

DÉMOCRATIE EN ENTREPRISE : CONCILIER REPRÉSENTATION ET PARTICIPATION DES SALARIÉS

Étienne Colin

17/02/2025

Les enjeux de la représentation et de la participation des salariés dans les entreprises françaises soulèvent plusieurs interrogations : comment concilier la défense des droits des travailleurs et leur participation à la gestion des entreprises ? Quelles sont les limites du droit français en la matière ? Et quel impact cela a-t-il sur les rapports sociaux dans l'entreprise ? Étienne Colin, avocat au Barreau de Paris et membre de l'Observatoire du dialogue social de la Fondation, analyse ces problématiques et souligne les faiblesses du cadre juridique actuel tout en appelant à un renforcement de la négociation collective pour améliorer la participation des salariés.

Nous avons parfois tendance à opposer la représentation des salariés, la défense de leurs conditions de travail et leur participation à la prise de décision dans l'entreprise. Pour des raisons tenant aux ambiguïtés de la réglementation française sur le droit de la participation des salariés, force est de constater que cette confusion est particulièrement marquée dans notre pays.

Pourtant, nos principes constitutionnels reconnaissent, d'une part, le droit syndical et le droit de grève, et, d'autre part, le droit de tout travailleur de participer, « par l'intermédiaire de ses délégués, à la détermination collective des conditions de travail ainsi qu'à la gestion des entreprises » comme l'indique le 8^e alinéa du préambule de la Constitution de 1946. Ainsi, la représentation des salariés et leur participation tant à la détermination des conditions de travail qu'à la gestion des entreprises relèvent du « principe de participation », sans distinction.

L'explication de cette opposition un peu factice doit être recherchée dans les limites françaises du droit de la participation des salariés à la gestion des entreprises, remarquable à sa timidité et à ses incohérences. Pour corriger ces travers, le développement des fonctions et des enjeux de la négociation collective de travail apparaît comme le moyen de donner une plus grande ampleur au principe de participation des travailleurs.

Les limites françaises de la représentation des salariés dans la gestion des entreprises

Transposant un accord national interprofessionnel, la [loi relative à la sécurisation de l'emploi de 2013](#) a rendu obligatoire la désignation d'administrateurs salariés dans les sociétés. Ces dispositifs, renforcés par la [loi relative sur le dialogue social et l'emploi de 2015](#) puis par la [loi relative à la croissance et la transformation des entreprises \(Pacte\) de 2019](#), demeurent timorés. La loi prévoit désormais que, dans les sociétés anonymes ou en commandite par actions (SCA)¹ qui emploient au moins 1000 salariés en France ou au moins 5000 en France et à l'étranger, deux sièges d'administrateurs soient réservés aux salariés au conseil d'administration ou au conseil de surveillance, si ce dernier compte plus de huit administrateurs, un s'il en compte huit ou moins. Qu'il s'agisse des seuils d'effectifs permettant leur implantation ou du nombre d'administrateurs salariés dans les organes de direction, la France reste à la traîne par rapport à de nombreux pays européens, qu'il s'agisse de l'Allemagne, des pays nordiques ou de plusieurs pays d'Europe centrale.

À titre d'exemple, en Allemagne (par ailleurs pays de la cogestion avec le conseil d'établissement), le conseil de surveillance est composé d'au moins un tiers de représentants des salariés dans les sociétés par actions employant de 500 à 2000 salariés, et d'au moins une moitié dans les sociétés en employant plus de 2000, dont deux ou trois (selon les cas) doivent être des représentants syndicaux qui ne sont pas issus de l'entreprise. En Suède, Il n'existe pas d'obligation, mais un droit pour les salariés d'être représentés à hauteur d'au moins deux représentants dans les entreprises entre 25 et 1000 salariés, et trois dans les sociétés de plus de 1000 salariés. Dans les faits, dans un système social-démocrate fondé sur la reconnaissance réciproque des acteurs, environ un tiers des sièges d'une grande majorité des entreprises de plus de 25 salariés sont occupés par des représentants des salariés. À noter que dans ces deux pays, il n'existe pas de représentation spécifique pour les salariés actionnaires. En République tchèque, en Slovaquie et en Slovénie, le nombre d'administrateurs salariés tel qu'imposé par la loi varie entre un tiers et la moitié des sièges².

Mais au-delà de ce constat, c'est d'abord l'ambiguïté du rôle des administrateurs salariés dans la direction des grandes entreprises qui peut expliquer le peu d'appétence française pour ce mode de pouvoir des travailleurs, y compris de la part de certaines organisations syndicales.

Le législateur français a choisi de dissocier la représentation du personnel et syndicale des salariés, d'une part, et leur représentation dans les organes de direction des grandes entreprises, d'autre part. [L'article L. 225-30 du code du commerce](#) va jusqu'à instituer une incompatibilité de principe entre le mandat d'administrateur salarié et celui de représentant syndical au Comité social

et économique (CSE). Dans leur rapport au gouvernement, Nicole Notat et Jean-Dominique Senard relèvent que « l'interdiction du cumul entre la fonction d'administrateur et celle d'élu syndical est une règle française qui n'existe dans aucun autre pays d'Europe appliquant le système des administrateurs salariés, ce qui a justifié des interrogations lors des auditions³ ».

Cette spécificité française induit l'idée d'une distinction entre les intérêts représentés par les uns et par les autres : les représentants du personnel et syndicaux auraient vocation à représenter et défendre les intérêts matériels et moraux des salariés dans leurs rapports avec l'entreprise, quand les administrateurs salariés représenteraient les intérêts des salariés comme force de production dans l'entreprise. Cette distinction peu convaincante est nécessairement porteuse d'ambiguïtés quant au rôle des uns et des autres à l'égard des directions d'entreprises, et de nature à diluer leur capacité d'action et donc leur efficacité face à elles. À titre d'exemple, les administrateurs salariés sont de droit soumis à la même obligation de confidentialité sur les informations reçues que les autres administrateurs, alors que les représentants du personnel et syndicaux ne sont soumis qu'à une obligation de discrétion, moins contraignante.

Cette singularité française se retrouve d'ailleurs dans le mode de désignation des administrateurs salariés lui-même. Relevant du code de commerce et non du code du travail, les modalités de la désignation des administrateurs salariés sont confiées aux actionnaires qui en disposent librement dans leurs statuts. Si fort heureusement nombre de ces statuts prévoient de réserver la désignation des administrateurs salariés aux organisations syndicales représentatives ou aux représentants du personnel, il serait plus simple et clair de le prévoir expressément dans le droit du travail.

La reconnaissance de l'intérêt social de l'entreprise reste à nourrir ; le développement du champ de la négociation sociale se révèle, dans cette perspective, prometteur.

Recevez chaque semaine toutes nos analyses dans votre boîte mail

[Abonnez-vous](#)

Vers la négociation du principe de participation et le développement du champ de la négociation collective

L'évolution du droit du travail français depuis une quinzaine d'années est marquée par l'institution d'un triptyque qui préside désormais à toutes les relations du travail : dans chaque domaine (à l'exception notable du champ de la santé et de sécurité des salariés), le code du travail distingue désormais les dispositions d'ordre public (celles qui ne peuvent être remises en cause par accord dans un sens défavorable aux salariés), le champ de la négociation collective, et les dispositions supplétives applicables en l'absence d'accord. C'est ainsi que, progressivement, le champ de la négociation sociale a été considérablement étendu dans l'entreprise : l'ordre public est limité aux garanties élémentaires des salariés ou de leurs représentants auxquelles la négociation ne peut porter atteinte, et les dispositions supplétives applicables en l'absence d'accord prévoient un régime juridique unique et indifférencié pour les entreprises dans lesquelles aucune négociation n'intervient, faute d'acteurs ou faute d'accords. À titre d'exemple, les trois grandes consultations obligatoires du CSE (situation économique et financière ; politique sociale, emploi et conditions de travail ; orientations stratégiques) doivent intervenir au moins tous les trois ans en vertu de la loi d'ordre public, et tous les ans en vertu des dispositions supplétives en l'absence d'accord ; il s'en déduit qu'un accord peut porter cette récurrence à deux ou trois ans, pas au-delà.

Initialement réservée aux droits et garanties sociales des salariés (salaires, durée et organisation du travail, etc.), cette évolution a été étendue dans un second temps aux attributions des représentants du personnel et syndicaux. Le triptyque, ouvrant le champ de la négociation d'entreprise, est désormais applicable aux moyens des représentants du personnel (nombre d'heures de délégation, contenu de l'information transmise, etc.), et surtout à leurs prérogatives (délais de consultation et expertises du CSE, pouvoirs des Commissions santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) ou des représentants de proximité, etc.). En d'autres termes, les partenaires sociaux dans l'entreprise sont aujourd'hui appelés à tout négocier, y compris leur propre pouvoir. Pour reprendre l'excellente expression du professeur Georges Borenfreund, nous sommes entrés dans l'ère de la « négociation du principe de participation ».

Cette tendance au « tout négociable » a pu susciter des réserves chez des acteurs sociaux inquiets d'un recul de la réglementation d'ordre public. Il est pour autant peu crédible de prétendre sur le plan politique revenir sur une évolution qui dépasse aujourd'hui largement les seules relations du travail ; et surtout, l'expérience montre que les acteurs syndicaux qui – de plus en plus nombreux – s'emparent de ces nouveaux enjeux de négociation sont aujourd'hui les premiers à en tirer d'intéressants bénéfices dans les accords conclus, pour eux et pour les salariés qu'ils représentent. Ceux qui, à l'opposé, demeurent réticents à s'emparer de ces nouveaux enjeux de négociation en

font souvent les frais, étant par définition renvoyés à l'application lapidaire et indistincte du droit supplétif applicable en l'absence d'accord, souvent inadapté et insuffisamment protecteur.

En définitive, il apparaît que cette évolution du droit social peut être bénéfique pour le monde du travail à condition d'être accompagnée de deux impératifs majeurs. Le premier nécessiterait que l'État garantisse aux représentants du personnel et syndicaux un haut niveau de formation et d'accompagnement dans la conduite des relations sociales. Si l'on pense que les acteurs sociaux ont intérêt à s'emparer de ces nouveaux enjeux de négociation, encore faut-il qu'ils en connaissent les règles et qu'ils maîtrisent les conséquences des alternatives auxquelles ils seront soumis si aucune négociation n'aboutit, autrement dit qu'ils connaissent l'état du droit supplétif applicable en l'absence d'accord. Les entreprises ayant davantage les ressources pour se doter de cette expertise, un effort massif s'impose pour en doter les représentants des salariés, quelle que soit la taille de l'entreprise, et ainsi réduire l'inégalité entre parties à une même négociation.

Le second impératif tient au niveau de protection des salariés auquel répondent dans le code du travail les dispositions supplétives applicables en l'absence d'accord. Autour d'une table de négociations, chaque partie doit se poser une seule question : « Quel sera le régime applicable aux salariés si je ne signe pas le projet d'accord ? ». Si ce régime est peu protecteur des salariés, chacun comprend aisément que l'entreprise sera peu incitée à négocier loyalement, sachant pertinemment le peu de risques qu'elle court à ne pas conclure. Force est de constater que tel est trop souvent l'état du rapport des forces actuel dans les négociations, du fait du recul des protections sociales dans nombre de domaines.

À ces conditions, le développement des enjeux, des thèmes et de l'amplitude de la négociation collective d'entreprise peut constituer un facteur d'amélioration substantielle de la participation des salariés à la gestion des entreprises, au moins aussi important que le pouvoir donné aux administrateurs salariés dans les organes de direction des grandes entreprises. D'abord parce que la négociation d'entreprise n'est pas réservée aux grandes entreprises dotées d'un conseil d'administration ou de surveillance ; ensuite parce qu'elle relève de véritables contre-pouvoirs donnés aux représentants syndicaux dans leurs rapports avec les directions d'entreprise.

1. Société commerciale peu répandue qui se présente comme une « **fusion entre la société en commandite simple (SCS) et la société anonyme (SA), offrant ainsi aux investisseurs la possibilité de participer au développement de l'entreprise tout en limitant leur responsabilité** ».
2. Cf. Charlotte Ast, *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 »*, 18 juillet 2022.
3. Nicole Notat et Jean-Dominique Senard, « **L'entreprise, objet d'intérêt collectif** », 9 mars 2018, p. 57.