles internationales, révolution numérique par l'intelligence artificielle... Autant d'enjeux auxquels les entreprises sont ou seront confrontées. Leur mode de gouvernance – soit les processus décisionnels institutionnalisés qui permettent d'élaborer et d'entériner les orientations stratégiques – doivent garantir la prise en compte des meilleures informations dans ce contexte d'incertitude accrue¹.

Le conseil d'administration ou de surveillance est un des lieux où sont prises – du moins votées – les orientations stratégiques dans de nombreuses entreprises (voir Encadré 1). Depuis plusieurs décennies, cet espace de gouvernance voit ses processus, ses acteurs et ses finalités questionnés : quelle composition optimale pour les conseils ? quelle prise en compte des externalités et des parties prenantes ? quelle responsabilité sociale, économique et environnementale ?

La place que les salariés occupent dans cet espace de décision fait l'objet d'interrogations qui traversent ces enjeux. Leur participation dans les organes de gouvernance des entreprises est une traduction du principe constitutionnel de 1946 selon lequel « tout travailleur participe, par l'intermédiaire de ses délégués, à la détermination collective des conditions de travail ainsi qu'à la gestion des entreprises ». Cette participation peut prendre des formes diverses, mais désigne notamment la présence, parmi les membres d'un conseil d'administration ou de surveillance, d'administrateurs désignés directement ou indirectement par les salariés, et disposant de droits de vote de même nature que les autres administrateurs sur les décisions stratégiques. On parlera ici de représentation des salariés au conseil d'administration ou RSC.

En France, la présence d'administrateurs représentant les salariés (ARS) est obligatoire dans les conseils des grandes entreprises privées. Ils sont réputés des « administrateurs comme les autres », devant privilégier l'intérêt de l'entreprise.

Cependant, ils ne sont pas élus par l'assemblée générale des actionnaires, et l'idée même qu'ils portent les seuls intérêts de la société – distincts de ceux des salariés qu'ils « représentent » – apparaît ambivalente².

La représentation des salariés au conseil d'administration (CA) apparaît ainsi sur une ligne de crête entre performance économique et démocratie sociale, entre droit des sociétés et droit du travail. Elle témoigne d'un débat entre une vision dominante de l'entreprise comme appartenant aux seuls actionnaires et une vision où les salariés sont des « investisseurs en travail », tout aussi légitimes à peser sur les orientations stratégiques³.

La présence d'ARS renvoie à une réflexion sur la participation démocratique des salariés sur leur lieu de travail, et par extension aux tensions démocratiques qui traversent la société⁴ : quelle place donner aux ARS ? avec quelle légitimité ? et quelles attentes ? jusqu'où pousser cette association des salariés à la décision face aux chocs numériques, environnementaux, voire géopolitiques qui affectent les entreprises et donc leurs salariés ?

La participation des salariés comme ARS n'épuise pas le sujet de la démocratie au travail et ne résume pas à elle seule la notion de « codétermination » (voir Encadré 1). D'autres formes de participation entrent en jeu, qui relèvent du dialogue au niveau des branches professionnelles ou des établissements, dans les comités sociaux et économiques⁵. Des formes d'association existent par ailleurs via les salariés actionnaires, qui peuvent également avoir des représentants au CA. Ces dimensions ne sont pas abordées ici, sauf lorsqu'elles s'articulent avec le rôle des ARS.

Pour explorer ces questions, on dresse d'abord un état des lieux de la représentation des salariés dans les conseils d'administration en France, après dix ans de réformes. On élargit ensuite la focale à l'Europe, pour analyser à la fois la prévalence d'un modèle visant à associer les salariés à la gouvernance et la grande variété des réglementations et réalités nationales. On examine également le rôle effectif des ARS, avec leurs pratiques et leurs effets sur les performances

1. Les auteurs remercient Julien Leboeuf pour sa contribution à la présente note.

2. Ce point est rappelé dès l'introduction du rapport de la DG Trésor de 2022 : voir Direction générale du Trésor (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*, Charlotte Ast, rapporteure, septembre. Le rapport évoque « le positionnement intrinsèquement complexe des administrateurs représentant les salariés » (p. 9). Voir aussi Nègre E. et Verdier M.-A. (2022), « *Les administrateurs salariés : perceptions des acteurs sur les ambivalences du dispositif* », in Bourguignon R. et Stimec A., *L'analyse organisationnelle du dialogue social : Pratiques et perspectives théoriques*, EMS Éditions, chapitre 10, p. 220-236.

3. Sans entrer dans des approfondissements épistémologiques, nous renvoyons aux travaux de la sociologue Isabelle Ferreras : Ferreras I. (2007), *Critique politique du travail. Travailler à l'heure de la société des services*, Les Presses de Sciences Po ; Ferreras I., Battilana J. et Méda D. (2020), *Le manifeste Travail. Démocratiser, démarchandiser, dépolluer*, Le Seuil ; ou récemment Ferreras I. et al. (2026), *Deux promesses à celles et ceux qui travaillent : voix et propriété*, rapport final du comité international d'experts de haut niveau sur la démocratie au travail, commandité par la deuxième vice-présidence et le ministère du Travail et de l'Économie sociale de l'Espagne. On se reportera aussi à l'ouvrage dirigé par O. Favereau (2025) *Traité de codétermination*, Québec, Presses universitaires de Laval. L'ouvrage développe une analyse visant à étayer le fait que l'entreprise – notion indéfinie à distinguer de sa forme juridique de société comme personnalité morale – ne peut être considérée comme la propriété exclusive des actionnaires justifiant un monopole de direction : les travailleurs salariés sont intrinsèquement légitimes à partager la gouvernance du fait qu'ils y investissent et risquent leur travail.

4. Voir notamment France Stratégie (2016), *Lignes de faille. Une société à réunifier*, rapport sous la direction de Jean Pisani-Ferry et Fabrice Lenglard ; et France Stratégie (2022), *Soutenabilités ! Orchestrer et planifier l'action publique*, rapport, mars. Voir également les travaux de la plateforme RSE, [sur le site du HCSP](#).

5. Crifo P. et Rebérioux A. (2019), *La participation des salariés*, Presses de Sciences Po.



des sociétés, tels que mesurés par la littérature scientifique. Ces étapes permettent enfin d'envisager les leviers susceptibles de renforcer la représentation des salariés dans les décisions stratégiques des entreprises.

LA SITUATION EN FRANCE, APRÈS PLUSIEURS DÉCENNIES DE RÉFORMES

Si le principe de participation des travailleurs dans l'entreprise est inscrit dans le préambule de la Constitution de 1946, l'élaboration et la diffusion d'un système français de représentation des salariés dans les

organes de gouvernance des entreprises publiques puis privées ont pris plus d'un demi-siècle. Les premières initiatives remontent à la période d'après-guerre et les trois vagues de nationalisation successives (1945, 1946 et 1948) ont ouvert la voie à la représentation des salariés dans les houillères, chez Renault, à la Banque de France et les quatre plus grandes banques françaises, à EDF-GDF ainsi que dans les onze premières compagnies d'assurance⁶. Mais c'est seulement dans les années 2010 que se fera l'élargissement aux grandes entreprises privées.

ENCADRÉ 1 – De la gouvernance d'entreprise au dialogue social

Conseil d'administration, conseil de surveillance et directoire

En France, les entreprises sont le plus souvent « monistes », c'est-à-dire avec un conseil d'administration comme instance unique de gouvernance. Composé d'administrateurs représentant les actionnaires et les autres parties prenantes (dont éventuellement les salariés), le conseil d'administration vote les orientations que la direction exécutive doit mettre en œuvre et il en contrôle la mise en application. À l'inverse, dans un système « dual », plus fréquent en Allemagne par exemple, le conseil de surveillance, composé des administrateurs, est distinct du directoire (exécutif) dont il contrôle les décisions. Ainsi, il n'est pas rare en France qu'un dirigeant cumule les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général (PDG), quand les deux fonctions de présidence (du conseil) et de direction générale (du directoire) sont obligatoirement séparées dans le système dual.

La présence d'administrateurs représentant les salariés (ARS) suppose donc l'existence d'un conseil d'administration ou de surveillance, ce qui n'est pas le cas dans toutes les entreprises. Les sociétés cotées en sont obligatoirement pourvues⁷. En revanche, en France, les sociétés par actions simplifiées (SAS) laissent au dirigeant la pleine liberté d'organiser sa gouvernance et donc de mettre en place ou non un conseil d'administration : quelle que soit leur taille, l'obligation d'introduire des représentants des salariés ne s'y applique pas. À l'inverse, la loi Pacte de 2019 a étendu l'obligation aux mutuelles, unions et fédérations.

Place des salariés dans la gouvernance : codétermination, codécision et cogestion

On parle parfois de « codétermination » pour désigner les formes de gouvernance des entreprises associant les salariés. La genèse du terme est indissociable de la notion allemande qui couvre à la fois la codécision stratégique au niveau du conseil de surveillance (au siège du groupe) et la cogestion de l'organisation du travail au niveau des conseils d'établissement. La codétermination est un système où les salariés disposent d'un réel pouvoir d'action aux deux niveaux via leurs représentants. L'équivalence entre représentation des salariés au conseil d'administration et codétermination n'est donc que partielle (il manque la cogestion pour une équivalence totale).

Le CSE, autre espace d'association des salariés à la gestion et à la gouvernance

Penser le parallèle avec la codétermination nécessite en France d'articuler les dispositifs de gouvernance (droit des sociétés) et de dialogue social (droit du travail). En effet, différentes procédures d'information ou de consultation du comité social et économique (CSE), voire des obligations d'ouvrir des négociations, ont été développées pour discuter les orientations stratégiques de l'entreprise et les choix majeurs en matière de technologie ou d'organisation, avec leurs conséquences sur l'emploi⁸. Ce développement d'obligations de consultation sous l'égide du code du travail peut être vu comme la contrepartie de la faible ouverture du droit de sociétés à la représentation effective des salariés dans les conseils d'administration jusqu'en 2015⁹.

6. Clerc C. (2018), « La codétermination : un modèle européen ? », *Revue d'économie financière*, vol. 2018/2, n° 130, p. 181-194.

7. Sous la forme de sociétés anonymes (SA), de sociétés en commandite par actions (SCA) ou de sociétés à directoire et conseil de surveillance.

8. Le code du travail prévoit, à défaut d'accord en modifiant la fréquence, une consultation annuelle sur les orientations stratégiques de l'entreprise (article L. 2312-24), sur la situation économique et financière de l'entreprise (article L. 2312-25 ; article R. 2312-16 pour les entreprises de moins de 300 salariés et R. 2312-17 pour celles d'au moins 300 salariés), sur la politique sociale de l'entreprise, les conditions de travail et l'emploi (articles L. 2312-26 à L. 2312-35).

9. En cela, la France se démarque d'autres pays comme l'Allemagne. La faiblesse de la représentation des salariés au conseil d'administration pour peser sur les orientations stratégiques a conduit à renforcer le rôle – uniquement consultatif – du CSE. En Allemagne, le comité d'établissement dispose de pouvoirs importants en matière d'organisation du travail mais reste à distance des orientations stratégiques.

Un cadre légal qui relève du droit des sociétés

Le système français repose sur trois formes de représentation des salariés au sein des conseils d'administration : les administrateurs représentant les salariés (ARS), les administrateurs représentant les salariés actionnaires (ARSA) et les représentants du comité social et économique (CSE), avec voix consultative. La France est seule à disposer de ces trois canaux distincts, les autres pays se limitant en général aux ARS.

Définie par le code du commerce, l'obligation d'avoir des ARS dans le conseil d'administration ou le conseil de surveillance dépend de seuils d'effectifs salariés et du statut juridique des entreprises. Des administrateurs représentant les salariés ont été envisagés de façon facultative dès la loi de 1966 sur la participation, puis rendus obligatoires dans les entreprises publiques en 1983¹⁰, dans les entreprises privatisées en 1994¹¹ et dans certaines entreprises privées en 2013, à la suite d'un accord national interprofessionnel¹². La réglementation a encore évolué en 2015¹³, rendant obligatoire la présence des ARS dans les conseils d'administration ou de surveillance des sociétés anonymes et des sociétés en commandite par actions. Sont concernées les sociétés ou groupes de sociétés qui ont leur siège en France et qui emploient au moins 1 000 salariés sur le territoire, ainsi que les sociétés ou groupes de sociétés d'au moins 5 000 salariés dans le monde (sur deux exercices comptables consécutifs). En deçà de ces seuils, la présence des ARS au conseil d'administration est facultative : elle peut être prévue par le règlement intérieur et plafonnée à 30 % du nombre total d'administrateurs.

Enfin, la loi Pacte ou **loi n° 2019-486 du 22 mai 2019** relative à la croissance et la transformation des entreprises a renforcé les obligations pour certaines entreprises, en abaissant à 9 administrateurs – contre 12 auparavant – la taille des conseils à partir de laquelle elles sont tenues de nommer un deuxième ARS.

Les ARS peuvent être nommés selon plusieurs modalités légales, les statuts du CA devant définir celles retenues : l'élection directe par les salariés, ou la désignation soit par le CSE de l'entreprise ou le comité de groupe, soit par une organisation syndicale. Lorsqu'au moins deux administrateurs sont à désigner, l'un d'eux peut l'être par le comité d'entreprise européen.

Aux côtés des ARS figurent deux autres formes de représentation. La première, obligatoire, concerne les représentants de la délégation des salariés au CSE, dont la présence est consultative, sans droit de vote. La seconde concerne les entreprises dont le capital social est détenu à plus de 3 % par leurs salariés. Ces derniers désignent un représentant des salariés actionnaires au CA, qui est nommé en assemblée générale des actionnaires. En pratique, seul un nombre limité de très grandes entreprises – sociétés anonymes pour la plupart – cumulent ces multiples canaux de représentation.

Cette note se concentre sur les ARS dans les conseils d'administration ou de surveillance, et en particulier sur les effets des lois de 2013, 2015 et 2019. L'articulation entre le rôle des ARS et le dialogue social sera néanmoins envisagée, car elle paraît aujourd'hui essentielle sur des enjeux comme l'introduction de l'intelligence artificielle, aussi stratégiques qu'opérationnels.

Quelle photographie en 2022 ?

Les travaux sur les conseils d'administration portent traditionnellement sur les groupes du CAC 40 et du SBF 120 : ce sont des analyses sociologiques sur les administrateurs¹⁴, des panoramas statistiques sur les conseils¹⁵ ou des analyses de la performance financière¹⁶. Pour une vision plus large que celle correspondant au SBF 120, nous mobilisons ici la base de données BoardEx pour l'année 2022 (voir Encadré 2 page suivante). Cette base répertorie 661 conseils d'administration ou de surveillance de sociétés actives en France, dont ceux du SBF 120. Ces sociétés ou groupes de sociétés emploient environ 4,3 millions de salariés.

10. **La loi n° 83-675 du 26 juillet 1983** relative à la démocratisation du secteur public prévoit que, dans les établissements publics industriels et commerciaux de l'État et les autres établissements publics de l'État, le nombre de représentants des salariés soit au moins égal au tiers des membres du conseil d'administration ou du conseil de surveillance.
11. **La loi n° 94-640 du 25 juillet 1994** relative à l'amélioration de la participation des salariés à la vie de l'entreprise prévoit que les conseils d'administration des sociétés privatisées en 1993 comportent deux ARS s'ils comptent moins de quinze administrateurs et trois au-delà de ce seuil.
12. **La loi n° 2013-504 du 14 juin 2013** relative à la sécurisation de l'emploi rend obligatoire la représentation des salariés au conseil d'administration ou de surveillance des sociétés ou groupes de sociétés comptant 1 000 salariés en France ou 5 000 dans le monde. Un ARS est prévu dans les sociétés dont le nombre d'administrateurs est inférieur ou égal à douze, et deux ARS au-delà de ce seuil.
13. **Loi n° 2015-994 du 17 mai 2015** relative au dialogue social et à l'emploi, dite loi Rebsamen.
14. Gaillard H. et Nekhili M. (2022), « **Vingt ans de représentation des salariés et des actionnaires-salariés au conseil d'administration** », rapport de recherche, Le Mans Université, décembre.
15. **Baromètres IFA - Ethics & Boards de la gouvernance responsable.**
16. Cézanne C. et Hollandts X. (2021), « **La participation des salariés à la gouvernance d'entreprise : quel impact sur la performance et la politique de distribution des liquidités dans le SBF 120 (2000-2014) ?** », *Économie et Statistique*, vol. 528-529, p. 85-108.



ENCADRÉ 2 – Utilisation de la base de données BoardEx

La base de données BoardEx fournit la composition du conseil d'administration ou de surveillance pour des sociétés ou groupes de sociétés. Elle est mise à disposition par la société Altrata qui capte cette information sur internet. Dans notre étude, la qualité d'administrateur représentant les salariés découle de son identification par BoardEx comme « *employee representative* », « *workers director* » ou « *union representative* », moyennant des recherches manuelles complémentaires. Les administrateurs représentant les salariés actionnaires n'ont pas été retenus, mais étant donné leur mode d'enregistrement dans BoardEx, on ne peut exclure que pour quelques conseils d'administration ils aient été comptabilisés dans nos mesures.

La taille des sociétés – en effectifs salariés en France et dans le monde – est obtenue en appariant la base BoardEx avec les bases de la statistique publique de l'Insee (Lifi et Fare), en se fondant sur la raison sociale des groupes et en tenant compte des changements de dénomination (*Elo Group*, anciennement *Auchan Holding*, par exemple) et des variations de saisie (SA pour société anonyme, par exemple).

Les cas tangents ont été vérifiés manuellement. Un appariement avec la base privée Orbis (société BVD) se fait avec l'identifiant ISIN (International Securities Identification Number), propre à chaque actif financier. Enfin, une imputation manuelle complète l'information, en s'appuyant sur la communication institutionnelle des groupes (sites internet ou rapports annuels). Toutes ces étapes sont utiles car les concepts ne correspondent pas : BoardEx répertorie des conseils d'administration ; Lifi et Orbis des groupes de sociétés au sens de l'Insee ; et Fare des sociétés.

Pour l'année 2022, BoardEx recense 705 conseils d'administration ou de surveillance. Les étapes ci-dessus nous fournissent le nombre de salariés en France ou dans le monde pour 610 sociétés ou groupes de sociétés. Une recherche manuelle a permis d'identifier 51 groupes supplémentaires, ce qui porte le total à 661 groupes ou sociétés pour lesquels une donnée d'emploi est statistiquement exploitable. Au final, la base comprend les conseils des groupes du CAC 40 et du SBF 120.

Un conseil d'administration sur quatre comprend un administrateur salarié

En 2022, un quart des 661 conseils que nous avons suivis (172, soit 26 %) comprennent au moins un administrateur représentant les salariés (voir Graphique 1A page suivante). Cette proportion élevée tient au fait que BoardEx se concentre sur les plus grandes sociétés : or de nombreux conseils d'administration étudiés sont issus de sociétés ou groupes de grande taille (donc assujettis à la représentation obligatoire des salariés). Néanmoins, les ARS restent une catégorie nettement minoritaire au sein des conseils d'administration : dans 87 % des 172 conseils comptant au moins un ARS, leur part est inférieure à 20 % des administrateurs (voir Graphique 1B).

On constate par ailleurs que 25 conseils d'administration comprennent un nombre d'ARS plus important que le minimum exigé par la loi Pacte au regard de leur taille et de leur nombre total d'administrateurs. Presque les trois quarts (72 %) d'entre eux siègent dans des sociétés qui ont un lien avec le secteur public au sens large : entreprises publiques actuelles ou anciennes, entreprises privées remplissant une mission de service public. Les sociétés restantes relèvent majoritairement de mutuelles et coopératives.

Avec la loi Pacte, la part des représentants des salariés a progressé

La loi Pacte a modifié les seuils d'effectifs pour accroître le nombre d'administrateurs représentant les salariés : les CA de 9 membres ou plus doivent désormais compter deux ARS (au moins). Cependant, ce seuil ne prend en considération que les administrateurs nommés par l'assemblée générale.

Dans ses quatre rapports publiés de 2020 à 2023¹⁷, le comité de suivi et d'évaluation de la loi Pacte s'est interrogé sur une éventuelle stratégie des assemblées générales visant à atténuer l'impact de la loi, voire à le contourner. Le comité concluait à l'absence de tels effets dans les conseils du SBF 120 et du CAC 40. Les données utilisées ici permettent de compléter le bilan en élargissant le constat sur le nombre de conseils d'administration suivis.

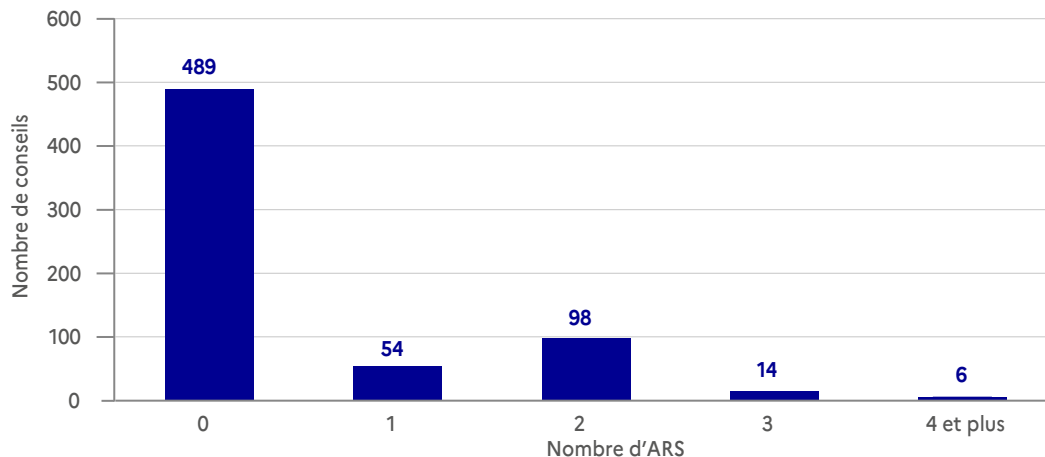
En 2022, le taux de représentation¹⁸ des ARS dans les conseils où ils siègent est de 15 %. Pour ces mêmes conseils, le taux n'était que de 10 % en 2018. Cette progression est probablement imputable au respect de la loi Pacte de 2019. En effet, pour les conseils devant se soumettre aux nouvelles règles de cette loi, le taux de représentation des

17. Tous disponibles sur le site du HCSP.

18. Il s'agit de la moyenne des ratios entre le nombre d'ARS et le nombre total d'administrateurs.

Graphique 1 – Distribution des administrateurs représentant les salariés dans les conseils étudiés, en 2022

A. Nombre d'ARS dans les conseils d'administration et de surveillance

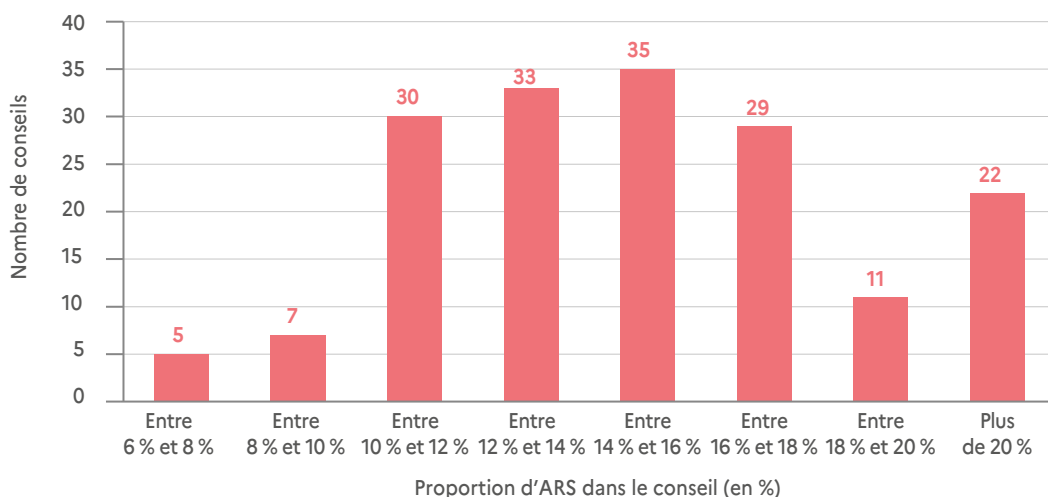


Champ : population des conseils d'administration et de surveillance suivis dans BoardEx.

Lecture : en 2022, 489 conseils d'administration ou de surveillance parmi ceux que nous avons suivis ne comptent aucun administrateur représentant les salariés.

Source : HCSP, d'après la base de données BoardEx

B. Part d'ARS dans les conseils d'administration et de surveillance



Champ : population des conseils d'administration et de surveillance suivis dans BoardEx et comprenant au moins un administrateur représentant les salariés en 2022.

Lecture : en 2022, 33 conseils d'administration ou de surveillance parmi ceux que nous avons suivis affichent un taux de représentation compris entre 12 % et 14 %. Seulement 22 conseils dépassent le taux de 20 %. Le taux de représentation est défini comme le nombre d'administrateurs salariés rapporté au nombre total d'administrateurs au conseil, multiplié par 100.

Source : HCSP, d'après la base de données BoardEx

ARS est passé de 8 % en 2018 à 15 % en 2022. On observe bien un passage à deux ARS au moins lorsque le seuil d'effectif des conseils d'administration l'exige.

Ces constats font écho aux entretiens que nous avons menés auprès de différents acteurs¹⁹, qui ne pointent dans la législation aucune contrainte susceptible de motiver des stratégies d'évitement, via le statut juridique, la taille du CA ou les seuils d'effectifs. Ils sont confirmés par plusieurs études étrangères qui ne relèvent pas de comportements significatifs des entreprises à l'approche d'un seuil déclenchant des obligations de représentation dans les CA²⁰. Néanmoins, on ne peut exclure l'existence de comportements ponctuels mobilisant le statut juridique de

l'entreprise (voir *infra* pour l'Allemagne) ou d'autres canaux pour modérer le rôle des salariés dans les organes de gouvernance²¹.

Mais sur un champ d'entreprises qui reste encadré

Si la loi Pacte favorise l'implication des salariés dans la gouvernance en augmentant le nombre d'administrateurs dans les sociétés déjà concernées, elle n'a pas vocation à étendre cette représentation aux entreprises pour lesquelles des exemptions sont prévues, notamment les sociétés par actions simplifiées ou les filiales d'une maison-mère qui satisfait déjà à cette obligation de

19. Voir la liste des personnes auditionnées en [Annexe 3](#) disponible sur le site du HCSP.

20. Jäger S., Noy S. et Schoefer B. (2022), « [What does codetermination do?](#) », *ILR Review*, vol. 75(4), p. 857-890.

21. Strine L. E., Kowali A. et Williams O. (2021), « [Lifting labor's voice: A principled path toward greater worker voice and power within American corporate governance](#) », *Columbia Law and Economics*, Working Paper n° 643, février.



représentation : c'est le cas de 26 conseils d'administration parmi les 661 suivis. Enfin, 7 conseils ne comptent pas d'ARS du fait qu'ils siègent dans des groupes, notamment du SBF 120 : bien que cotés en France, ces groupes ont leur siège à l'étranger et ne sont donc pas soumis à la législation française.

Au-delà des chiffres, quid de la pratique ?

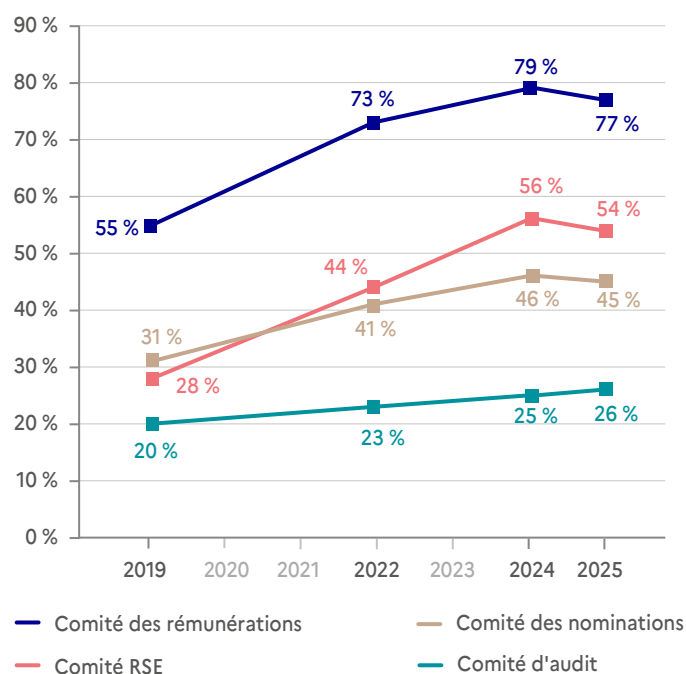
La présence dans le comité, enjeu central du travail des ARS

En France, les pratiques de gouvernance des grandes entreprises sont encadrées par la loi, mais aussi par un ensemble de normes suggérées par le Haut Comité de gouvernement d'entreprise (HCGE), institution réunissant l'Association française des entreprises privées (AfeP) et le Medef, en charge de l'élaboration et du suivi de l'application du code AfeP-Medef. Depuis 1995, ce code régit la gouvernance des sociétés cotées, sous tous ses aspects²². Il fixe notamment le fonctionnement des « comités », enceintes de travail regroupant certains administrateurs, en amont des décisions du CA. En France, seul le comité d'audit est obligatoire, mais il en existe d'autres : comité des rémunérations (des dirigeants), comité des nominations, comité stratégique, comité RSE...

Le code AfeP-Medef recommande depuis 2013 qu'un administrateur représentant les salariés soit membre du comité des rémunérations, dès l'année de sa prise de fonction. Mais c'est la seule recommandation : la participation des ARS aux autres comités où peuvent se jouer des décisions stratégiques n'est donc ni garantie par la loi ni encouragée par ce code.

D'après la 9^e édition du **Baromètre IFA - Ethics & Boards** de la gouvernance responsable 2025, le taux de présence des ARS dans les comités des CA du SBF 120 est globalement en hausse sur les dernières années (voir Graphique 2). L'accès aux comités des rémunérations prescrit par le code AfeP-Medef se vérifie dans près de 8 CA sur 10 où figurent des ARS. Lorsque ce n'est pas le cas, le HCGE recense plusieurs types d'explications avancées par les entreprises en 2024²³. Dans les comités autres que ceux à dimension sociale (« rémunérations » et « RSE ») la présence d'ARS reste néanmoins faible : toujours selon Ethics & Boards,

Graphique 2 – Présence des représentants des salariés dans les comités des conseils d'administration du SBF 120, 2019-2025



Champ : sociétés du SBF 120 concernées par les dispositifs de la loi Pacte sur la représentation des salariés au conseil d'administration.

Lecture : parmi les sociétés cotées du SBF 120 disposant d'administrateurs salariés, 55 % en comptent au moins un dans le comité des rémunérations en 2019, contre 77 % en 2025.

Source : données Ethics & Board, analyse IFA

45 % des conseils du SBF 120 comprenant des ARS en ont un qui siège dans leur comité des nominations, contre 26 % pour le comité d'audit. À notre connaissance, très rares sont les ARS qui président un comité.

Ce faible accès des ARS aux comités où se fabriquent les décisions est souligné depuis des années²⁴, même si leur présence progresse. Les compétences techniques, notamment financières, des ARS sont parfois invoquées, mais sans épuiser le sujet. Le nombre limité d'ARS dans les CA est en soi une contrainte, puisqu'ils ne peuvent multiplier leur présence dans différentes instances. Nos entretiens ont pointé la difficulté pour les ARS de travailler efficacement lorsqu'ils sont isolés dans les conseils et comités. Dans les conseils où ils sont 3 ou 4, avec une présence inscrite dans la tradition (entreprises anciennement publiques,

22. Ses recommandations principales sont relatives « au fonctionnement du conseil d'administration, à sa composition, à ses comités, aux administrateurs, à leurs différents statuts, à leur nomination, à leur mandat, à leur rémunération, à leur déontologie, aux dirigeants mandataires sociaux, à leur mandat et à leur rémunération ». Extrait du site de l'**Institut français des administrateurs** (IFA).

23. Les principaux motifs invoqués par les sociétés ne respectant pas le code sur ce point sont « la forme sociale de la société, un historique d'actionnariat salarié fort avec des structures de gouvernance particulières ou encore la mise en place d'une dérogation temporaire liée à un nouveau mandat d'administrateur salarié ». Voir HCGE (2025), **Rapport du Haut Comité de gouvernement d'entreprise**, Paris, décembre.

24. Voir Direction générale du Trésor (2022), **Rapport remis par le gouvernement au Parlement évaluant les effets économiques et managériaux de la présence d'administrateurs représentant les salariés...**, op. cit.

par exemple), il leur est plus facile de se répartir dans les différents comités. Où l'on voit qu'au-delà du nombre, le « poids » des ARS est aussi une question de culture d'entreprise²⁵.

Les limites de l'influence : culture, acceptation, moyens et compétences

L'intégration dans un CA ou un comité suppose de relever plusieurs défis : une acculturation aux codes sociaux et culturels de ces enceintes, ainsi que la maîtrise de compétences techniques et relationnelles, sachant que les parcours professionnels des ARS les préparent plus ou moins bien aux exigences des CA²⁶. La question la plus sensible concerne leur positionnement de « représentants ». Nos entretiens montrent que les dirigeants attendent des ARS qu'ils se dissocient d'une approche revendicative des intérêts salariés, tout en restant porteurs d'une vision interne du fonctionnement de l'entreprise que les autres administrateurs, notamment indépendants, n'ont pas. Cette dissociation est loin d'être évidente, la plupart des ARS ayant eu des mandats de représentants du personnel ou syndicaux. Cette attente peut les placer dans une position un peu « schizophrénique », où ils se doivent d'appartenir à deux mondes.

À ces défis d'intégration s'ajoute la question, plus concrète, du temps disponible pour exercer pleinement le mandat. Les ARS sont d'abord des salariés, et comme pour tous les élus détenteurs d'un mandat, l'équilibre entre temps professionnel et temps d'administrateur peut s'avérer complexe, entre contraintes de service et relations managériales, entre besoin de garder un pied sur le terrain et nécessité de préparer les dossiers du CA. Cet arbitrage reste à la main de l'employeur qui fixe le temps alloué au mandat, dans un cadre légal défini²⁷. Les postes d'ARS étant souvent occupés par des cadres, la flexibilité des horaires peut donner l'impression qu'ils gèrent cette responsabilité, mais en occultant les efforts réels exigés.

Le cadre dans lequel évoluent les ARS reste empreint d'une représentation traditionnellement conflictuelle des relations collectives de travail en France, où la défiance règne entre employeur et organisations syndicales. De fait, avant la réforme de 2013, le code Afep-Medef proscrivait cette représentation des salariés, par crainte « d'introduire une conflictualité » dans le CA et d'exposer l'entreprise

à des fuites d'informations. Plusieurs éléments imposés lors de la réforme témoignent de cette appréhension, comme l'obligation de renoncer à tout mandat d'élu (CSE, délégué syndical) ou les fortes contraintes de confidentialité pour tout ce qui touche au conseil d'administration²⁸.

La décennie écoulée, de l'aveu de tous les interlocuteurs rencontrés, a montré le caractère injustifié de ces craintes, les ARS ayant pleinement intégré les règles du jeu. Ce constat positif permet désormais d'aborder plus sereinement la question de l'amélioration des conditions d'exercice du mandat des ARS. En effet, l'éloignement des CA centraux de grandes entreprises ou groupes vis-à-vis des services opérationnels et des établissements fait que les ARS peinent à faire connaître leur mandat et à le légitimer auprès des salariés, à trouver des espaces de dialogue social, notamment en interaction avec les comités sociaux et économiques.

REGARDS EUROPÉENS : UNE REPRÉSENTATION DES SALARIÉS À GÉOMÉTRIE VARIABLE

La participation des salariés à la gouvernance des entreprises est assez largement partagée en Europe. Cependant la diversité des arrangements institutionnels – entre champ et taille des entreprises concernées, intensité de la représentation, profil et mode de désignation des représentants, articulation avec le dialogue social – ne permet pas d'identifier un modèle type ou idéal européen. Transparaît en outre un réel enjeu politique, inscrit dans l'histoire de l'Union européenne, entre harmonisation juridique et flexibilité dans la gouvernance des entreprises.

Des dispositions présentes dans une majorité de pays

En Allemagne, un système de codétermination intégralement paritaire voit le jour dès l'après-guerre (voir Encadré 3 page 11). Après cette impulsion fondatrice, la représentation des salariés dans les conseils d'administration (RSC) s'étend dans les années 1970 aux pays nordiques (Danemark en 1973, Norvège en 1972, Suède en 1973), aux

25. La régulation des conseils d'administration, voire des comités (légale ou par le code Afep-Medef) comporte d'autres exigences : équilibres entre administrateurs indépendants ou non, entre les différents actionnaires, et depuis dix ans, parité entre hommes et femmes. Ces contraintes peuvent indirectement peser sur la présence et l'activité des ARS.

26. Dans les conseils des sociétés du SBF 120 en 2018, 63 % des ARS seraient des hommes, à 74 % cadres et en majorité adhérents à une organisation syndicale, avec un long parcours syndical. Voir Manseri R. (2025), « Démocratiser la gouvernance des entreprises ? Les administrateur-trices salarié-es en France », CNAM, Centre d'études de l'emploi et du travail, *Connaissance de l'emploi*, n° 209, juin. Voir aussi les deux études de l'association Réalités du dialogue social : « Intégration et suivi RH des administrateurs salariés, du cousu-main à la capitalisation d'expériences », décembre 2023 ; et « Le vécu des administrateurs salariés en France. Place et rôle dans la gouvernance d'entreprise », septembre 2020.

27. Selon l'article R225-34-2 du code de commerce, les ARS disposent d'un temps de préparation qui ne peut être inférieur à 15 heures ni supérieur à la moitié de la durée légale de travail mensuel par réunion du conseil d'administration ou du comité considéré.

28. Voir l'article 227-37 du code de commerce.



Pays-Bas (en 1971), au Luxembourg (en 1974), au Portugal (en 1976) et en Irlande (en 1977). Puis c'est le tour de l'Espagne (1986) et de la Grèce (1983), dans les entreprises publiques. Dans les années 1990, après la chute du mur de Berlin, plusieurs pays d'Europe centrale adoptent leurs propres dispositions, notamment en Hongrie (1988), en République tchèque et en Slovaquie (1990), en Slovénie (1993) et en Pologne (1996).

L'intensité de la participation des salariés se mesure par trois paramètres principaux : le périmètre d'application (entreprises publiques ou privées, exemptions, formes juridiques concernées, secteurs d'activité, etc.) ; la taille des entreprises, mesurée par le seuil des effectifs salariés à partir duquel s'applique l'obligation de mettre en place des ARS ; et enfin la proportion ou le nombre de sièges réservés aux représentants des salariés au sein des conseils d'administration ou de surveillance. À l'aune de ces trois dimensions, on constate qu'une majorité de pays européens disposent de modalités de RSC, mais que seul un groupe de treize pays présente une RSC « à grande échelle »

dans les sociétés privées. Ce sont l'Allemagne, l'Autriche, la Croatie²⁹, le Danemark, la Finlande, la France, le Luxembourg, la Norvège, la Slovaquie, la Slovénie, les Pays-Bas, la Hongrie et la Suède.

Un deuxième groupe de six pays restreint à ce jour la RSC aux entreprises publiques : la République tchèque, la Grèce, l'Irlande, la Pologne, le Portugal, l'Espagne. Le dernier groupe réunit dix pays européens dépourvus de RSC d'un point de vue légal, ou de manière très peu contraignante : la Belgique, la Bulgarie, Chypre, l'Estonie, la Lettonie, la Lituanie, l'Italie, Malte, la Roumanie et le Royaume-Uni.

Des arrangements nationaux divers et des réalités complexes

Les Tableaux 1, 2 et 3 comparent l'intensité de la RSC dans ce premier groupe de treize pays dotés de systèmes de représentation pour les entreprises privées, selon le statut juridique, le seuil à partir duquel les salariés sont représentés et la proportion des sièges qui leur sont réservés³⁰.

Tableau 1 – Catégories juridiques des sociétés privées concernées par la législation sur la RSC : exemple dans quatre pays européens

PAYS	CATÉGORIES JURIDIQUES ET SECTEURS CONCERNÉS
Allemagne	Sociétés de capitaux (SA, SARL, SCA), coopératives et mutuelles d'assurance
France	Sociétés anonymes (SA), sociétés en commandite par actions (SCA), sociétés européennes (SE), coopératives et mutuelles
Suède	Limited companies (SA), banques, institutions hypothécaires, coopératives et associations économiques, certaines coopératives européennes
Pays-Bas	Sociétés de capitaux (SA, SARL) relevant du statut « <i>structuurregime</i> » : capital et réserves supérieurs à 16 millions d'euros, présence d'un comité d'entreprise, avec au moins 100 salariés sur le territoire national

Source : HCSP

Tableau 2 – Seuils de déclenchement de la représentation des salariés au conseil d'administration dans les entreprises privées en Europe, en termes d'effectifs salariés

500 EMPLOYÉS OU PLUS	50 À 500 EMPLOYÉS	50 EMPLOYÉS OU MOINS
<ul style="list-style-type: none"> • Allemagne : la part des sièges attribués aux ARS varie selon les effectifs, avec des seuils à 500 / 1 000 / 2 000 • France : 1 000 (en France) / 5 000 (dans le monde) • Luxembourg : 1 000 	<ul style="list-style-type: none"> • Autriche : 300 • Croatie : 200 • Finlande : 150 • Hongrie : 200 • Pays-Bas : 100 • Slovaquie : 50 • Slovénie : 50 	<ul style="list-style-type: none"> • Suède : 25 • Danemark : 35 • Norvège : 30 / 50 / moins de 200

Source : HCSP

29. Clerc C. (2018), « **La codétermination : un modèle européen ?** », op. cit. Voir aussi la page « Board-level employee representation across the EU » sur le site worker-participation.eu.

30. D'autres instances permettent aux salariés de peser sur les décisions stratégiques de l'entreprise : leur influence ne se limite pas à leur seule présence aux conseils d'administration ou de surveillance.

Tableau 3 – Proportion légale minimale d'administrateurs salariés dans les conseils d'administration (ou de surveillance) des sociétés privées en Europe

PARITÉ OU QUASI-PARITÉ	UN TIERS	MOINS D'UN TIERS OU EXPRIMÉE EN NOMBRE D'ADMINISTRATEURS
<p>Allemagne (si plus de 2 000 salariés)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Allemagne (500-2000 salariés), • Autriche, Luxembourg • Hongrie • Pays-Bas (si « <i>structuurregime</i> » atteint) • Norvège : un tiers (plus de 50 salariés) + 1 siège possible (plus de 200 salariés). • Slovaquie : un tiers dans le public et la moitié dans le privé • Slovénie : entre un tiers et la moitié selon la forme et la taille 		<ul style="list-style-type: none"> • Finlande : jusqu'à un quart des membres (minimum 1, maximum 4) • Danemark : 2 ou 3, jusqu'à un tiers • Suède : 2 si plus de 25 salariés ; 3 si plus de 1 000 salariés et multibranches, de un quart à un tiers • Croatie : 1 ARS • France : 1 ou 2 ARS • Norvège : 1 ARS entre 30-49 salariés

Source : Clerc C. (2018), « La codétermination : un modèle européen ? », *op. cit.*

On voit qu'une différence entre la France et l'Allemagne tient au périmètre juridique. En France, la représentation des salariés au niveau du conseil est limitée aux sociétés anonymes et assimilées, aux coopératives et mutuelles, excluant de facto les SARL et les SAS, pourtant majoritaires dans le tissu économique. À l'inverse, le droit allemand inclut explicitement dans le champ de la codétermination des formes équivalentes à la SARL (*GmbH*).

En croisant ces paramètres, on peut distinguer trois principaux groupes européens de systèmes de représentation des salariés au sein des conseils d'administration et de surveillance. Pour une analyse par pays, on pourra se reporter à l'**Annexe 1** disponible sur le site du HCSP.

Les pays nordiques Suède, Norvège, Danemark et Finlande se distinguent par une RSC très étendue en droit, mais une représentation modérée dans les faits. Les seuils d'éligibilité y sont parmi les plus bas en Europe – 25 salariés en Suède, 35 au Danemark, 30 à 50 en Norvège et 150 en Finlande – mais dans la plupart des cas, la RSC relève d'un droit activable par les salariés et non d'une obligation, ce qui limite de facto son application.

Dans les pays d'Europe centrale et aux Pays-Bas, la représentation des salariés au niveau des conseils repose moins sur des seuils d'effectifs uniformes que sur une combinaison de critères institutionnels, notamment liés à la forme juridique et au système de gouvernance en lui-même (moniste/dual). La proportion de sièges peut ainsi varier sensiblement et l'accès à la représentation est conditionné par des filtres juridiques. Aux Pays-Bas, par exemple, les ARS sont représentés dans les sociétés dites de « *structuurregime* »³¹, disposant d'un capital supérieur à

16 millions d'euros et d'un comité d'entreprise, et comptant au moins 100 employés sur le territoire national.

Le groupe germanophone Allemagne, Autriche et Luxembourg symbolise quant à lui le modèle de « codétermination » ou *Mitbestimmung* (voir Encadré 3 page suivante). Il repose sur des seuils d'effectifs relativement élevés (à partir de 500 salariés puis 1 000 et 2 000), mais offre en contrepartie une représentation substantielle des salariés dans les conseils de surveillance. Ce système atteint son degré le plus abouti en Allemagne dans une fraction d'entreprises, celles comptant plus de 2 000 salariés, où la représentation peut aller jusqu'à une quasi-parité, voire une parité formelle, entre représentants des salariés et des actionnaires. L'ampleur donnée à la codétermination tient aussi à la place donnée en parallèle à la « cogestion » au niveau des conseils d'établissement (*Betriebsrat*), où les représentants des salariés peuvent peser significativement sur l'organisation du travail.

L'Allemagne a ainsi longtemps fait figure de modèle en Europe. Pourtant, la couverture effective des entreprises y demeure restreinte, en raison de seuils plutôt élevés, des réticences voire des contournements observés dans une partie des entreprises, notamment les sociétés au capital familial. **En réalité, le modèle allemand se révèle plus fragile et plus contesté qu'il n'y paraît**, comme le montrent les travaux de Sebastian Sick³². Selon cet auteur, en 2022, sur les 1 084 entreprises allemandes comptant plus de 2 000 salariés, seules 656 disposaient d'un conseil de surveillance paritaire, soit 60,5 %, alors qu'elles étaient encore 67 % en 2017. Parmi les 428 grandes entreprises qui n'appliquaient pas la codétermination strictement paritaire

31. Ce « *structuurregime* » est un dispositif légal obligatoire qui ne constitue pas une forme juridique spécifique mais s'applique à certaines sociétés de capitaux remplissant certains critères.

32. Sick S. (2024), « *Erosion der Unternehmensmitbestimmung. Zur Mitbestimmung und Mitbestimmungsvermeidung in Deutschland* », Mitbestimmungsreport n° 81, Düsseldorf, 21 Seiten.



en 2022, 256 (représentant 1,7 million de salariés) semblent avoir adopté des stratégies légales d'évitement : elles s'appuient sur le droit européen (en créant une société européenne, par exemple), sur une combinaison de droit européen et de droit national (en choisissant une forme juridique relevant du droit d'un autre État membre) ou encore sur les failles du droit allemand³³. Enfin, 172 entreprises (plus de 720 000 salariés concernés) semblent ignorer la loi.

La codétermination allemande est donc moins répandue que l'on pourrait croire. Encore largement défendue par

les organisations syndicales et les pouvoirs publics, elle n'en est pas moins régulièrement contestée par une partie des employeurs.

Par ailleurs, au-delà de ces trois groupes, des systèmes de RSC s'esquissent dans plusieurs pays du Sud de l'Europe. L'Italie dispose de dispositifs récents, limités et peu contraignants, tandis que l'Espagne est engagée dans une réflexion qui gagne la sphère politique, comme en témoigne le récent rapport confié par la ministre du Travail à un groupe d'experts sous la direction d'Isabelle Ferreras³⁴.

ENCADRÉ 3 – La *Mitbestimmung* ou codétermination allemande

Le contexte historique

L'émergence de la codétermination en Allemagne ne résulte pas tant de revendications syndicales ou d'une culture spécifique que d'un compromis historique entre forces politiques chrétiennes-démocrates et syndicats, sous l'influence de l'Église catholique, dans le contexte spécifique de l'après-guerre³⁵. Sur la base de ce compromis, les dirigeants des grandes entreprises sidérurgiques ont accepté de partager la gouvernance avec les salariés pour éviter le démantèlement programmé par les puissances occupantes. De ce moment fondateur est issu un système de codétermination exceptionnellement développé, articulant de manière étroite représentation des salariés dans l'entreprise et participation formelle au contrôle stratégique au sein des conseils de surveillance. Ce modèle s'est vu ensuite consolidé par des lois successives qui ont fait de l'Allemagne le pays où la participation des salariés à la gouvernance atteint le niveau le plus élevé

en Europe, avec une représentation quasi paritaire dans les entreprises concernées.

Le cadre légal

L'Allemagne présente un modèle dual qui repose sur une gouvernance partagée entre un directoire (*Vorstand*), l'organe exécutif qui prend les décisions opérationnelles, et un conseil de surveillance (*Aufsichtsrat*), organe de contrôle et de nomination, qui approuve certaines décisions majeures (investissements, acquisitions, etc.). C'est au conseil de surveillance que les salariés sont représentés. Leur participation à la gouvernance d'entreprise est régie par les lois de 1951, 1976 et 2004, relatives à la codétermination paritaire, quasi paritaire, par tiers, déclenchée respectivement à partir de 1 000 salariés (entreprises sidérurgiques), 2 000 ou 500 salariés. 80 % des administrateurs salariés sont issus de l'entreprise, les 20 % restants provenant des syndicats externes à l'entreprise.

Tableau 4 – Les trois lois qui régissent la codétermination allemande

LOI	ENTREPRISES CONCERNÉES	REPRÉSENTATION DES SALARIÉS
Loi sur la codétermination de 1951 (<i>Montan-Mitbestimmungsgesetz</i>)	Industrie du charbon et de l'acier Entreprises de plus de 1 000 salariés	Parité totale (50 %), avec un président neutre extérieur
Loi sur la codétermination de 1976 (<i>Mitbestimmungsgesetz</i>)	Entreprises de plus de 2 000 salariés	Parité 50/50 entre représentants des actionnaires et des salariés. Le président (élu parmi les représentants des actionnaires) tranche en cas d'égalité
Loi sur la codétermination d'un tiers de 2004 (<i>Drittelbeteiligungsgesetz</i>)	Entreprises de plus de 500 salariés	Un tiers des sièges réservés aux représentants des salariés

Source : HCSP

33. Voir l'Annexe 2 disponible sur le site du HCSP.

34. Ferreras I. et al. (2026), *Deux promesses à celles et ceux qui travaillent : voix et propriété*, op. cit. Voir aussi l'Annexe 1 disponible sur le site du HCSP.

35. Aubert N., Hollandts X. et Wirtz P. (2024), « Freins et leviers de la mobilisation sociale : l'histoire de la codétermination en France et en Allemagne », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 27-1.

Pour conclure, ce tour d'horizon européen fournit plusieurs enseignements. Présents dans une majorité de pays, les dispositifs de RSC se caractérisent toutefois par une grande diversité de modes d'organisation, selon des équilibres institutionnels, politiques et historiques propres à chaque pays. **Cette diversité se manifeste notamment par l'absence d'un modèle combinant une forte intensité de participation et des seuils de déclenchement bas en termes d'effectifs.**

Il convient par ailleurs de distinguer les régimes où la RSC s'impose en vertu d'une obligation légale automatique dès lors que certaines conditions sont réunies – comme en France – de ceux où elle relève davantage d'un droit ouvert et garanti par la loi, mais dont la mise en œuvre suppose une activation par les salariés ou leurs représentants. Cette seconde logique, plus conventionnelle, se retrouve notamment dans plusieurs pays nordiques.

La couverture effective des entreprises par des dispositifs de RSC peut toutefois être sensiblement inférieure à ce que suggère une simple lecture des droits et obligations juridiques. **L'existence d'un cadre légal ou conventionnel favorable ne garantit pas, à elle seule, un déploiement généralisé de la RSC, comme en témoignent les pays nordiques ou l'Allemagne.**

À la recherche d'un modèle d'entreprise, entre droit européen et droits nationaux

La représentation des salariés dans les conseils d'administration traverse le projet européen depuis des décennies. Plusieurs tentatives d'harmoniser le droit des sociétés et de créer un droit spécifique pour les entreprises à caractère transnational ont ainsi été portées par la Commission européenne³⁶. Dès 1970, le projet de société européenne, puis le projet de cinquième directive visant à rapprocher les législations nationales sur les structures et les pouvoirs des sociétés anonymes ont mis en exergue les tensions entre les pays membres et la Commission qui voulait y inscrire le droit à la participation. Fortement inspirés par l'Allemagne et son système dual, ces projets de modèle unique se sont heurtés à des réticences nationales diverses, certains syndicats comme les organisations d'employeurs – notamment en France – refusant une

approche qui impliquait une forme de cogestion assumée. Délaissé dans les années 1980 et 1990, ce projet unificateur a laissé place à une ambition plus limitée et à des modalités plus souples déléguées aux États membres, sous forme d'instances représentatives (comités d'entreprise), d'information-consultation, de négociation collective ou de présence des salariés dans les organes de gouvernance.

Après de nombreux échecs, et une fois surmontées les inquiétudes de l'Allemagne face à des statuts européens pouvant fragiliser son modèle de codétermination, la société européenne (SE) a finalement vu le jour en 2001, complétée par une directive relative à « l'implication des travailleurs ». Celle-ci prévoit notamment que préalablement à l'enregistrement d'une SE, un groupe de négociation³⁷ définisse les modalités de participation des salariés au conseil. En cas de transformation d'une société anonyme de droit national en société européenne, les droits préexistants en matière de participation au CA sont préservés (principe « avant-après »). En revanche, la SE n'est plus soumise aux obligations nationales supplémentaires liées au franchissement de seuils d'effectifs.

La SE a connu un succès modeste et la quasi-totalité des SE comptant des ARS sont des entreprises allemandes où le système existait déjà. L'europanisation du modèle allemand au sens de son extension à d'autres pays reste donc limitée³⁸.

Le droit européen des sociétés vise avant tout à faciliter la mobilité juridique et économique des entreprises, tandis que la participation des salariés relève du domaine social, où l'UE ne dispose que d'une compétence d'appui. Cette asymétrie crée une tension structurelle : les textes européens préservent les droits de participation existants, mais n'en créent pas de nouveaux, ce qui permet aux entreprises de figer ou de contourner la codétermination nationale « par anticipation », avant de franchir un seuil d'effectif contraignant sur leur gouvernance³⁹. Les échecs passés de projets de « société européenne simplifiée » et les négociations actuelles sur « un 28^e régime » (voir plus loin) illustrent cette tension continue entre droit des sociétés et droit social, entre objectifs d'harmonisation juridique, de flexibilité de la gouvernance et de participation des salariés.

33. Voir Rehfeldt U. (2025), « La codétermination, une dimension oubliée du projet européen », in Favereau O. (dir.) (2025), *Traité de codétermination*, op. cit., p. 499-516.

37. Cet organe temporaire de représentation des salariés, créé au moment où l'on envisage de constituer une société européenne, a pour rôle de négocier avec les dirigeants des sociétés participantes les règles d'implication des salariés dans la future SE.

38. Rehfeldt U. (2025), « La codétermination, une dimension oubliée du projet européen », op. cit.

39. La jurisprudence de la CJUE, comme l'arrêt Olympus, a confirmé cette logique « statique » en jugeant qu'une SE formée sans salariés au conseil n'a pas à renégocier la représentation après la conversion, ce qui renforce les possibilités d'évitement offertes par les instruments européens.



POUR QUELLE PERFORMANCE ?

La représentation des salariés au sein des conseils d'administration est un objet d'étude commun aux sciences économiques, de gestion et à la sociologie. De nombreux travaux cherchent à mesurer l'impact de la RSC sur la performance de l'entreprise, d'autres s'intéressent plutôt aux conditions d'exercice et d'insertion des ARS dans la gouvernance. Enfin, des approches normatives explorent l'idée selon laquelle la participation des salariés dans les conseils pourrait être souhaitable « en soi », comme propice à une plus grande démocratie au sein des entreprises.

Mesurer les effets de la présence des ARS : des résultats empiriques... qui ne tranchent pas la question

Deux modèles théoriques dessinent ce que l'on pourrait attendre de l'implication des salariés dans la gouvernance des entreprises. Le modèle « actionnarial » considère que confier un rôle central aux actionnaires – seuls à supporter le risque résiduel – favorise l'efficacité économique. Une prise de contrôle par les salariés, dont l'horizon temporel est limité à leur relation contractuelle, aurait pour résultat de décourager les apporteurs de capitaux et de nuire à l'innovation de long terme⁴⁰. À l'inverse, le modèle « partenarial » suggère que la participation des salariés à la gouvernance améliore la performance de l'entreprise. Les salariés représentent un profil nouveau d'administrateurs, qui apporte « une mémoire de l'entreprise, une connaissance interne, une connaissance des métiers et un attachement à la pérennité de l'organisation »⁴¹. Un meilleur partage de l'information et une coopération renforcée entre salariés et dirigeants seraient ainsi sources de performance. Par ailleurs, la participation à la gouvernance offrirait aux salariés la garantie d'une meilleure récompense de leurs efforts – via des évolutions de carrière ou de rémunération –, les incitant à investir dans leur capital humain spécifique, au-delà de leurs obligations contractuelles⁴².

Mesurer empiriquement ces effets et en tirer un consensus scientifique se révèle cependant difficile. Une revue de littérature datée de 2023⁴³ recense sept variables de performance communément utilisées dans les évaluations économétriques : la performance économique, la performance financière (la plus documentée et reposant elle-même sur une variété d'indicateurs), la qualité de la gouvernance, la qualité des emplois (saisie surtout par la rémunération), le fonctionnement du conseil, la performance extra-financière (RSE) et enfin la performance macroéconomique. On conçoit mieux la difficulté des chercheurs à s'entendre sur ce qui doit définir le niveau de performance de l'entreprise, entre le niveau de profit, la rentabilité, la productivité, l'innovation ou l'impact sur les parties prenantes. Les limites empiriques associées aux travaux sur les effets de la RSC conduisent à brouiller les enseignements à en tirer (voir Encadré 4 page suivante). Ainsi, en 2014, sur 26 études menées sur 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 »⁴⁴.

Au niveau international, les revues de littérature les plus récentes soulignent l'absence ou la faiblesse des effets positifs de la représentation des salariés au conseil, sur des variables tenant aux conditions d'emploi ou de travail des salariés (rémunérations, partage de la valeur ajoutée, licenciements ou démissions, santé et qualité subjective des emplois)⁴⁵. Même sur le cas allemand, elles ne permettent pas de conclure à des effets significatifs⁴⁶. En comparant les entreprises à codétermination quasi paritaire avec celles ayant un tiers d'administrateurs salariés, une étude estime que les salariés sont payés en moyenne 3,3 % de moins dans les premières, mais avec en contrepartie une meilleure protection contre le licenciement en cas de retournement conjoncturel⁴⁷. En France, on a pu montrer que la présence d'ARS dans les sociétés du SBF 120 réduisait les taux de distribution de dividendes, sans impact significatif sur la valeur ou la rentabilité de l'entreprise⁴⁸.

40. Jensen M. C. et Meckling W. H. (1979), « Rights and production functions: An application to labor-managed firms and codetermination », *Journal of Business*, vol. 52(4), octobre, p. 469-506.

41. Hollandts X. et Aubert N. (2019), « La gouvernance salariale : contribution de la représentation des salariés à la gouvernance d'entreprise », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 22(1), p. 16.

42. Freeman R. B. et Lazear E. P. (1994), « An economic analysis of works councils », NBER, Working Paper, n° 4918, novembre.

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

44. Conchon A. (2014), *Les administrateurs salariés en France : contribution à une sociologie de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise*, thèse de doctorat, CNAM, p. 40.

45. Jäger S., Noy S. et Schoefer B. (2022), « What does codetermination do? », *op. cit.*

46. Voir par exemple Jäger S., Schoefer B. et Heining, J. (2021), « Labor in the Boardroom », *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 136(2), p. 669-725.

47. Han E., Kim, Erns Maug et Schneider C. (2018), « Labor representation in governance as an insurance mechanism », *Review of Finance*, vol. 22 (4), p. 1251-1289.

48. Ginglinger E., Megginson W. et Waxin T. (2011), « Employee ownership, board representation, and corporate financial policies », *Journal of corporate finance*, vol. 17(4), p. 868-887 ; Cézarne C. et Hollandts X. (2021), « La participation des salariés à la gouvernance d'entreprise... », *op. cit.*

ENCADRÉ 4 – Effets de la RSC sur la performance : enjeux méthodologiques

La comparaison des études consacrées aux impacts de la RSC sur la performance est rendue complexe par la multiplicité des variables retenues. Pour estimer l'existence d'une représentation des salariés au conseil, faut-il prendre en compte la présence d'ARS, ou bien leur nombre, ou bien encore leur poids dans l'ensemble des administrateurs ? Dans chaque cas, on ne mesurera pas le même phénomène, en renvoyant tantôt à une vision des ARS administrateurs « comme les autres » (donc sans accorder d'importance à leur nombre, au-delà de leur présence), tantôt à une vision des ARS comme contre-pouvoir (leur poids numérique étant alors déterminant, dans une perspective de codécision).

Se pose aussi la question du champ des entreprises et du champ géographique à retenir. Des études construisent ainsi une comparaison entre des entreprises avec ARS au conseil et des entreprises sans ARS, ce qui ne va pas sans poser problème, puisque ces deux catégories peuvent présenter des caractéristiques différentes : par exemple, en France, les sociétés anonymes de plus de 1 000 salariés

sont censées avoir des ARS dans le conseil (sauf exemption), de sorte que la comparaison se fait avec des entreprises plus petites ou ayant un autre statut juridique que la société anonyme.

D'autres études choisissent de comparer des entreprises avant et après l'adoption de RSC, ce qui ajoute à l'équation une dimension temporelle à prendre en compte : quel temps faut-il laisser à ces dispositifs pour constater les premiers effets ? Par ailleurs, faut-il chercher à mesurer l'effet de la RSC en période « normale » d'activité ou en période de changements institutionnels ou macroéconomiques, ce qui complique l'analyse en multipliant les variables contextuelles⁴⁹ ?

Enfin, la comparaison entre pays est rendue difficile par les nuances législatives. Par exemple, la RSC en Allemagne, avec son modèle dual, peut-elle être comparée à la RSC en France, où les sociétés ont majoritairement adopté un modèle moniste ?

S'agissant des performances sociales, des travaux anciens ont mis en évidence une corrélation possible entre participation à la gouvernance et recul de l'absentéisme⁵⁰. Pour les performances ESG (environnementales, sociales et de gouvernance), on observe dans les sociétés du SBF 120 que la présence d'ARS ou d'administrateurs représentant les salariés actionnaires serait associée à une perception boursière défavorable et à une relation négative entre performance ESG et valeur de marché de l'entreprise⁵¹.

On peut aussi chercher des effets ciblés sur la performance à travers la participation aux comités, en partant du principe que les administrateurs salariés sont trop peu nombreux pour avoir un impact global visible sur les grandes valeurs de l'entreprise et sur les décisions prises en conseil

d'administration⁵². Ainsi, la présence d'ARS dans les comités des rémunérations augmenterait de manière significative la probabilité d'inclure des critères non financiers précis dans la rémunération des hauts dirigeants. L'impact ne serait en revanche pas mesurable au niveau global de la performance non financière de l'entreprise⁵³.

Un autre champ d'étude cherche à évaluer comment les ARS réussissent à travailler et à faire valoir leur avis dans les instances de gouvernance des entreprises, en fonction notamment de leurs profils⁵⁴. Leur rôle spécifique au sein des comités est un des moyens de cette intégration, que les études tentent de mieux appréhender, y compris sur le plan quantitatif, en mobilisant par exemple l'index de codétermination allemand MB-ix⁵⁵.

49. Manseri R. (2023), *op. cit.*

50. Benhamou S. et Diaye M. (2011), « Participation des salariés et performance sociale : de nouveaux enjeux pour les entreprises françaises dans un contexte de sortie de crise », note d'analyse du CAS, n° 210.

51. Nekhili M., Boukadhaha A., Nagati H. et Chtioui T. (2021), « ESG performance and market value: the moderating role of employee board representation », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 32(14), vol. 3061-3087.

52. Chyz J. A., Eulerich M., Fligge B. et Romney M. A. (2023), « Codetermination and aggressive reporting: Audit committee employee representation, tax aggressiveness, and earnings management », *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, vol. 51, juin ; Harnay S., Manseri R. et Rebérioux A. (2025), « Labor empowerment in corporate boards: The devil is in the details », *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, vol. 64(2), p. 200-228.

53. Cavaco S., Crifo P. et Rebérioux A. (2025), « Board-level employee representation and corporate sustainability: A focus on executive compensation programs », HAL Open Science.

54. Gaillard H., Nekhili D. C. et Nekhili M. (2024), « La participation des représentants salariés au comité de rémunération : une appropriation contrastée par les entreprises du SBF 120 », *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 5513(2), p. 38-56 ; Manseri R. (2025), « Démocratiser la gouvernance des entreprises? Les administrateur-trices salarié-es en France », *op. cit.* ; Nègre E. et Verdier M. A. (2023), « Du champ syndical au champ du pouvoir », *Revue française de gestion*, vol. 310(3), p. 63-88.

55. Indice développé par Campagna S., Eulerich M., Fligge B., Scholz R. et Vitols S. (2020), *Entwicklung der Wettbewerbsstrategien in deutschen börsenorientierten Unternehmen: Der Einfluss der Mitbestimmung auf die strategische Ausrichtung und deren Performanz* (n° 57). Mitbestimmungsreport.



Un effet sur le long terme et sur la pérennité des entreprises ?

La participation des salariés aux instances de gouvernance pourrait par ailleurs entraîner le développement d'un modèle productif et industriel spécifique. Les résultats de la RSC seraient ainsi tangibles à plus long terme, au-delà de la performance économique et financière saisie à court terme, car les salariés seraient plus enclins à s'intéresser à la résilience, aux impacts sociaux et environnementaux des activités de leur entreprise. À ce titre, les pays où la RSC est historiquement importante – Allemagne en tête – sont souvent étudiés. L'hypothèse a été formulée que la codétermination à l'allemande pourrait expliquer la moindre désindustrialisation du pays, par rapport à la France⁵⁶. En prenant part aux réflexions stratégiques de l'entreprise, les salariés auraient pu favoriser une dynamique de moindre externalisation et de maintien des activités de production sur le sol allemand. Des travaux mettent aussi en évidence des effets légèrement positifs sur le taux de survie des entreprises, la productivité du travail ou l'intensité capitaliste, mais pas sur la profitabilité⁵⁷.

Un rapport publié en 2019 par la fondation Hans Böckler⁵⁸, proche du milieu syndical allemand, montre que les entreprises à forte codétermination auraient mieux traversé la période de crise financière et économique de la fin des années 2000. Plus précisément, elles ont subi moins de pertes, retrouvé plus vite un niveau d'avant-crise et pris des décisions – sur l'emploi, les investissements, le financement, la stratégie – davantage tournées vers le long terme. Cette littérature valorise donc les effets de la codétermination en Allemagne, même s'il n'est pas possible d'y voir des effets causaux *stricto sensu*.

En France, des études ont pu souligner la « division du travail » qui s'opère entre les administrateurs représentant les actionnaires et les administrateurs représentant les salariés, scission qui peut se révéler à l'occasion d'une réorganisation interne : selon une étude récente⁵⁹, les premiers seraient plutôt tournés vers les objectifs financiers, les seconds plus susceptibles de se soucier des conséquences à long terme, comme la perte que pourrait représenter le départ de salariés aux compétences rares.

Et s'il n'était pas besoin de justification économique ?

Au-delà d'une justification par des effets quantifiables sur la performance, certains partisans de la RSC avancent l'argument d'une légitimité « intrinsèque » de ce mode de gouvernance, dans une logique de responsabilité sociale et de démocratie dans l'entreprise, prenant en compte d'autres intérêts que ceux des actionnaires.

Sens au travail et bien-être des salariés, induisant *in fine* une implication plus favorable à la performance, sont alors souvent invoqués. L'aspiration des travailleurs à mieux maîtriser leur travail, à avoir leur mot à dire sur les décisions de l'employeur font l'objet de nombreux sondages et études. Les travaux de Coutrot et Perez⁶⁰ établissent statistiquement que, lorsque les salariés ne sont pas informés ni consultés sur les changements qui les concernent, leur santé mentale est affectée et la perte de sens qui en résulte est corrélée à une hausse de l'absentéisme et à un risque de dépression multiplié par deux. Cet effet s'atténue en cas de bonne information, il disparaît lorsque les salariés sont associés aux changements ou à la définition des objectifs. Les auteurs mettent surtout l'accent sur la capacité des salariés à agir au quotidien sur leur travail, mais le fait de leur donner une voix dans les décisions stratégiques de l'entreprise peut constituer un levier institutionnel pour répondre à cet enjeu.

Plus largement encore, une meilleure répartition de la gouvernance entre les acteurs de l'entreprise et de la société qui l'entourent – en premier lieu les apporteurs de travail et de capital –, peut être considéré comme un objectif démocratique en soi⁶¹. Cette vision a été à la base de l'institutionnalisation de la RSC dans un pays comme l'Allemagne⁶². En France, elle est portée par les partisans du modèle de « codétermination »⁶³ et, au niveau européen, par la sociologue déjà citée Isabelle Ferreras ou par la Confédération européenne des syndicats (CES). Signalons enfin que certains travaux établissent un lien entre démocratie sur le lieu de travail et vote électoral⁶⁴, sans causalité pleinement établie.

56. Vicard V. (2020), « Réindustrialisation et gouvernance des entreprises multinationales », CEPII Policy Brief 2020-35, CEPII.

57. Jäger S., Schoefer B. et Heining J. (2021), « Labor in the Boardroom », *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 136(2), p. 669-725.

58. Rapp M. S., Wolff M., Hennig J. C. et Udoieva I. (2019), *Mitbestimmung im Aufsichtsrat und ihre Wirkung auf die Unternehmensführung: Eine empirische Analyse vor dem Hintergrund der Finanz- und Wirtschaftskrise* (n° 424), étude de la fondation Böckler.

59. Manseri R. (2025), « Démocratiser la gouvernance des entreprises ?... », *op. cit.*

60. Coutrot T. et Perez C. (2022), *Redonner du sens au travail : Une aspiration révolutionnaire*, Paris, Le Seuil.

61. Budd J. W. (2019), *Employment with a human face: Balancing efficiency, equity, and voice*, Cornell University Press ; Jäger S., Noy S. et Schoefer B. (2022), « What does codetermination do? », *op. cit.*

62. Addison J. T. (2009), *The Economics of codetermination: Lessons from the German experience*, New York, Palgrave Macmillan, p. 659-694.

63. Favereau O. (dir.) (2025), *Traité de codétermination*, *op. cit.*

64. Thomas Coutrot associe les conditions de travail, dont l'absence d'autonomie, et les comportements électoraux, notamment l'abstentionnisme. Pour les salariés qui votent, la possibilité de s'exprimer sur leur travail dans le cadre de réunions formelles est corrélée à un vote en faveur des candidats du centre ou de gauche, et éloigne le vote RN : voir Coutrot T. (2024), « Le bras long du travail. Conditions de travail et comportements électoraux », document de travail de l'Ires n° 01-24, février.

TROIS REGISTRES D'AMÉLIORATION

Qu'elle se justifie par un effet sur la performance ou par un idéal de démocratie sociale, la RSC « à la française » fait régulièrement l'objet de propositions d'évolution portées par des initiatives syndicales, académiques, associatives ou législatives. Nous identifions ici trois grands registres ou niveaux, chacun offrant une variété de leviers mobilisables (voir Schéma 1).

Le premier registre, qui relève des pratiques des entreprises, consiste à améliorer les conditions d'exercice des administrateurs représentant les salariés, mais sans toucher au champ des entreprises concernées, ni au nombre d'ARS requis : il correspond à un maintien de l'équilibre du système français actuel de RSC.

Le deuxième registre suppose un changement de doctrine au niveau national et une approche plus politique. Il s'engage dans une logique plus forte de codécision, en élargissant le champ des entreprises concernées ou en augmentant la part des ARS dans les conseils. S'inspirant d'exemples étrangers, il implique des changements du droit des sociétés.

Enfin, le troisième registre s'inscrit dans une perspective européenne, avec l'esquisse d'un cadre commun ménageant les différents modèles nationaux. Il suppose un réinvestissement politique au niveau de l'UE pour élaborer un socle commun de droit à la représentation des salariés dans la gouvernance des entreprises, en vue d'associer les salariés face aux enjeux de souveraineté économique, de concurrence mondiale et financière que rencontrent les entreprises. L'objectif serait notamment de ne plus mettre en concurrence les droits des sociétés nationaux et de ne

plus permettre aux sociétés de contourner la RSC à partir du droit européen des sociétés.

Maintenir le système actuel en améliorant les conditions d'exercice

Ce premier axe vise à rendre plus efficace le système actuel de représentation des salariés dans les conseils, en ne modifiant ni le champ des entreprises concernées, ni les équilibres entre administrateurs dans les conseils. De nos entretiens⁶⁵ avec les acteurs et les organisations professionnelles est ressortie la **nécessité de « laisser du temps » pour que ce mode de gouvernance atteigne son plein potentiel** et soit adopté et compris par tous, certaines réticences initiales semblant déjà s'estomper. Il dispose encore, à cadre inchangé, d'une marge de progression significative. Des améliorations relativement consensuelles peuvent toutefois être envisagées à court terme, avec ou sans aménagement du cadre juridique.

Renforcer la présence des ARS dans les comités thématiques

Les ARS verraient leur travail et leur positionnement améliorés s'ils étaient davantage intégrés dans les comités thématiques qui préparent les réunions plénières du CA. Les comités n'étant pas obligatoires – à l'exception du comité d'audit –, cette présence accrue pourra difficilement passer par la loi. Une modification du code Afep-Medef pourrait encourager la présence des ARS dans les comités les plus stratégiques, au-delà du comité des rémunérations ou de RSE. Cette plus grande implication des ARS se heurte toutefois au nombre restreint des administrateurs salariés au sein des conseils d'administration ou de surveillance. L'enjeu est donc de redéfinir leur priorité d'accès et de leur donner les moyens d'y siéger utilement.

Graphique 3 – Trois niveaux de leviers pour développer la RSC en France



Source : HCSP

65. Voir la liste des personnes auditionnées en [Annexe 3](#) disponible sur le site du HCSP.



Des moyens en formation et en temps dédiés à consolider

Pour améliorer l'intégration et le travail des ARS, l'accès à la formation est un levier essentiel. Depuis la loi Pacte, le volume horaire de formation dédié aux ARS – financé par l'entreprise –, s'élève à 40 heures par an sur toute la durée du mandat (article L. 225-30-1 du code de commerce). En 2022, le rapport précité de la DG Trésor⁶⁶ proposait ainsi de « remplacer le quota minimal annuel d'heures de formation par un **quota minimal moyen annuel d'heures de formation** ». L'objectif est d'apporter « une souplesse permettant une plus forte concentration de la formation en début de mandat », quand les besoins sont importants, afin que l'ARS puisse monter rapidement en compétences et en légitimité auprès des membres des conseils.

La reconnaissance d'un temps dédié au mandat est un enjeu complémentaire : la **mise en place d'un temps partiel** (mi-temps) pour les ARS peut faire office de reconnaissance de leur mission, l'activité d'administrateur étant par ailleurs rémunérée. Un autre levier consisterait à améliorer l'attractivité du mandat des ARS, en permettant par exemple **une validation des acquis par l'expérience**, afin d'encourager les candidatures de salariés craignant que leur mandat ne soit perçu comme une parenthèse dans leur carrière.

Mieux articuler ARS et dialogue social

S'il faut retenir une spécificité du système allemand, c'est sans doute l'articulation entre le rôle des administrateurs salariés au conseil de surveillance et aux conseils d'établissement, dans un système cohérent de codétermination. Dans le cas français, cela se traduirait a minima par **une meilleure articulation entre enjeux de gouvernance et de dialogue social**, aujourd'hui trop cloisonnés, notamment sur le plan juridique. Cela pourrait se matérialiser par une place plus visible des ARS dans le dialogue social : il faut leur permettre de rendre compte de leur activité auprès des salariés et de rester au contact du terrain, pour mieux appréhender les questions concrètes liées à la stratégie et mieux articuler les différents niveaux d'expressions collectives.

Aucun fait d'actualité ne démontre à ce jour que les ARS ne savent pas gérer l'obligation de discrétion – voire de confidentialité – qui concerne les administrateurs. Cette obligation pèse néanmoins sur leur capacité à communiquer sur leur activité : elle pourrait être réexaminée pour certaines informations jugées peu stratégiques, afin de permettre aux ARS de rendre compte de leur rôle aux salariés ou aux organisations syndicales qui les ont mandatés.

Les ARS pourraient en outre assister de manière plus systématique, comme simples observateurs, aux **comités sociaux et économiques, aux comités de groupe et aux comités européens**, pour fluidifier l'articulation entre toutes ces instances concernées par les orientations stratégiques⁶⁷.

Pour renforcer leur capacité de propositions, les ARS devraient pouvoir **mobiliser plus de ressources d'expertise externes**, auprès de leur organisation syndicale ou de cabinets d'experts, soumis aux mêmes exigences de confidentialité. Cela suppose des moyens dédiés, pouvant mobiliser une fraction de la rémunération (jetons de présence par exemple) que les ARS touchent pour leur mission.

De même, la qualification des ARS comme administrateurs non indépendants pourrait faire l'objet d'une réflexion, à l'aune des critères utilisés pour les différentes parties représentées au conseil d'administration⁶⁸. Est-ce uniquement le lien de subordination individuel de l'ARS en tant que salarié vis-à-vis des dirigeants exécutifs qui justifie sa non-indépendance ? Ou le fait qu'il représente une partie – les salariés – ayant un intérêt financier direct aux décisions prises par le CA ?

Aller vers une logique de codétermination par un renforcement du rôle des ARS

Ce deuxième registre suppose une volonté politique de modifier plus en profondeur le mode de gouvernance des entreprises. Il ne s'agit plus seulement d'améliorer les conditions d'exercice des ARS, mais de reconnaître pleinement les salariés comme parties prenantes et légitimes des décisions stratégiques, et de leur donner les moyens de peser davantage sur les votes des conseils.

Cette logique suppose de s'inspirer plus fortement d'autres modèles européens, et notamment de se rapprocher du modèle de codétermination à l'allemande, où les salariés occupent un tiers, voire la moitié des sièges des instances de surveillance. **Il convient néanmoins d'avoir en tête que les « modèles » étrangers, même les plus vertueux ou les plus ambitieux en apparence, sont le fruit d'équilibres négociés au fil du temps entre des attentes de flexibilité, d'efficacité et de démocratie de la gouvernance : d'où des critères variés** en termes de contrainte, de périmètre d'entreprise, d'intensité de la représentation et de modes de désignation. Juxtaposer les critères qui paraissent les plus ambitieux dans chaque pays pour façonner un modèle

66. Direction générale du Trésor (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*, op. cit.

67. Ce serait le pendant de la présence avec voix consultative du représentant du CSE dans les CA.

68. La notion d'indépendance est définie dans le code Afep-Medef comme le fait qu'un administrateur « n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement. Par administrateur indépendant, il faut entendre tout mandataire social non exécutif de la société ou de son groupe dépourvu de liens d'intérêt particulier (actionnaire significatif, salarié, autre) avec ceux-ci ».

idéal ne constitue pas forcément la stratégie la plus réaliste. Engager une réflexion sur ces leviers nécessite une ambition et une vision politique plus large sur le système de gouvernance français lui-même au-delà du seul champ des ARS (par exemple sur la dissociation des fonctions de président et de directeur général, qui favoriserait une collégialité accrue des conseils).

Étendre le périmètre des entreprises concernées

La première piste consisterait à **étendre les règles de RSC aux sociétés par actions simplifiées, aujourd'hui hors du champ, comme le proposait le rapport Notat-Senard**⁶⁹. Il semble en effet contre-productif de renforcer sans cesse des obligations en matière de démocratie sociale sur un noyau toujours plus étroit de grandes entreprises ayant le statut de SA, alors que peuvent proliférer à leur côté des entreprises au statut plus souple. À l'inverse, il peut sembler contradictoire d'introduire la RSC dans des statuts d'entreprise qui, comme la SAS, sont conçus par définition pour donner au dirigeant toute latitude dans sa gouvernance. On touche là au dilemme actuel entre flexibilité de la gouvernance et renforcement de la démocratie sociale. Avant d'y introduire la RSC, il faudrait au préalable réinterroger ces statuts d'entreprise et leur diffusion.

On peut aussi **élargir le champ en abaissant le seuil de taille à partir duquel la RSC s'applique, en s'inspirant de certains pays nordiques**. Plusieurs propositions visent à abaisser le seuil d'effectifs dès 50 ou 250 salariés, sur plusieurs exercices consécutifs, voire dès 50 millions de chiffre d'affaires⁷⁰. Là encore, il convient de rester réaliste à l'égard des modèles étrangers : la logique y est moins celle d'une obligation légale que d'un « droit à » mobilisable par les salariés ou les syndicats. **En pratique, ce droit est loin d'être systématiquement activé**⁷¹.

Intensifier la présence des ARS dans les conseils

La deuxième orientation consisterait à **augmenter le nombre d'ARS dans certaines entreprises** via la fixation d'un seuil de sièges sur le total du conseil d'administration. Plusieurs rapports sur la gouvernance d'entreprise sont allés dans ce sens. Le rapport Gallois (2013) proposait une représentation des ARS pouvant atteindre un tiers du conseil dans les entreprises de plus de 5 000 salariés⁷². **Le rapport Notat-Senard (2018) préconisait de fixer le plancher**

à trois ARS dans les entreprises où les conseils dépassaient les douze administrateurs non salariés. Des propositions plus ambitieuses encore visent à doter les ARS d'un poids croissant avec la taille de l'entreprise, jusqu'à la parité des sièges du conseil dès 1 000 salariés⁷³. De telles orientations supposeraient de donner plus de possibilités aux ARS pour interagir avec les salariés de l'entreprise afin d'asseoir la légitimité du pouvoir accru dont ils disposeraient.

Augmenter le nombre d'ARS ne se réduit pas à un effet sur leur poids quantitatif lors des décisions prises en CA : **c'est aussi un enjeu concret de capacité d'action**. Cela conduirait mécaniquement à augmenter le nombre potentiel de candidats aux comités thématiques, où ils sont encore trop peu présents. Les ARS d'un même conseil devraient ainsi pouvoir **travailler en équipe**, préparer ensemble les séances et partager leur expertise sur des sujets souvent complexes et techniques.

Réexaminer les modes de désignation des ARS

Au-delà de ces éléments paramétriques, certains principes relatifs au mode de désignation des ARS pourraient être soumis à la réflexion. Aujourd'hui, il est interdit de cumuler un mandat d'ARS et un autre mandat de représentant du personnel. Cette originalité française est pointée du doigt par certains juristes et par les syndicats européens, comme contraire au droit européen⁷⁴. Lever cette interdiction, comme dans le système allemand, suppose de **reconnaître une complémentarité ou une continuité entre ces deux rôles et non un conflit**. Cette idée n'est cependant pas revendiquée par tous : si en pratique il apparaît souhaitable et fréquent que les ARS aient eu auparavant un mandat et une carrière d'élu, **certaines ARS assument pleinement la séparation de posture** entre les deux et ne souhaitent pas de cumul. Une option serait d'autoriser le cumul entre le mandat d'ARS au conseil d'administration et un mandat de représentant du personnel **à un niveau local** (établissements situés loin de la tête de groupe). Cela permettrait de surcroît de faire émerger des candidats aux fonctions d'ARS venant de plusieurs sites du groupe.

Enfin, **pourrait être étudiée la faculté d'avoir des ARS « non salariés de l'entreprise » dans les CA**, comme cela existe en Allemagne ou aux Pays-Bas : ces représentants,

69. Notat N. et Senard J.-D. (2018), *L'entreprise, objet d'intérêt collectif*, rapport.

70. Voir par exemple les propositions de loi transpartisanes portées par les députés Astrid Panosyan-Bouvet, Dominique Potier et Stéphane Viry (n° 2305) et par Charles Fournier (n° 2158) en décembre 2025.

71. Ce qui est aussi à relier à l'absence de comité d'entreprise.

72. Gallois L. (2012), *Pacte pour la compétitivité de l'industrie française*, rapport au premier ministre.

73. Reprenant une proposition de la Confédération européenne des syndicats (CES), Antoine Rebérioux propose ainsi 2 ou 3 représentants des salariés pour les entreprises de 50 à 250 salariés, 30 % d'administrateurs salariés pour celles de 250 à 1 000 salariés et 50 % pour les plus de 1 000 salariés. Voir Rebérioux A. (2025), « **Accroître la représentation des salariés au conseil d'administration** », *La Vie des idées*, 31 janvier ; CES (2021), « **Un nouveau cadre européen en matière d'information, de consultation et de représentation au sein des conseils d'administration et de surveillance** », janvier.

74. Vernac S. (2022), *Le régime français relatif à l'interdiction de cumul des mandats d'administrateur salarié et de représentant du personnel*, rapport n° 2022-01, ETUI-European Trade Union Institute.



souvent syndicaux et issus de fédérations professionnelles, extérieurs à l'entreprise, peuvent apporter un regard sur les intérêts conjoints de l'entreprise et des salariés à l'aune d'éléments de contexte sectoriels et nationaux qu'ils maîtrisent.

Remettre l'Europe au cœur d'une politique sur la participation des salariés à la gouvernance

On l'a vu, dans les années 1970, la Commission européenne a été motrice pour promouvoir un modèle de gouvernance d'entreprise, avant de se désengager dans les années 1990, laissant le développement de la RSC à l'initiative des États membres. Une fenêtre d'opportunité s'ouvre aujourd'hui pour que l'Europe impulse de nouveau une convergence entre pays sur des principes communs de participation des salariés.

Pour une initiative européenne sur la gouvernance d'entreprise...

La question de la gouvernance est aujourd'hui à l'agenda de plusieurs pays (Espagne, Italie, France). Le rapport remis récemment à la ministre du Travail en Espagne par le groupe d'experts présidé par Isabelle Ferreras témoigne de cet intérêt dans des pays n'ayant pas ou peu d'exigences légales en matière de RSC. En France, plusieurs projets de loi et autres initiatives témoignent de la résurgence du sujet. À l'inverse, certains modèles se trouvent remis en question voire affaiblis (Allemagne par exemple).

L'UE est entrée quant à elle dans une phase de doute sur son modèle social et ses orientations. Alors que les entreprises et les organisations patronales européennes ne semblent pas proactives sur la mise en place de la RSC⁷⁵, l'UE pourrait se saisir du sujet, conformément à l'esprit du préambule du Traité de l'Union européenne et de la Charte communautaire des droits sociaux fondamentaux (CCDSF) des salariés de 1989.

La Commission européenne pourrait ainsi engager une séquence de discussions avec l'ensemble des parties prenantes, sous la forme d'une conférence sociale européenne associant les partenaires sociaux, dans un horizon court. Elle amorcerait ainsi un processus visant à faire émerger un socle de principes communs garantissant la participation des salariés à la gouvernance des entreprises, en tant

que droit individuel mais aussi justifié par un intérêt collectif⁷⁶. À l'instar de ce qui a été réalisé pour le salaire minimum en Europe, débouchant sur une directive en 2022⁷⁷, il ne s'agit pas d'harmoniser à tout prix les législations ou d'imposer un modèle unique, mais d'offrir un cadre commun de principes et d'objectifs partagés. À charge pour chaque État de les atteindre avec ses spécificités (notamment l'équilibre entre législation et négociation collective).

À cette occasion, différentes propositions pourraient être mises en discussion, comme celles avancées depuis 2020⁷⁸ par la Confédération européenne des syndicats (CES) pour dépasser le principe « avant-après » associé à la mise en place des sociétés européennes. Le but est d'inciter à négocier la mise en place d'une représentation dans le conseil d'administration ou de surveillance de toutes les entreprises transnationales résultant d'une restructuration juridique transfrontalière.

Le rapport Ferreras remis à la ministre du Travail espagnole suggère quant à lui la création d'un « indice de développement démocratique des entreprises », en écho à l'indice allemand de codétermination, qui pourrait à terme permettre de noter les entreprises et introduire un dispositif incitatif de bonus-malus : « L'indice permettra d'établir un cadre politique dans lequel il sera possible d'ajuster les subventions publiques, les taux d'imposition des sociétés, les avantages fiscaux, l'accès privilégié aux marchés publics, etc., afin de faire avancer cette démarche régénératrice »⁷⁹.

...en s'assurant que les statuts d'entreprises européennes participent à ce socle de droits

À ce jour, les entreprises peuvent paradoxalement s'appuyer sur deux directives européennes pour contourner certaines législations nationales sur la présence des salariés dans les instances de gouvernance : la directive sur les fusions transfrontalières et celle sur la société européenne⁸⁰, élaborées dans la perspective de favoriser la mobilité des entreprises dans l'UE (article 49 du TFUE) et de lever les freins liés à l'hétérogénéité des cadres juridiques nationaux. Les garde-fous mis en place pour éviter des arbitrages en termes de statut et de localisation ne semblent pas suffire dans un contexte de forte concurrence entre États pour attirer entreprises innovantes et nouvelles industries, gourmandes en capitaux⁸¹.

75. Jäger S., Noy S. et Schoefer B. (2022), « What does codetermination do? », *op. cit.*

76. Voir Perulli A. (2026), « La codétermination et l'Europe de la liberté sociale », in Favereau O. (dir.) (2025), *Traité de codétermination*, *op. cit.*, p. 549-576.

77. *Directive (UE) 2022/2041* du Parlement européen et du Conseil du 19 octobre 2022 relative à des salaires minimaux adéquats dans l'Union européenne.

78. CES (2021), « Un nouveau cadre européen en matière d'information, de consultation et de représentation au sein des conseils d'administration et de surveillance », *op. cit.*

79. Ferreras I. et al. (2026), *Deux promesses à celles et ceux qui travaillent : voix et propriété*, rapport final du comité international d'experts de haut niveau sur la démocratie au travail, *op. cit.* Voir le résumé exécutif en français, p. 5.

80. Voir la deuxième partie de la note et l'Annexe 2.

81. Pour une entreprise, cette hétérogénéité peut favoriser l'installation de son siège ou lui permettre de rejoindre une place boursière dans un État où le droit des sociétés et les pratiques de bonne gouvernance ne la contraignent pas à partager sa gouvernance avec les salariés.

Les négociations en cours sur un « 28^e régime » illustrent dans une certaine mesure ces tensions sous-jacentes. Faisant suite à des échecs antérieurs – « European Private Company » en 2010 et « European Single-Member Company » en 2014 –, elles ont abouti à un projet de règlement « Europe Inc. », présenté le 18 mars 2026⁸². Ce projet vise à simplifier les normes, notamment pour les PME et les entreprises à fort potentiel de croissance, afin qu'elles s'implantent plus facilement dans les pays européens.

La mise en place d'un tel régime suscite encore des inquiétudes : si le droit du travail et le droit fiscal ont été exclus de l'harmonisation, avec renvoi aux droits nationaux, aucun seuil de taille n'a par exemple été énoncé pour circons-

crire les bénéficiaires de ce nouveau régime. Pour la participation des salariés aux organes de gouvernance, seuls les droits nationaux existants prévalent et les mécanismes de sauvegarde prévus restent inchangés. Un tel cadre n'incite-t-il pas pourtant à privilégier les localisations de sièges là où ces législations sont les moins contraignantes ?

La définition d'un socle européen de droits pour la participation des salariés à la gouvernance des entreprises devrait donc aussi s'articuler avec ces statuts juridiques d'entreprise. Ceux-ci, pour ne pas apparaître comme pouvant affaiblir des modèles de participation nationaux, pourraient intégrer ce socle minimal comme un pilier social de la gouvernance d'entreprise en Europe.

CONCLUSION

La présence de représentants des salariés au sein des instances de gouvernance de leur entreprise n'est qu'une facette de la démocratie au travail. Néanmoins, **la présence des administrateurs salariés relève d'une conviction : la pérennité et les performances de long terme d'une entreprise peuvent bénéficier de la participation des salariés à l'élaboration de ses choix stratégiques.** Les défis auxquels sont confrontées les entreprises nécessitent d'ouvrir les processus de décision aux salariés.

Il n'existe pour autant pas de modèle unique ou idéal d'association des salariés dans les conseils d'administration, bien que certains pays européens soient plus avancés que d'autres. Il faut aussi regarder ces modèles au-delà des configurations juridiques en apparence les plus engageantes, pour en mesurer l'effectivité en pratique et en comprendre les conditions.

Faire fructifier le cadre français actuel des ARS suppose d'abord de le laisser s'installer et d'en conforter les acteurs en termes de ressources, de compétences et de capacité effective d'influence, tout en articulant leur rôle avec le dialogue social. De multiples améliorations pratiques peuvent être envisagées à l'échelon concret des entreprises.

À l'échelon européen, une réflexion mérite d'être initiée par la Commission européenne pour réinstaller cet enjeu de participation des salariés à la gouvernance dans son agenda. Cela peut se faire assez vite en engageant **une conférence sociale avec l'ensemble des parties prenantes et notamment les partenaires sociaux, en vue d'identifier un socle commun garantissant que dirigeants et actionnaires associent les salariés à l'élaboration de la stratégie des entreprises.**

Entre les deux échelons, au niveau de la régulation nationale, des changements significatifs du modèle français peuvent être examinés attentivement à la lumière des pratiques observées en Europe, pour amplifier le poids des ARS et améliorer leurs conditions d'exercice. De tels changements ne s'imposent pas d'eux-mêmes ou sur la base d'effets nettement établis. Ils constituent autant de projets politiques – au sens large du terme – aux conditions et conséquences multiples, ce qui suppose de les envisager dans le moyen terme.

82. Voir le communiqué de presse « La Commission présente la proposition relative à EU Inc. - Exploiter tout le potentiel du marché unique pour les entrepreneurs européens ».

RETROUVEZ LES DERNIÈRES ACTUALITÉS DU HAUT-COMMISSARIAT À LA STRATÉGIE ET AU PLAN SUR :

 strategie-plan.gouv.fr  [Haut-commissariat à la Stratégie et au Plan](#)  [@StrategiePlan](#)  [@strategieplan](#)  [@strategieplan](#)  [StrategieGouv](#)



Directeur de la publication : Clément Beune, Haut-commissaire à la Stratégie et au Plan ;

Directeur de la rédaction : Antonin Aviat ;

Secrétariat de rédaction : Olivier de Broca ;

Dépôt légal : juin 2026 ; N° ISSN : 2556-6059 ;

Contact presse : Matthias Le Fur, directeur du service Édition-Communication-Événements, 01 42 75 61 37, matthias.lefur@strategie-plan.gouv.fr

Le Haut-commissariat à la Stratégie et au Plan contribue à l'action publique par ses analyses et ses propositions. Il éclaire les choix collectifs sur les enjeux démographiques, économiques, sociaux, environnementaux, sanitaires, technologiques et culturels, dans un cadre national et européen.

France Stratégie et le Haut-commissariat au Plan deviennent le Haut-commissariat à la Stratégie et au Plan.