



# La participation aux décisions stratégiques de l'entreprise : influence ou pouvoir des administrateurs salariés ?

**Aline Conchon**

DANS **PARTICIPATIONS** 2013/1 N° 5 , PAGES 127 À 149  
ÉDITIONS **DE BOECK SUPÉRIEUR**

ISSN 2034-7650

ISBN 9782804178284

DOI 10.3917/parti.005.0127

Date de mise en ligne : 06/06/2013

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-participations-2013-1-page-127?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...  
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



# La participation aux décisions stratégiques de l'entreprise : influence ou pouvoir des administrateurs salariés ?

› Aline Conchon

---

› Résumé

L'institutionnalisation de la représentation des travailleurs avec droit de vote dans les conseils d'administration ou de surveillance visait, comme tout projet de démocratisation de l'entreprise, à un rééquilibrage des pouvoirs. L'analyse des représentations des administrateurs salariés au prisme du concept de participation aux décisions tel qu'entendu en sociologie des relations professionnelles donne à voir une tout autre réalité. Plutôt que de pouvoir, ces acteurs se trouvent limités à une capacité d'influence en situation de délibération imparfaite en conséquence du poids d'un autre acteur, l'actionnaire.

---

## Introduction

« Tout travailleur participe, par l'intermédiaire de ses délégués, à la détermination collective des conditions de travail ainsi qu'à la gestion des entreprises. » Cet alinéa du préambule de la Constitution de 1946 retranscrit le principe directeur de l'institutionnalisation de la participation des salariés en France qui conduira notamment à la « révolution tranquille » des lois Auroux en 1982 (Le Goff, 2009). L'élargissement des attributions économiques du comité d'entreprise, la refonte des comités d'hygiène et sécurité en CHSCT<sup>1</sup>, la mise en place d'une négociation annuelle obligatoire et l'ouverture d'un droit à l'expression directe des travailleurs ont particulièrement retenu l'attention des praticiens et observateurs au lendemain de l'arrivée de la gauche au pouvoir en 1981 (Le Goff, 2008 ; Tracol, 2009). Mais il est un autre dispositif participatif ayant bénéficié d'une moindre visibilité bien que touchant le cœur des décisions stratégiques de l'entreprise, publique en l'occurrence. Dans la droite ligne des lois Auroux est effectivement adoptée la « loi de démocratisation du secteur public » [DSP par la suite] de juillet 1983 qui vient généraliser une pratique préexistante dans les quelques entreprises nationalisées à la Libération (Madjarian, 1980 ; Le Crom, 1997). Il s'agit en l'espèce de la représentation des travailleurs au conseil d'administration ou de surveillance au travers d'administrateurs élus du personnel occupant jusqu'à un tiers des sièges<sup>2</sup> et disposant, au même titre que les autres membres du conseil, du droit de vote sur les « grandes orientations stratégiques, économiques, financières ou technologiques de l'entreprise »<sup>3</sup>.

En conséquence des nationalisations de 1982, ce ne sont pas moins de 640 entreprises publiques qui entrent alors dans le champ de la loi DSP et 2,2 millions de salariés qui bénéficient de ce droit singulier à la participation. Si les vagues de privatisations et les restructurations du secteur public ont depuis considérablement limité le champ d'application de la loi DSP, elles n'ont toutefois pas eu raison des mandats d'administrateurs salariés. La loi Giraud de 1994 et la loi pour le développement de la participation et de l'actionnariat salarié de 2006 assurent le maintien, au moins temporaire et dans une moindre proportion<sup>4</sup>, de

[1] Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

[2] Le nombre de sièges dévolus aux administrateurs salariés dépend de la taille de l'entreprise et de son statut de maison-mère ou filiale. Dans les entreprises publiques de premier rang (dont la majorité du capital est directement détenue par l'État), les administrateurs salariés sont introduits sans condition de seuil d'effectifs. Lorsqu'une telle entreprise compte moins de 200 salariés, le nombre d'administrateurs salariés, fixé par décret, varie entre deux et un tiers du conseil. Dans les filiales d'entreprises publiques en revanche, les mandats d'administrateurs salariés ne sont institués que si elles occupent plus de 200 salariés. Lorsque ces filiales comptent de 200 à 1 000 salariés, les administrateurs salariés sont au nombre de trois. Dans tous les autres cas (entreprise de premier rang de plus de 200 salariés et filiale de plus de 1 000 salariés), les administrateurs salariés occupent un tiers des sièges du conseil d'administration ou de surveillance.

[3] Article 7, alinéa 1 de la loi 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public.

[4] Les lois de 1994 et 2006 contraignent les entreprises privatisées à prévoir dans leurs nouveaux statuts la présence de un à trois administrateurs salariés, en fonction de la taille du conseil

ces mandats en cas de privatisation. Si certaines entreprises privatisées ont fait le choix de supprimer ces mandats, la tendance est plutôt à leur conservation et c'est ainsi que nous estimions en 2008 qu'il existait, au minimum, 545 administrateurs salariés répartis dans 160 entreprises publiques et privées en France (Conchon, 2009). Un chiffre resté relativement stable depuis puisque la dernière actualisation de notre recensement en 2010 fait état d'un total de 550 mandats. La poursuite des privatisations, qui ont pour conséquence la réduction du nombre d'administrateurs salariés, se voit compensée par l'effet combiné de deux tendances : d'une part la création de nouvelles entreprises publiques (l'Audiovisuel extérieur de la France en 2008 par exemple) et, d'autre part, une pratique soutenue consistant pour les entreprises publiques à multiplier la création de filiales elles-mêmes soumises à la loi DSP (Desmond, 2011). Ce fait social est donc toujours d'actualité et fait même l'objet d'un regain d'intérêt à l'heure où l'accord national interprofessionnel signé le 11 janvier 2013 par les organisations patronales et trois des cinq organisations syndicales de travailleurs<sup>5</sup> prévoit dans son article 13 une extension au secteur privé de la présence d'administrateurs salariés à hauteur d'un ou deux sièges<sup>6</sup> des conseils des entreprises de plus de 5000 salariés<sup>7</sup>. La retranscription de cet accord dans un projet de loi présenté au mois de mars permet d'envisager que la France rejoigne prochainement les 12 pays européens qui, à l'exemple de l'Allemagne, ont institutionnalisé la participation des salariés dans les organes sociaux des entreprises du secteur public et privé (Conchon, 2011).

Pour comprendre ce qui se joue autour de la question de la participation des travailleurs en général et de celle des administrateurs salariés en particulier, il convient de faire un retour sur les projets portés par leurs promoteurs. Se distinguent alors deux arguments structurant deux approches différenciées : l'argument démocratique et l'argument instrumental (Lammers, 1975 ; Margulies, Black, 1989). Les tenants de l'argument démocratique (Pateman, 1970 ; Dahl, 1985 ; Ferreras, 2012) fondent la participation sur une rationalité en valeur, au sens wébérien, et la considèrent comme une fin en soi dans une vision de l'entreprise comme sous-système politique qui ne saurait se soustraire au principe de « justice démocratique » (Shapiro, 1999) selon lequel

---

et de la loi de privatisation (de 1986 ou de 1993) appliquée pour le transfert au secteur privé. Néanmoins, aucune disposition légale n'empêche un changement ultérieur des statuts visant à supprimer ces mêmes mandats.

[5] La CFDT, la CFE-CGC et la CFTC, FO et la CGT ayant refusé d'apposer leur signature.

[6] Selon que le conseil d'administration ou de surveillance compte plus ou moins de 12 membres.

[7] La conduite de négociations sur les modalités d'une telle extension avait été annoncée dans le « Pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi » adopté par le gouvernement en novembre 2012. Il s'agit là d'un pas de plus vers la concrétisation de l'engagement n° 55 du programme électoral de François Hollande visant à permettre « la présence des représentants des salariés dans les conseils d'administration et dans les comités de rémunération des grandes entreprises ».

« chaque personne concernée par une décision et considérée comme membre de la communauté politique doit participer à la discussion sur la norme qui s'appliquera et sur ses modalités d'application (participation directe), ou, a minima, peser autant qu'une autre dans le règlement de la procédure par laquelle la norme sera établie (systèmes de représentation) » (Ferrerias, 2012, p. 85, note de bas de page).

À l'inverse, les tenants de l'argument instrumental, héritiers de l'école des relations humaines que l'on retrouve dans les sciences de gestion telles le mouvement des *organizational behavior*, fondent leur approche sur une rationalité en finalité. La participation des travailleurs est ici un moyen pour atteindre une fin que serait la productivité au service de l'efficacité économique selon une relation causale que Raymond Miles (1965) caricaturait de la façon suivante : « participation → moral et satisfaction améliorés → plus faible résistance au changement / meilleure acceptation de l'autorité formelle → meilleure productivité » [cité par Heller, 1998, p. 1434]<sup>8</sup>. C'est dans cette dernière catégorie que se classent les recherches questionnant le coût et le rendement de la participation des travailleurs au regard de sa contribution à la performance de l'entreprise (Cotton, 1993 ; Dundon *et al.*, 2004 ; Marsden, Cañibano, 2010). C'est en revanche dans la première catégorie que se classe le projet de l'acteur public en France au regard de la sémantique utilisée (Lallement, 2011). La première loi généralisant les mandats d'administrateurs salariés dans le secteur public est dite de « démocratisation », quand Jean Auroux, de son côté, soutenait que « citoyens dans la cité, les travailleurs doivent l'être aussi dans leur entreprise » (Auroux, 1981, p. 3).

Or, s'il est un autre élément qui distingue l'argumentation démocratique de l'argumentation instrumentale, c'est la place qu'y occupe le pouvoir. Le projet de transfert des principes de la démocratie politique au monde du travail sous-tend celui d'une égalisation ou d'un rééquilibrage des pouvoirs visant à compenser l'asymétrie inhérente à la relation salariale. Le tout dans une conception, implicite ou non, d'un jeu à somme nulle où la « quantité » totale de pouvoir étant limitée, un acteur n'augmente le sien qu'au détriment d'un autre (Tannenbaum, 1986). Tout se passerait comme si « l'accès à l'information et la participation à la décision opéreraient un partage des pouvoirs au bénéfice du salarié » (Gnazale, Tchotourian, Violay, 2008, p. 11).

C'est justement ce présupposé que nous proposons de questionner à la lumière du cas des administrateurs salariés et sur la base d'une distinction entre pouvoir et influence. La représentation des travailleurs dans les conseils d'administration ou de surveillance engage-t-elle une nouvelle relation de pouvoir où les administrateurs salariés seraient en capacité équivalente aux autres administrateurs dans la détermination des décisions stratégiques ? À moins qu'il ne s'agisse d'une relation d'influence au sein de laquelle les représentants du personnel

[8] Toutes les traductions sont de l'auteur.

sont en capacité de faire entendre leurs préférences sans que celles-ci soient nécessairement écoutées ? Autrement dit, l'idéal du « partage du pouvoir » se réalise-t-il dans la pratique ? Pour y répondre, nous revenons plus en détail sur la place du pouvoir et de l'influence dans la conceptualisation même de la participation aux décisions en sociologie des relations professionnelles avant de mettre en lumière la réalité des conseils « démocratisés » recueillie à l'aide de deux monographies de grandes entreprises publiques complétées d'une enquête par questionnaire.

## Le concept de participation aux décisions en sociologie des relations professionnelles

Le concept de participation aux décisions ne se donne pas facilement à voir dans le champ de la sociologie des relations professionnelles, autrement dit de l'étude de « l'ensemble des pratiques et des règles qui, dans une entreprise, une branche, une région ou l'économie tout entière, structurent les rapports entre les salariés, les employeurs et l'État » (Lallement, 2008, p. 3). En premier lieu, son intitulé est multiple et les expressions ne manquent pas pour recouvrir un même concept, celui de la participation aux décisions : inaugurée en France, particulièrement par Pierre-Joseph Proudhon, puis développée au Royaume-Uni à l'initiative des époux Sidney et Beatrice Webb (1897), l'appellation « démocratie industrielle » a fait des émules de ce côté de la Manche quand nos voisins d'outre-Rhin lui préfèrent celle de « démocratie économique » héritée du rapport Naphtali (1928). Le droit communautaire, quant à lui, a tranché pour une autre voie, celle privilégiée par les sciences de gestion, en désignant par « implication » des travailleurs « l'information, la consultation, la participation et tout autre mécanisme par lequel les représentants des travailleurs peuvent exercer une influence sur les décisions à prendre au sein de l'entreprise »<sup>9</sup>.

En deuxième lieu, et comme l'illustre l'exemple européen dont le droit limite l'appellation « participation » à la seule représentation des travailleurs dans les conseils d'administration ou de surveillance, le terme « participation » (ou un autre de ses intitulés alternatifs) peut tantôt être utilisé comme titre englobant différentes formes de participation, tantôt se limiter à une seule d'entre elles (Müller-Jentsch, 2008). Nous suivons le chemin tracé par Dominique Martin et Janine Goetschy (1980) pour nous en tenir à l'intitulé « participation aux décisions » en ce qu'il a, en outre, le mérite d'opérer une distinction nette avec la « participation financière » des travailleurs, concept qui ne recouvre pas les mêmes pratiques<sup>10</sup>.

[9] Article 2, h) de la Directive 2001/86/CE du 8 octobre 2001 complétant le statut de la Société européenne pour ce qui concerne l'implication des travailleurs.

[10] Ces pratiques, particulièrement développées dans le contexte français, sont l'intéressement et la participation aux résultats de l'entreprise d'un côté, l'actionnariat salarié de l'autre, ce

En dernier lieu, et à quelques exceptions notables près (Martin, Goestchy, 1980 ; Martin, 1994), rares sont les chercheurs français à avoir travaillé le concept de participation dans sa globalité et à en avoir mis toutes les dimensions en lumière. Comme le constataient déjà D. Martin et J. Goetschy (1980), il faut plutôt se tourner vers la littérature anglophone pour que se découvre un concept aux dimensions multiples.

## Un concept multidimensionnel

Dans la littérature principalement anglophone donc, nous identifions cinq contributions majeures au travail de conceptualisation de la participation aux décisions, concentrées pour la plupart dans les années 1970 et 1980. Au niveau international, le Bureau International du Travail organisa une série de séminaires<sup>11</sup> dédiés à la question de la « participation des travailleurs aux décisions dans l'entreprise » (BIT, 1981) qui, sur plus d'une décennie, ont réuni chercheurs et praticiens dans l'objectif de mieux définir un concept alors équivoque et de rendre compte des institutions participatives prévalant dans différents pays. À la même période, un consortium d'une trentaine de chercheurs européens<sup>12</sup> conduit une étude empirique de grande ampleur dans 12 pays visant à confronter la participation *de jure* (les arrangements institutionnels) à la participation *de facto* (les pratiques de participation) (IDE, 1981)<sup>13</sup> sur la base d'une réflexion poussée sur le concept de participation lui-même. Réflexion assez largement alimentée par les travaux de Frank Heller que ce dernier affina à l'occasion de ce que nous concevons comme la troisième contribution, centrée, elle, sur les processus de prise de décisions (Heller *et al.*, 1988). Ce n'est plus une étude mais un champ qui constitue à nos yeux la quatrième contribution, celui des *organizational studies* en l'occurrence. C'est en effet dans ce cadre que des revues de littérature extensives ont été menées prenant comme point de départ des recherches théoriques ou empiriques dont la synthèse a nécessité, de la part des auteurs, un effort de définition heuristique de la participation (Dachler, Wilpert, 1978 ; Locke, Schweiger, 1979 ; Loveridge, 1980 ; Strauss, 1982 ; Cotton *et al.*, 1988). Plus proches de nous, les sciences de gestion et tout particulièrement de gestion des ressources humaines signent la dernière contribution importante à ce travail de conceptualisation (Hyman, Mason, 1995 ; Kaler, 1999 ; Marchington, 2005 ; Wilkinson *et al.*, 2010), dans une visée non seulement heuristique mais également pédagogique puisque c'est particulièrement dans les manuels à destination des candidats aux

---

dernier ouvrant à une participation à la décision puisque les salariés actionnaires participent aux assemblées générales des actionnaires et peuvent être représentés au conseil d'administration ou de surveillance dès lors qu'ils détiennent au moins 3 % du capital de l'entreprise.

[11] À Genève en 1967, Belgrade en 1969 et Oslo en 1974.

[12] D. Martin et J. Goetschy étant alors les correspondants pour la France.

[13] Étude que les chercheurs répliqueront dix ans plus tard (IDE, 1993).

certifications du CIPD<sup>14</sup> que l'on retrouve ces exposés conceptuels (Salamon, 2001 ; Marchington, Wilkinson, 2008 ; Rose, 2008).

Si la diversité des intitulés demeure, ces travaux convergent néanmoins vers une vision commune d'un concept reposant sur quatre dimensions essentielles. Ainsi, une pratique ou une institution participative se distingue par sa forme, par le niveau organisationnel auquel elle opère, par le champ des thèmes constituant ses attributions et par la ou les modalités régissant les interactions entre les travailleurs et leurs représentants d'un côté, l'employeur et ses représentants de l'autre. La dimension « forme » rend compte de la possibilité pour la participation d'être directe – les acteurs concernés étant alors les travailleurs eux-mêmes à l'image des groupes d'expression, des cercles de qualité ou autre agencement organisationnel désormais désigné par l'intitulé *high performance work practice*<sup>15</sup> – ou indirecte par le biais de représentants du personnel. Cette représentation peut reposer soit sur le modèle national dit du « canal unique » dans lequel les organisations syndicales disposent du monopole de la représentation des salariés, soit sur celui dit du « double canal » caractérisant le cas français où les salariés peuvent également être représentés par le biais d'instances élues (délégués du personnel, comité d'entreprise) (da Costa, Rehfeldt, 2011)<sup>16</sup>.

La dimension « niveau organisationnel » renvoie à l'unité de lieu où se joue la participation des travailleurs allant du poste de travail jusqu'au niveau du groupe (d'entreprises) en passant par l'unité de production ou de service, l'établissement, et l'entreprise. Les taxinomies développées pour rendre compte de la dimension « champ des thèmes » varient sensiblement d'un auteur à l'autre selon la variable choisie pour discriminer les catégories (la temporalité pour Martin, Goetschy, 1980 et Heller *et al.*, 1988, l'appartenance au champ social ou économique pour Blumberg, 1968) ou le nombre de subdivisions regroupant les différents types et sujets de décision. L'étude de la participation au conseil d'administration ou de surveillance invite à se démarquer de ces catégorisations et soutient plutôt les approches consistant à distinguer les décisions selon qu'elles relèvent de la gestion ou de la stratégie de l'entreprise. La proposition de Herman Knudsen (1995, p. 11) nous semble à cet égard la plus féconde en ce qu'elle distingue : les « décisions stratégiques » définissant le sens et les objectifs de l'entreprise ainsi que sa structure au travers des décisions d'investissements, de répartition des résultats, de fusion ou d'acquisition, d'ouverture ou de fermeture de sites ; les « décisions tactiques » relatives aux moyens permettant de mettre

[14] Le *Chartered Institute of Personnel and Development*, créé à Londres au début du XX<sup>e</sup> siècle, est une association professionnelle dont la certification constitue un prérequis pour la pratique de la gestion des ressources humaines dans le monde anglo-saxon.

[15] Que nous pouvons traduire, à la suite d'Edward Lorenz et Antoine Valeyre (2005) comme des « pratiques de travail à performance élevée ».

[16] Les évolutions nationales en matière de droit du travail, ne serait-ce que sous l'impulsion des dispositions européennes, viennent toutefois brouiller les frontières entre ces deux modèles (Laulom, 2005 ; Didry, Jobert, 2010).

en œuvre ces objectifs tels que les choix technologiques, la division du travail, la structure organisationnelle ou la politique de ressources humaines ; les décisions « opérationnelles » appliquant les décisions tactiques dans le quotidien du terrain telle que la répartition des tâches entre travailleurs d'une unité. Les dimensions « niveau organisationnel » et « champ des thèmes couverts » sont en réalité interdépendantes, les décisions stratégiques se prenant au niveau organisationnel le plus élevé dans la hiérarchie de l'entreprise (Kochan, Katz, McKersie, 1986 ; Heller *et al.*, 1988). La dernière dimension, celle des « modalités d'interaction » mérite ici un traitement particulier en ce qu'elle serait au cœur de la question du pouvoir et de l'influence dans les institutions participatives.

### La question du pouvoir dans les institutions participatives

Sur la base d'une conception renouvelée des quatre styles de management mis plus tôt en avant par Rensis Likert (1961), F. Heller (1971) est l'un des premiers à avoir distingué les différentes modalités d'interaction en situation de décision sur un axe allant de la plus faible à la plus forte participation. Son *Influence Power Continuum* compte alors cinq modalités : 1) la décision est prise par le seul dirigeant ; 2) le dirigeant informe de la décision prise unilatéralement ; 3) une consultation préalable à la décision est mise en place, la décision finale restant du seul ressort du dirigeant ; 4) la décision est le résultat d'une discussion conjointe entre dirigeant et subordonnés où chacun porte un poids égal dans la détermination du résultat final de la décision ; 5) le dirigeant délègue la décision aux subordonnés. Cette lecture en continuum fera école puisqu'elle sera reprise dans les travaux de l'IDE<sup>17</sup> (1981, 1993) et que l'enchaînement idéal-typique information-consultation-codécision-autogestion qui avait déjà traversé les frontières (Delarue, Fournier, Questiaux, 1989) constitue toujours un incontournable de l'étude de la participation, quand bien même il apparaîtrait sous un intitulé autre à l'instar de l'« escalator de la participation » de Mick Marchington et Adrian Wilkinson (2008).

Si la pensée en continuum est partagée, certains débats se sont ouverts quant à la place de trois modalités au sein de cet axe que sont la négociation, la codécision et le contrôle. Confondant conceptualisation et pratique, certains auteurs se référant au modèle de représentation à double canal distinguent la négociation comme principale modalité d'interaction de la représentation syndicale des autres modalités qui caractériseraient uniquement les interactions au sein des institutions représentatives du personnel. La dichotomie entre paradigme pluraliste et unitariste (Fox, 1966, 1974) sous-tend cette lecture, la négociation étant alors considérée comme caractéristique d'une situation de conflit d'intérêts lorsque la communauté d'intérêts serait le propre de la consultation ou de la concertation (Robbins, 1972 ; Touzard, 2006). Nous estimons pour notre part que les modalités d'interaction sont indépendantes de la question

[17] Auxquels F. Heller participa.

du conflit d'intérêts et suivons au contraire la voie ouverte notamment par Gérard Lyon-Caen (1971), Johannes Schregle (1976), William Zartman (1977) et H. Peyton Young (1991) pour estimer que la négociation relève de la modalité de codécision ou décision conjointe<sup>18</sup>. Faisant référence à l'institution allemande de représentation des salariés dans les conseils de surveillance, certains auteurs ont été tentés d'inclure dans le continuum la codétermination, ou sa traduction impropre de « cogestion » (Rehfeldt, 1990), en tant que modalité distincte. Parce que cela revient à prendre pour modalité d'interaction ce qui est en réalité une institutionnalisation de la participation aux décisions, nous nous accordons avec H. Knudsen (1995) pour l'écarter du continuum et au contraire questionner dans la section suivante la modalité d'interaction lui correspondant. Quant au contrôle, d'aucuns estiment qu'il se situe hors du continuum et de la participation en général, puisque localisé en dehors de la décision.

F. Heller ne se contentera pas d'être l'un des précurseurs de la conception des modalités d'interaction et de leur agencement, il sera également l'un des premiers à y faire le lien avec la question du pouvoir dans son acception relationnelle<sup>19</sup>. Proche de la définition wébérienne selon laquelle « le pouvoir est toute chance de faire triompher, au sein d'une relation sociale, sa propre volonté, même contre des résistances, peu importe sur quoi repose cette chance » (Weber, 1971 [1922], p. 56), F. Heller (1971) opère une distinction nette entre influence et pouvoir. Selon lui,

« une personne exerce de l'influence lorsque, à la suite d'une intervention directe ou indirecte, ses préférences sont examinées au cours du processus conduisant à la décision. Le pouvoir, à l'inverse, est exercé seulement quand, à la suite d'une intervention directe ou indirecte, ses préférences sont incorporées dans le processus décisionnel » (Heller, 1971, p. XXIV).

Cette distinction entre influence et pouvoir fait directement écho à celle que Carole Pateman (1970) établit entre la « participation partielle » et la « participation entière »<sup>20</sup>. Dans le premier cas, « les travailleurs ne sont pas détenteurs d'un pouvoir

[18] Précisons notre propos pour lever toute ambiguïté. Les modalités d'interaction, telles que nous les présentons, constituent chacune un cadre général qu'il convient de distinguer des situations particulières qu'elles englobent. Ainsi, une consultation, terme générique, peut prendre place en situation de conflit comme de communauté d'intérêts, de même qu'une décision conjointe. En revanche, la négociation renverra à une situation particulière de décision conjointe, caractérisée en effet par l'existence d'un conflit – ou du moins une divergence – d'intérêts (Bourque, Thuderoz, 2011).

[19] Contrairement à l'approche systémique du pouvoir, la définition relationnelle de celui-ci (développée particulièrement par Crozier et Friedberg, 1977) souligne l'importance de ne pas considérer le pouvoir comme un attribut mais comme une capacité d'action se mettant en œuvre dans le cadre d'une relation de dépendance réciproque.

[20] C. Pateman distingue un troisième type de participation, la « pseudo-participation » qui relève, pour l'auteur, d'une instrumentalisation de la participation de la part des directions : « L'objectif n'était pas d'instaurer une situation dans laquelle la participation prend place, mais de créer un sentiment de participation » (Pateman, 1970, p. 69).

équivalent dans la maîtrise du résultat de la décision, mais peuvent uniquement l'influencer » (Pateman, 1970, p. 70). En revanche, la « participation entière » qualifie les « processus au sein desquels chaque membre prenant part à la prise de décision détient un pouvoir équivalent dans la maîtrise du résultat de la décision » (p. 71). Faisant le lien avec les modalités d'interaction, F. Heller définit alors l'information comme une première voie d'accès à l'influence, la consultation comme le champ d'exercice de l'influence, le pouvoir ne s'exerçant véritablement qu'en situation de décision conjointe ou d'autogestion (Heller *et al.*, 1988, p. 33-34). Cette grille de lecture pose ainsi les bases de l'analyse des capacités d'influence ou de pouvoir des administrateurs salariés que nous proposons dans la section suivante.

## La participation des travailleurs au conseil d'administration ou de surveillance

La forme de la participation des travailleurs au conseil d'administration ou de surveillance est indirecte, les représentants du personnel étant élus sous par-rainage syndical<sup>21</sup>. Le niveau organisationnel auquel la participation prend place est le plus élevé de l'entreprise, voire du groupe dans la mesure où le champ des thèmes relevant des attributions du conseil est celui des décisions stratégiques. Si l'on s'en tient aux règles de droit encadrant l'exercice du conseil, la modalité d'interaction y prévalant serait celle de la codécision du fait de la présence de représentants du personnel aux côtés de ceux des actionnaires dans une institution qui « délibère »<sup>22</sup> sur les grandes orientations stratégiques. S'il en va ainsi de la participation *de jure*, qu'en est-il de la participation *de facto* ? Nous proposons de répondre à cette interrogation à l'appui des données issues de la recherche empirique que nous avons conduite. Il s'agit d'une part d'enquêtes monographiques dans deux grandes entreprises publiques<sup>23</sup>, l'une à conseil d'administration l'autre à conseil de surveillance, où des entretiens semi-directifs ont été conduits avec l'ensemble des administrateurs salariés ayant siégé ou siégeant au conseil (26 individus), avec des membres de la direction assurant ou ayant assuré la fonction de secrétaire du conseil ou de directeur de cabinet du président (7 individus), ainsi qu'avec les quelques administrateurs non représentants du personnel qui ont accepté de nous recevoir (4 individus)<sup>24</sup>, entre

[21] Les organisations syndicales ne détiennent pas le monopole de présentation des candidatures, des listes de candidats « libres » étant autorisées sous condition de récolter un nombre suffisant de signatures d'élus du personnel ou d'électeurs. Néanmoins, les données de notre recensement font apparaître que la très large majorité des administrateurs salariés (97 %) est parrainée par une organisation syndicale.

[22] Tel est le vocable utilisé dans la loi DSP (art. 7, al. 1).

[23] Que les contraintes de confidentialité ne nous permettent pas de présenter plus en détail.

[24] La difficulté d'accès au terrain que sont les membres des conseils d'administration ou de surveillance, si elle est regrettable, reste somme toute classique (voir Bertin-Mouroit, Lapôtre, 2003, p. 7) et s'explique notamment par les contraintes de secret et de discrétion entourant tant le fond que la forme des délibérations des conseils.

autres acteurs interviewés. Il s'agit d'autre part d'une enquête par questionnaire auto-administré adressé à 404 administrateurs salariés<sup>25</sup> et auquel ont répondu 148 individus répartis dans 82 entreprises.

### Influence ou pouvoir : la représentation des administrateurs salariés

Nous avons demandé aux administrateurs salariés de situer sur un axe inspiré du continuum de F. Heller ce qu'ils perçoivent comme étant leur modalité d'interaction au sein de l'actuel conseil où ils siègent et celle à laquelle ils aspireraient dans un conseil idéal à leurs yeux. Notre axe comptait six modalités (cinq pour le questionnaire pour lequel nous avons supprimé la dernière modalité<sup>26</sup>) : information, consultation, codécision, contrôle, cogestion et autogestion<sup>27</sup>. Nous avons réintroduit la modalité de contrôle estimant avec Jean-Marie Delarue *et al.* (1989) que le contrôle, entendu ici au travers d'un droit de veto, participe bien du processus décisionnel. La modalité « cogestion », quant à elle, vient faire écho à l'imaginaire syndical d'une participation élargie qui ne se limite pas aux seules décisions stratégiques mais comprend également celles relatives à la gestion. Le tableau suivant rend compte du positionnement des acteurs sur chacune de ces modalités.

**Tableau 1. Les modalités d'interaction perçues par les administrateurs salariés**

		Information (%)	Consultation (%)	Codécision (%)	Contrôle (%)	Cogestion (%)	Autogestion (%)
Conseil actuel	Interviewés n=26	7 (27%)	18 (69%)	1 (4%)	0	0	0
	Répondants n=148	40 (27%)	94 (63,3%)	10 (7%)	1 (0,7%)	3 (2%)	n.a.
Conseil idéal	Interviewés n=26	0	2 (8%)	17 (65%)	4 (15%)	3 (12%)	0
	Répondants n=144	1 (0,7%)	17 (12%)	78 (54%)	25 (17,3%)	23 (16%)	n.a.

Source : recherche de l'auteur.

[25] Soit ceux des 545 administrateurs salariés recensés dont nous possédions les coordonnées.

[26] Si le projet autogestionnaire initialement porté par la CFDT, avant que la CGT ne s'y joigne, a un temps stimulé les débats autour de la participation (Georgi, 2003), il est largement tombé en désuétude depuis. Les entretiens exploratoires menés dans le cadre d'une recherche de DEA ainsi que les premiers entretiens conduits pour cette recherche ont confirmé que l'autogestion avait quitté le terrain des possibles. D'où l'exclusion de cette modalité dans le questionnaire.

[27] La présentation de chaque modalité était accompagnée d'une définition élaborée par l'auteur et lue à l'interviewé avant qu'il ne réponde. Dans le questionnaire, les modalités n'apparaissent pas en tant que telle mais ont été converties en paraphrases. Par exemple, à la question « au conseil de votre entreprise, dans la plupart des cas, estimez-vous : », la modalité « information » est retranscrite par « être informé des décisions ».

Dans leur très grande majorité (69 % des interviewés et 63 % des répondants au questionnaire), les administrateurs salariés choisissent la consultation comme modalité d'interaction caractérisant le mieux leur situation au conseil. Un peu plus d'un quart d'entre eux (27 %) optent même pour une participation plus faible se limitant à de l'information. Les situations où les administrateurs salariés seraient en capacité de pouvoir (modalité de codécision et au-delà) apparaissent alors tout à fait marginales, la normale, au sens statistique du terme, se situant au mieux dans une capacité d'influence. Ce résultat vient confirmer les conclusions de Bénédicte Bertin-Mouroit et Marc Lapôtre (2003)<sup>28</sup> et se trouve parfaitement résumé dans les propos de cet administrateur salarié : « on ne va peut-être pas pouvoir éviter la fusée sur le pas de tir, mais on pourra peut-être la dévier un peu de sa trajectoire ». Le projet d'égalisation des pouvoirs par l'introduction de représentants du personnel dans les conseils d'administration ou de surveillance n'est donc pas atteint alors même qu'il est souhaité là encore par une large majorité des enquêtés, 65 % des interviewés et 54 % des répondants appelant de leurs vœux à une véritable codécision.

L'argument trivialement avancé pour expliquer cette absence de pouvoir repose sur la position minoritaire des administrateurs salariés qui occupent, au mieux, un tiers des sièges du conseil<sup>29</sup>. Cet argument, s'il ne suffit pas, selon nous, à expliquer l'absence de pouvoir et la limitation à la seule influence comme nous le verrons plus loin, a le mérite de souligner le particularisme de la situation de codécision au conseil d'administration ou de surveillance, cette situation étant celle d'une délibération et non d'une négociation. D'aucuns distinguent la négociation de la délibération selon que la première mettrait en jeu des intérêts particularistes en conflit quand la seconde ferait la part belle à la recherche du bien commun (Didry, Jobert, 2012). Nous suivons plutôt la proposition de Philippe Urfalino (2005) pour considérer que l'élément discriminant est celui de la place de l'accord dans le jeu entre acteurs. Ainsi, la délibération est :

*« la discussion d'un groupe en vue d'une décision que les membres de ce groupe ont à prendre en commun. Dans ce cas, c'est la détermination de l'arrêt de la décision qui fait l'objet d'un travail collectif. Le fait que la décision soit bien la tâche collective est attesté par la présence de procédures d'agrégation des expressions des préférences*

[28] L'analyse de contenu des entretiens menés avec 18 administrateurs salariés de 11 entreprises cotées a conduit les auteurs à constater qu'« aucun salarié rencontré ne nous a affirmé avoir un poids significatif dans son conseil. L'influence qu'ils considèrent avoir va de "nulle" à "une capacité de faire évoluer les projets à la marge". Si quelques salariés administrateurs aimeraient développer une véritable cogestion, tous sont d'accord pour dire qu'aujourd'hui ils ne sont pas en mesure de peser sur les orientations stratégiques de leur entreprise » (Bertin-Mouroit, Lapôtre, 2003, p. 83).

[29] Dans les entreprises régies par les dispositions du code de commerce (entreprises privées, privatisées et publiques mais se situant hors du champ de la loi DSP), les administrateurs salariés ne peuvent occuper plus du quart des sièges du conseil (art. L225-27 et L225-78 du code de commerce).

*des participants à la décision, des règles qui ont pour but de dégager une décision collective à partir des positions des participants [par exemple, le vote]. On notera que cette décision collective entendue au sens restreint, n'est pas nécessairement précédée par un conflit ou par le souci de trouver un accord » (Urfalino, 2005, p. 105).*

Ce qui importe dans la situation de délibération est alors l'arrêt d'une décision qui ne requiert pas l'accord de tous (à l'exception de la prise de décision à l'unanimité qui se confond alors, pour P. Urfalino, avec la situation de négociation) mais l'accord d'un nombre suffisant au regard des règles de détermination de la décision. À l'inverse, c'est bien le « souci de trouver un accord » que « chaque partie a décidé d'accepter » (Urfalino, 2005, p. 105), « une solution mutuellement acceptable » (Dupont, 1994, p. 11) qui définit la situation de négociation dont l'objectif n'est plus seulement l'arrêt d'une décision, mais l'accord de tous sur la décision arrêtée. Les décisions du conseil d'administration ou de surveillance se prenant à la majorité simple<sup>30</sup>, et les alliances avec les autres administrateurs étant exceptionnellement rares (à l'exception des alliances entre administrateurs salariés), les administrateurs salariés ne sont jamais en position de déterminer à eux seuls les décisions du conseil, d'autant plus que la voix du président du conseil est prépondérante en cas de partage. Néanmoins, ce n'est pas la qualification de la situation en délibération plutôt qu'en négociation qui fournit selon nous l'explication d'une capacité jugée comme limitée à l'influence, mais le fait que cette situation de délibération soit imparfaite.

## Une absence de pouvoir en situation de délibération imparfaite

P. Urfalino (2005), avec Jean De Munck et Isabelle Ferreras (2012), rappelle que



*« l'exigence normative qui doit être respectée pour qu'il puisse être dit qu'il y a bel et bien délibération est que tous les participants n'aient pas déjà leur volonté complètement déterminée et fixée et que, par-tant, les discours échangés soient susceptibles de contribuer à la formation de la détermination de certaines de ces volontés » (Urfalino, 2005, p. 110).*

Or cette exigence normative n'est pas remplie, ce qui transparaît dans les propos des acteurs du conseil d'administration ou de surveillance, administrateurs salariés et non-salariés, lorsqu'ils le qualifient de « chambre d'enregistrement » de décisions déjà prises par ailleurs, de « fiction » de délibération. La grande majorité des administrateurs salariés pourrait se reconnaître dans ce propos tenu par l'un d'entre eux : « Il n'y a aucun dossier sur lequel on nous a dit "bon

[30] Art. 8, al. 1 de la loi DSP, Art. L225-37 al. 2 (concernant le conseil d'administration) et L225-82 al. 2 (concernant le conseil de surveillance) du code de commerce.

écoutez, après le débat, on se rend compte que c'est une connerie et on va faire autrement", non, jamais je n'ai vu ça, jamais. Mais même sur une infime partie d'un dossier, je pense que non ». L'ensemble des recherches françaises ayant pris les administrateurs salariés comme objet d'étude (CRMSI, 1985a ; Barreau, 1990 ; Deslandes, Pompée, 1995 ; Bertin-Mourot, Lapôtre, 2003) ou le fonctionnement des conseils des entreprises publiques en particulier (IFA, 2011) arrivent à ce même constat<sup>31</sup> ; constat qui, dans les deux entreprises que nous avons étudiées, est partagé par les membres de la direction que sont les actuels et anciens secrétaires du conseil. L'un deux nous livre que :

« *Les représentants des salariés peuvent avoir le sentiment que les dés sont un peu pipés, que les dossiers sont déjà bouclés, qu'il y a une entente préalable entre l'actionnaire et l'entreprise, et c'est une réalité, on n'est pas très loin d'une chambre d'enregistrement* ».

Les propos de l'ancien président de Renault, comparant le fonctionnement des conseils anglo-saxons et français, confirment encore que les représentations que les administrateurs salariés ont de leur expérience du conseil reflètent une pratique objective :

« *À la différence des conseils français, la plupart des décisions soumises au vote du conseil [d'administration de type anglo-saxon] ne sortent pas dans l'état où elles sont entrées. En France, il n'y a pas de réelle anxiété sur l'issue du vote pour la direction générale* » (Schweitzer, 2009, p. 173).

Aussi, si les administrateurs salariés ne sont pas en situation de pouvoir c'est que le conseil lui-même n'est pas un espace de pouvoir, n'étant pas un authentique lieu de délibération. Et ce pour deux raisons. La première tient à la place du conseil d'administration ou de surveillance dans le processus décisionnel. Dans l'approche classique (Simon, 1960 ; Mintzberg, Raisinghani, Theoret, 1976) ce processus se découpe en séquences : partant de l'identification de la nécessité de prendre une décision, un diagnostic de la situation est engagé qui donne lieu à la recherche ou la formulation de solutions possibles dont les différentes alternatives feront l'objet d'une évaluation puis d'une sélection avant la ratification finale du choix. Or l'action du conseil ne se situe pas à l'étape d'élaboration des alternatives ou même de leur sélection, mais à celui seul de leur ratification (Martinet, 2002). Comme le précise la charte encadrant les relations entre l'Agence des participations de l'État et les entreprises publiques<sup>32</sup>, le conseil se

[31] Par exemple, Deslandes et Pompée (1995, p. 47) rapportent que « le formalisme des délibérations au sein des conseils se heurte bien souvent à des positions prédéterminées de la part des administrateurs autres que salariés. En effet, les ministères orientent et définissent les choix qui détermineront l'avenir de l'entreprise. Ces choix ne sont que soumis au conseil. »

[32] Accessible en ligne à l'adresse : [http://www.ape.minefi.gouv.fr/sections/qu\\_est\\_ce\\_que\\_l\\_ape/regles\\_de\\_gouvernanc/](http://www.ape.minefi.gouv.fr/sections/qu_est_ce_que_l_ape/regles_de_gouvernanc/)

contente de « valider » la stratégie. Non seulement les décisions, entendues ici comme l'étape de sélection parmi les alternatives, sont prises en amont des réunions du conseil, mais elles sont en sus prises par un autre acteur qu'est l'actionnaire majoritaire. Nous avons demandé aux 26 administrateurs salariés rencontrés en entretien de schématiser la chaîne de décision, non pas en fonction du processus séquentiel mais de l'importance des acteurs déterminant la décision finale. Parmi eux, 24 ont proposé le même schéma, plaçant en première place l'actionnaire, l'État en l'espèce, comme acteur le plus influent, puis la direction générale sous les traits du président et du comité exécutif dans l'entreprise à conseil d'administration et du directoire dans l'entreprise à conseil de surveillance, avant de terminer, en bout de course, par le conseil lui-même.

La seconde explication tient donc à la place prépondérante qu'occupe l'acteur actionnaire, place que lui octroient les règles de droit. Dans les entreprises publiques soumises à la loi DSP, l'État actionnaire dispose de prérogatives de contrôle de la direction et du conseil telles que l'on peut questionner leur réelle autonomie de gestion. En effet, l'État a le pouvoir de nomination et de révocation des deux tiers du conseil<sup>33</sup>, du PDG dans les entreprises à conseil d'administration et du président du directoire dans celles à conseil de surveillance, dirigeants dont il fixe la rémunération désormais plafonnée<sup>34</sup>. Siègent en outre au conseil des représentants des tutelles ministérielles techniques et financières au travers du chef de la mission de contrôle économique et financier et du commissaire du gouvernement, ce dernier disposant même d'un veto suspensif en ce qu'il peut demander une seconde délibération. Non seulement certaines décisions du conseil<sup>35</sup> sont à valeur provisoire puisque soumises à l'approbation ultime des ministères de tutelle qui peuvent *in fine* s'y opposer<sup>36</sup>, mais c'est en outre le contrat de plan ou d'entreprise convenu entre l'État et la direction générale qui « définit les principales orientations stratégiques de l'entreprise »<sup>37</sup>, surpassant alors, bien que légalement, les attributions du conseil. Les entreprises privées, où siègent également des administrateurs salariés en conséquence des privatisations<sup>38</sup>, ne sont pas en reste, les actionnaires disposant dans ce cadre d'une double représentation : à l'assemblée générale des actionnaires d'une part, puis au conseil pour ceux des membres non administrateurs salariés qui sont nommés

[33] Un tiers étant constitué de représentants de l'État et le deuxième de personnalités dites « qualifiées » nommées par décret. L'État conserve en outre le droit de nommer jusqu'à un tiers du conseil des entreprises dont il est actionnaire minoritaire.

[34] Le décret 2012-916 du 26 juillet 2012 relatif au contrôle de l'État sur les rémunérations des dirigeants d'entreprises publiques fixe ce plafond à 450 000 euros bruts annuels.

[35] Sur le budget, l'affectation des bénéfices, les cessions, prises ou extensions de participations financières dans d'autres entreprises.

[36] En vertu du décret 53-707 relatif au contrôle de l'État sur les entreprises publiques nationales et certains organismes ayant un objet d'ordre économique ou social.

[37] Selon l'article 11 de la loi 82-653 portant réforme de la planification.

[38] Si 61 % des entreprises accueillant des administrateurs salariés relèvent du secteur public, 39 % d'entre elles appartiennent actuellement au secteur privé (Conchon, 2009).

et révocables par cette même assemblée. Là aussi certaines décisions du conseil sont de nature provisoire<sup>39</sup> car requérant la ratification ultime de l'assemblée des actionnaires qui dispose par ailleurs de la compétence exclusive sur les décisions relatives à l'augmentation ou la réduction du capital, l'affectation du résultat et la fixation du montant des dividendes.

Il ne faudrait pas en conclure que tous les conseils d'administration ou de surveillance de toutes les entreprises sont des « chambres d'enregistrement » ou qu'ils ne le sont que parce qu'ils comptent justement des représentants des travailleurs dans leurs rangs. La situation de délibération imparfaite est en réalité largement déterminée par l'actionnaire et plus précisément par la structure de l'actionnariat de l'entreprise (Bertin-Mouro, Lapôte, 2003). Dans les entreprises que Gérard Charreaux et Jean-Pierre Pitol-Belin (1990) qualifient de « contrôlées » puisqu'en présence d'un actionnaire dominant disposant de la majorité du capital et/ou des droits de vote ou d'une coalition d'actionnaires dominante, ces acteurs sont en position d'exercer un pouvoir – et non une simple influence – sur les décisions stratégiques de l'entreprise en ce qu'ils contrôlent les dirigeants dont la vocation serait justement de servir leurs intérêts (Ginglinger, 2002). Les entreprises familiales, les filiales d'entreprises mais également les entreprises publiques (Charreaux, 1997) rentrent dans ce cadre. En revanche, dans les entreprises où l'actionnariat n'est plus concentré entre les mains d'un actionnaire majoritaire mais réparti entre quelques actionnaires alors appelés « de contrôle » car disposant d'une capacité d'influence (Cronqvist, Nilsson, 2003), mais non de pouvoir, relative à la part du capital détenu<sup>40</sup>, le conseil peut être le lieu d'une délibération véritable puisque nécessitant l'aménagement de préférences multiples. En l'absence d'actionnaire majoritaire ou de contrôle du fait d'un actionnariat extrêmement dispersé, la situation peut en revanche relever à nouveau d'une délibération imparfaite où l'acteur prépondérant n'est plus l'actionnaire mais la direction « seule aux commandes » (Bertin-Mouro, Lapôte, 2003, p. 70)

## Conclusion

Nous souscrivons à la conclusion de Marie-Noëlle Auberger-Barré et Jean-Paul Bouchet (2007, p. 26) selon laquelle « la question du pouvoir de l'administrateur salarié se pose à l'intérieur de celle du pouvoir du conseil d'administration lui-même ». Ceci n'équivaut pas à une lecture sur-déterministe du jeu des administrateurs salariés, ces derniers développant par ailleurs un répertoire d'action

[39] Les décisions relatives à l'approbation des comptes annuels, au déplacement du siège social et à l'octroi de « parachutes dorés ».

[40] Le seuil de détention du capital conférant la qualité d'actionnaire de contrôle ne fait pas l'objet d'un consensus, étant fixé à 10 % du capital pour certains auteurs ou 20 % pour d'autres (Biebuyck, Chapelle, Szafarz, 2004).

qui leur est propre, notamment par un usage intensif de l'argumentation stratégique (Elster, 2005) afin de gagner, si ce n'est en pouvoir, du moins en plus grande influence. Mais cette conclusion revient à souligner la nécessité d'une lecture systémique qui va au-delà de la seule étude de l'institution participative pour questionner son inscription dans un système plus large de règles et d'acteurs.

On ne peut comprendre la capacité d'action des administrateurs salariés sans prêter attention au fonctionnement du conseil lui-même ni aux acteurs et aux éléments de contexte entrant dans sa régulation. C'est pourquoi : « La présence d'administrateurs salariés n'est donc pas en soi une garantie du fonctionnement délibératif de l'entreprise. » (Sauviat, 2009, p. 33). À défaut de réformer l'institution du conseil d'administration ou de surveillance elle-même, l'actuel projet d'introduction d'administrateurs salariés aux conseils des grandes entreprises privées n'aura d'autre résultat que ce qui se donne ici à voir par le croisement des représentations portées par les différents acteurs des conseils : une répartition des pouvoirs inchangée, et une capacité des représentants des travailleurs limitée, dans le meilleur des cas, à l'influence. De la même manière, on ne peut comprendre tout l'enjeu de la représentation des travailleurs dans les conseils d'administration ou de surveillance si on se limite, comme nous l'avons fait dans le cadre de cet article, à leur inscription dans le seul système de gouvernement d'entreprise. Encore faut-il prendre en compte leur place dans le système de relations professionnelles de l'entreprise et alors se dévoile une autre facette, celle de leur contribution à l'action collective syndicale en tant qu'élément clef de la « bataille de l'information » (Rosanvallon, 1998, p. 129-137).

## Bibliographie

- Auberger-Barré M.-N., Bouchet J.-P., 2007, « Guide de l'administrateur salarié », *Cadres CFDT*, (424 bis).
- Auroux J., 1981, *Les droits des travailleurs. Rapport au Président de la République et au Premier ministre*, Paris, La Documentation française.
- Barreau J., 1990, *L'État entrepreneur. Nationalisations, gestion du secteur public concurrentiel, construction européenne (1982-1993)*, Paris, L'Harmattan.
- Bertin-Mouroit B., Lapôtre M., 2003, *Gouvernement d'entreprise : fonctionnement des organes de contrôle et rôle des représentants des salariés*, Paris, CARIS-CFDT.
- Biebuyck T., Chapelle A., Szafarz A., 2004, « Les leviers de contrôle des actionnaires majoritaires », *Revue gouvernance*, 1 (2), p. 52-76.
- BIT, 1981, *La participation des travailleurs aux décisions dans l'entreprise*, Genève, BIT.
- Blumberg P., 1968, *Industrial democracy. The sociology of participation*, Londres, Constable & Co Ltd.
- Bourque R., Thuderoz C., 2011, *Sociologie de la négociation. Nouvelle édition, avec études de cas*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.

- Charreaux G., Pitol-Belin J.-P., 1990, *Le conseil d'administration*, Paris, Vuibert.
- Conchon A., 2009, « Les administrateurs salariés dans les entreprises françaises : une approche quantitative », in M.-N. Auberger, A. Conchon (dir.), *Les administrateurs salariés et la gouvernance d'entreprise*, Paris, La Documentation française, p. 103-112.
- Conchon A., 2011, *Board-level employee representation in Europe. Facts and Trends*, Report n°121, Bruxelles, ETUI.
- da Costa I., Rehfeldt U., 2011, « La participation dans les entreprises transnationales en Europe : quelles évolutions ? », *La revue de l'IRES*, (71), p. 3-21.
- Cotton J., 1993, *Employee involvement: methods for improving performance and work attitudes*, Newbury Park, Sage.
- Cotton J., Vollrath D., Froggatt K., Lengnick-Hall M., Jennings K., 1988, « Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes », *The Academy of Management Review*, 13 (1), p. 8-22.
- CRMSI, 1985, *Premier bilan de la démocratisation des conseils d'administration dans le secteur public. Compte-rendu de la journée d'étude du 15 novembre 1985*, Paris, CRMSI.
- Cronqvist H., Nilsson M., 2003, « Agency costs of controlling minority shareholders », *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 38 (4), p. 695-719.
- Crozier M., Friedberg E., 1977, *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.
- Dachler P., Wilpert B., 1978, « Conceptual Dimensions and Boundaries of Participation in Organizations: A Critical Evaluation », *Administrative Science Quarterly*, 23 (1), p. 1-39.
- Dahl R., 1985, *A Preface to Economic Democracy*, Berkeley et Los Angeles, University of California Press.
- De Munck J., Ferreras I., 2012, « The Democratic Exchange as the Combination of Deliberation, Bargaining, and Experimentation » in J. De Munck, C. Didry, I. Ferreras, A. Jobert (dir.), *Renewing Democratic Deliberation in Europe. The Challenge of Social and Civil dialogue*, Bruxelles, P.I.E. Peter Lang, p. 149-169.
- Delarue J.-M., Fournier J., Questiaux N., 1989, *Traité du social : situations, luttes, politiques, institutions*, 5<sup>e</sup> édition, Paris, Dalloz.
- Deslandes G, Pompée J., 1995, *Les administrateurs élus dans les entreprises publiques. Recherche CFE-CGC – Agence d'objectifs IRES*, Paris, IRES.
- Desmond N., 2011, « Répertoire des entreprises contrôlées majoritairement par l'État au 31 décembre 2010 », *Insee Résultats Économie*, (55), en ligne <http://www.insee.fr//fr/publications-et-services/irweb.asp?id=recme2010>.
- Didry C., Jobert A., 2010, « Les accords de méthode : une logique d'engagement face aux restructurations », in C. Didry, A. Jobert (dir.), *L'entreprise en restructuration. Dynamiques institutionnelles et mobilisations collectives*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, p. 127-140.
- Didry C., Jobert A., 2012, « Deliberation. A New Dimension in European Industrial Relations », in J. De Munck, C. Didry, I. Ferreras, A. Jobert (dir.), *Renewing*

- Democratic Deliberation in Europe. The Challenge of Social and Civil dialogue*, Bruxelles, P.I.E. Peter Lang, p. 171-186.
- Dundon T., Wilkinson A., Marchington M., Ackers P., 2004, « The meaning and purpose of employee voice », *International Journal of Human Resource Management*, 15 (6), p. 1149-1170.
- Dupont C., 1994, *La négociation : conduite, théorie, applications*, Paris, Dalloz.
- Elster J., 2005, « L'usage stratégique de l'argumentation », *Négociations*, 2 (4), p. 59-82.
- Ferreras I., 2012, *Gouverner le capitalisme ?*, Paris, Presses universitaires de France.
- Fox A., 1966, *Industrial sociology and industrial relations*, Londres, HMSO, Royal Commission on Trade Union and Employer Associations.
- Fox A., 1974, *Beyond contract: work, power and trust relations*, Londres, Faber & Faber.
- Georgi F. (dir.), 2003, *Autogestion, la dernière utopie ?*, Paris, Publications de la Sorbonne.
- Ginglinger E., 2002, « L'actionnaire comme contrôleur », *Revue française de gestion*, 5 (141), p. 37-55.
- Gnazale G., Tchotourian I., Violay L., 2008, « Implication des salariés dans la vie de l'entreprise: lorsque le droit pose les fondements d'une nouvelle gouvernance », Miméo, Nantes, Université de Nantes.
- Heller F., 1971, *Managerial decision-making. A study of leadership styles and power-sharing among senior managers*, Londres, Tavistock Publications Ltd.
- Heller F., 1998, « Influence at work: a 25-years program of research », *Human Relations*, 51 (12), p. 1425-1456.
- Heller F., Drenth P., Koopman P., Rus V., 1988, *Decisions in organizations: a longitudinal study of routine, tactical and strategic decisions*, Londres & Beverly Hills, Sage Publications.
- Hyman J., Mason B., 1995, *Managing employee involvement and participation*, Londres, Sage Publications.
- IDE, 1981, *Industrial democracy in Europe*, Oxford, Oxford University Press.
- IDE, 1993, *Industrial democracy in Europe revisited*, Oxford, Oxford University Press.
- IFA – Institut Français des Administrateurs, 2011, *Être administrateur dans le secteur public*, Paris, IFA.
- Kaler J., 1999, « Understanding Participation », *Journal of Business Ethics*, 21 (2-3), p. 125-135.
- Knudsen H., 1995, *Employee Participation in Europe*, Londres, Sage Publications.
- Kochan T., Katz H, McKersie R., 1986, *The transformation of American industrial relations*, New-York, Basic Books Inc. Publishers.
- Lallement M., 2008, *Sociologie des relations professionnelles*, 2<sup>e</sup> édition, Paris, La Découverte.

- Lallement M., 2011, « Sur les moyens de faire descendre la démocratie dans l'entreprise », in O. Piriou, P. Lénel (dir.), *Les états de la démocratie. Comprendre la démocratie au-delà de son utopie*, Paris, Hermann, p. 51-70.
- Lammers C., 1975, « Self-management and participation: two concepts of democratization in organizations », in F. Heller (dir.), *Managing Democratic Organizations*. Volume 1, Aldershot, Ashgate-Dartmouth, p. 111-127.
- Laulom S., 2005, « Les évolutions contrastées des systèmes nationaux de représentation des travailleurs dans l'entreprise », in S. Laulom (dir.), *Recomposition des systèmes de représentation des salariés en Europe*, Saint-Etienne, Publications de l'Université de Saint-Etienne, p. 279-308.
- Le Crom J.-P., 1997, « La reconstruction du syndicalisme en Europe occidentale de 1944 à 1949 » in D. Barjot, R. Baudouï, D. Voldman (dir.) *Les reconstructions en Europe (1945-1949)*, Bruxelles, Complexe, p. 213-232.
- Le Goff J. (dir.), 2008, *Les lois Auroux, 25 ans après (1982-2007). Où en est la démocratie participative ?*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- Le Goff J., 2009, « Une concertation État-partenaires sociaux atypique. Les lois Auroux de 1982 : une "aventure législative partagée" », *Esprit*, (2009/1), p. 138-157.
- Likert R., 1961, *New patterns of management*, New York, McGraw-Hill.
- Locke E., Schweiger D., 1979, « Participation in Decision-Making : One More Look », in B. Staw (dir.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, JAI Press, p. 265-339.
- Lorenz E., Valeyre A., 2005, « Les formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union européenne », *Travail et Emploi*, (102), p. 91-105.
- Loveridge R., 1980, « What is participation? A review of the literature and some methodological problems », *British Journal of Industrial Relations*, 18 (3), p. 297-317.
- Lyon-Caen G., 1971, « La participation par le contrôle », in G. Spitaels (dir.), *Les conflits sociaux en Europe*, Verviers, Marabout service, p. 262-273.
- Madjarian G., 1980, *Conflits, pouvoirs et société à la Libération*, Paris, Union générale d'édition.
- Marchington M., 2005, « Employee Involvement: Patterns and Explanations », in B. Harley, J. Hyman, P. Thompson (dir.), *Participation and Democracy at Work. Essays in Honour of Harvie Ramsay*, Basingstoke, Palgrave MacMillan, p. 20-37.
- Marchington M., Wilkinson A., 2008, *Human Resource Management at Work. People Management and Development*, 4<sup>e</sup> édition, Londres, CIPD.
- Margulies N., Black S., 1989, « An ideological perspective on participation: a case for integration », *Journal of Organizational Change Management*, 2 (1), p. 13-34.
- Marsden D., Cañibano A., 2010, « An economic perspective on employee participation », in A. Wilkinson, P. Gollan, M. Marchington, D. Lewin (dir.), *The Oxford handbook of participation in organizations*, New York, Oxford University Press, p. 131-163.

- Martin D., 1994, *Démocratie industrielle. La participation directe dans les entreprises*, Paris, Presses universitaires de France.
- Martin D., Goetschy J., 1980, *Participation et pouvoir dans l'entreprise*, Sceaux, Centre de Recherches en Sciences Sociales du Travail.
- Martinet A.-C., 2002, « L'actionnaire comme porteur d'une vision stratégique », *Revue française de gestion*, 5 (141), p. 57-76.
- Miles R., 1965, « Human relations or human resources? », *Harvard Business Review*, 43 (4), p. 148-163.
- Mintzberg H., Raisinghani D., Theoret A., 1976, « The structure of 'unstructured' decision processes », *Administrative Science Quarterly*, 21 (2), p. 246-275.
- Müller-Jentsch W., 2008, « Industrial Democracy: Historical Development and Current Challenges », *Management Revue*, 19 (4), p. 260-273.
- Naphtali F., 1928, *Wirtschaftsdemokratie. Ihr Wesen, Weg und Ziel*, Francfort-sur-le-Main, Europäische Verlagsanstalt.
- Pateman C., 1970, *Participation and democratic theory*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Rehfeldt U., 1990, « Démocratie économique et cogestion : une mise en perspective historique », *La Revue de l'IREES*, (3), p. 59-80.
- Robbins J.R., 1972, « Worker's Participation and Industrial Democracy. Variations on a Theme », *Journal of Industrial Relations*, 14 (4), p. 427-438.
- Rosanvallon P., 1998, *La question syndicale*, Paris, Hachette littératures.
- Rose E., 2008, *Employment Relations*, 3<sup>e</sup> édition, Harlow, Pearson Education Ltd.
- Salamon M., 2001, *Industrial Relations. Theory and Practice*, 4<sup>e</sup> édition, Harlow, Pearson Education.
- Sauviat C., 2009, « Le rôle des salariés dans la gouvernance des entreprises en France », in M.-N. Auberger, A. Conchon (dir.), *Les administrateurs salariés et la gouvernance d'entreprise*, Paris, La Documentation française, p. 25-33.
- Schregle J., 1976, « La participation des travailleurs aux décisions dans l'entreprise », *Revue Internationale du Travail*, 113 (1), p. 1-15.
- Schweitzer L., 2009, « Les administrateurs salariés : des membres du conseil comme les autres », in M.-N. Auberger, A. Conchon (dir.), *Les administrateurs salariés et la gouvernance d'entreprise*, Paris, La Documentation française, p. 171-177.
- Simon H., 1960, *The New Science of Management Decision*, New York, Harper & Row.
- Shapiro I., 1999, *Democratic Justice*, New Haven, Yale University Press.
- Strauss G., 1982, « Workers participation in management: an international perspective », *Research in Organizational Behavior*, 4, p. 173-265.
- Tannenbaum A., 1986, « Controversies about control and democracy in organisations », in R. Stren, S. McCarthy (dir.), *International yearbook of organization democracy. Volume III. The Organizational Practice of Democracy*, Chichester, John Wiley & Sons, p. 279-303.

- Touzard H., 2006, « Consultation, concertation, négociation », *Négociations*, 1 (5), p. 69-74.
- Tracol M., 2009, *Changer le travail pour changer la vie. Genèse des lois Auroux (1981-1982)*, Paris, L'Harmattan.
- Urfalino P., 2005, « La délibération n'est pas une conversation. Délibération, décision collective et négociation », *Négociations*, 2 (4), p. 99-114.
- Webb S., Webb B., 1897, *Industrial Democracy*, Londres, Longmans.
- Weber M., 1971 [1922], *Economie et société*. Tome 1. *Les catégories de la sociologie*, Paris, Plon.
- Wilkinson A., Gollan P., Marchington M., Lewin D., 2010, « Conceptualizing employee participation in organizations », in A. Wilkinson., P. Gollan, M. Marchington, D. Lewin (dir.), *The Oxford handbook of participation in organizations*, New York, Oxford University Press, p. 3-25.
- Young H. P. (dir.), 1991, *Negotiation Analysis*, Ann Arbor, University of Michigan Press.
- Zartman W. (dir.), 1977, *The Negotiation Process. Theories and Applications*, Beverly Hills, Sage Publications.

## Abstract

The institutionalisation of employee representation with voting right on the board of directors or the supervisory board aimed, as any project related to the democratisation of companies, at a rebalancing of power. The analysis of worker directors' representations thanks to the concept of participation in decision-making as developed in the sociology of industrial relations reveals a different picture. Rather than power, these actors are limited to the ability of influence in a situation of imperfect deliberation given the weight of another actor, the shareholder.

**Keywords** participation in decision-making, employee representatives, board of directors, supervisory board, worker directors, influence, deliberation

**Aline Conchon** est chercheure au European Trade Union Institute (ETUI) et doctorante au Laboratoire Interdisciplinaire pour la Sociologie Économique (LISE-CNRS, Cnam). Ses travaux de recherche s'inscrivent dans la sociologie des relations professionnelles et se concentrent sur la représentation des travailleurs aux niveaux stratégiques de l'entreprise. *Les administrateurs salariés et la gouvernance d'entreprise* (avec Marie-Noëlle Auberger), Paris, La Documentation française, 2009 ; « La présence syndicale dans les conseils d'administration et de surveillance : l'empreinte de la politique confédérale », in C. Guillaume (dir.), *La CFDT : sociologie d'une institution en actes*, à paraître, comptent parmi ses récentes publications.

.....

## Mots clés

participation aux décisions, représentants des travailleurs, conseil d'administration, conseil de surveillance, administrateurs salariés, influence, délibération