

## ADMINISTRATEURS SALARIÉS UNE BRÈCHE POUR D'AUTRES VALEURS

*Élu à ce poste au titre de la CFDT, Pierre Alanche vient de terminer plusieurs mandats d'administrateur salarié de son entreprise, Renault SA.*

**Economie & Humanisme :** *Vous estimez que la présence de salariés est en premier lieu une brèche dans la consanguinité qui règne dans les Conseils d'Administration (CA) des grandes entreprises...*

**Pierre Alanche :** Oui, et cette brèche correspond à deux réalités. Elle renvoie d'abord au profil des administrateurs salariés (AS), différent, par leur formation et leur histoire, de celui des autres administrateurs ; ils ne sont donc pas vecteurs des mêmes valeurs, ce qui ne signifie pas que les membres non salariés des Conseils ne soient pas porteurs de valeurs et d'interrogations morales. C'est surtout par leur mode de désignation que les administrateurs salariés se distinguent. Dans la plupart des grandes sociétés cotées en bourse, les administrateurs ont été choisis par le PDG. Les administrateurs représentant les salariés, eux, sont élus par le personnel. Cette rupture partielle de la consanguinité des CA a deux effets positifs : elle rend les débats en leur sein plus ouverts et moins artificiels, car les administrateurs proches des PDG ont *de facto* un devoir de réserve à leur égard ; s'ils ont des remarques à leur exprimer, c'est en tête-à-tête qu'ils le feront, et non en réunion. Un certain nombre d'administrateurs cooptés se sont dits satisfaits que des questions nouvelles soient abordées dans les réunions de Conseil depuis que des salariés y siègent.

**E&H :** *Peut-on considérer que cette présence des salariés apporte quelque chose à l'entreprise, à sa dynamique ?*

**P. A. :** D'après mon expérience, la présence des salariés au CA est utile sur au moins trois plans principaux.

■ Le premier est celui de la vie de l'entreprise : les salariés sont en quelque sorte des capteurs au plus près des réalités, et cela aide le CA à prendre conscience d'un certain nombre d'évolutions. À plusieurs reprises, j'ai vu les AS introduire une question en réunion et la direction leur répondre : « non, ce n'est pas un problème » ; mais deux ou trois ans plus tard, lorsque ce problème a émergé dans toute son ampleur, certains administrateurs non salariés se sont souvenus de cette interpellation initiale, qui portait par exemple sur des aspects aussi stratégiques

que les relations avec les fournisseurs, ou la gestion des compétences... Dans ces domaines, les administrateurs non salariés ont du mal à évaluer de loin, et de leur propre chef, les impacts de telle ou telle décision de la direction.

■ Le deuxième aspect concerne la discussion des modalités d'application d'un certain nombre de décisions : au moment où les *stock options* étaient le plus à la mode, leur introduction ne posait a priori aucune question aux administrateurs. Les AS, eux, ont demandé à débattre à la fois du principe et des modalités d'application de cette nouvelle forme de rémunération. Le fait d'en discuter a pu aider la direction à amender sa décision de façon à ce qu'elle soit plus opérationnelle. La même chose s'est produite au moment des débats en CA sur le code de déontologie : sa première version était essentiellement basée sur les comportements individuels, ce qui est en soi assez noble ; mais les AS ont alimenté le débat sur les aspects collectifs qui étaient absents de ce code : tout ce qui concerne en particulier les violations de droit dans les entreprises sous-traitantes ou chez les fournisseurs à l'étranger.

■ Le troisième volet se rapporte aux implications de la mondialisation sur l'entreprise. Les AS abordent des sujets sur lesquels, compte tenu des contraintes économiques, ils ont un devoir de vigilance et de réflexion sur le long terme. En définitive, on peut estimer que les interventions des AS se situent, soit « dans le jeu » de l'entreprise, de par leurs interrogations ou objections, soit « hors jeu », sur des questions de principe qu'un administrateur salarié se doit d'aborder pour ne pas s'engluer dans la logique d'un CA « consanguin ».

*E&H : En ce sens, les AS ne s'expriment pas seulement au nom du personnel de l'entreprise, mais aussi comme une représentation de la société dans l'entreprise...*

**P. A. :** Effectivement. J'ai donc essayé de ne pas pratiquer la langue de bois, de ne pas être seulement là pour répercuter un discours de type « cahier de revendications », mais bien de contribuer à la mission générale du CA ; ceci tout en n'adoptant pas le point de vue contraint du gestionnaire qui respecte dans leur totalité des règles du jeu prétendues incontournables pour que l'entreprise progresse, et en essayant d'avoir une vision à long terme qui englobe des préoccupations plus larges que la gestion de l'entreprise.

Pour exister vraiment dans un CA, la difficulté de l'administrateur salarié est assez forte. Dans chaque cas, il faut trouver l'angle d'attaque qui lui permet de travailler avec le collectif, en lui apportant quelque chose, sans se noyer, sans se laisser phagocyter. Souvent, on peut se sentir soi-même très « petit » devant certaines propositions faites, avec le sentiment qu'« il n'y a pas d'autre choix possible ». Il faut donc poser des questions, non



pas en fonction d'une critique technique de la décision, mais sur le plan des valeurs qui ont fondé cette décision. C'est une démarche personnelle, mais qui ne peut se raisonner que dans le cadre d'une réflexion collective avec les organisations syndicales.

*E&H : Et précisément, le syndicat aide-t-il substantiellement ces militants tout à fait originaux que sont les AS ?*

**P.A. :** Indirectement. Ce sont la formation et l'expérience que j'ai pu acquérir au long de mon parcours syndical qui m'ont aidé à survivre dans le milieu du CA. Mais j'ai regretté qu'il n'y ait pas une réflexion plus approfondie, dans mon syndicat, sur la fonction d'administrateur, de façon à ce que, par rapport à toutes les étapes prévisibles de la vie d'un CA, nous disposions d'éléments de référence pour savoir quelle attitude adopter ; par exemple pour élire tel ou tel nouvel administrateur, ou lorsque l'on vote sur les comptes, sur le rapport d'activité de l'entreprise ... Les syndicats ne sont pas habitués à accompagner leurs membres dans cette position d'administrateur, car elle est très différente de celle du militant : l'administrateur intervient en amont des décisions, ses interlocuteurs sont les autres administrateurs, qu'il doit convaincre, et non pas, selon le positionnement habituel du militant, la Direction générale qu'il critique.

À la suite de la dernière élection des quatre nouveaux AS, une formation a été organisée hors entreprise, par un équipe d'enseignants d'une École de management. D'origines syndicales diverses, nous avons vécu là un temps fort qui nous a confirmé le besoin d'une préparation spécifique à cette fonction.

*E&H : Pensez-vous que sur le plan du rapport au capital, les interventions des AS font naître une réflexion éthique nouvelle ?*

**P.A. :** Pas encore suffisamment. On a souvent parlé de la situation schizophrénique du salarié actionnaire ; pour ma part, je ne l'ai pas rencontrée sur le terrain : le salarié sait très bien faire la part de ses intérêts de salarié et de sa stratégie d'épargnant. Ceci dit, depuis l'instauration de l'actionnariat salarié, Renault a traversé une période de prospérité ; certaines questions cruciales ne se sont donc pas encore posées aux salariés devenus actionnaires. Une bonne partie de la réflexion sur le rapport au capital, sur la responsabilité d'investisseur, ne s'est pas faite encore. Le salarié a souvent une vision idyllique de sa position dans l'entreprise : il s'en voit, y compris avec les revendications qu'il porte, comme le véritable défenseur, contre des financiers qu'il perçoit comme axés uniquement sur leur intérêt à court terme. À l'avenir, nous verrons certainement, à l'intérieur du triangle salariés-management-financiers de l'entreprise, des jeux d'alliances fluctuantes.

*Propos recueillis par  
Vincent Berthet*