

La Lettre

N° 186 / FÉVRIER 2023

FO-CADRES

L'UNION DES CADRES ET INGÉNIEURS - FORCE OUVRIÈRE



Dossier

ADMINISTRATEUR SALARIÉ

*surveillant efficace ou
observateur inutile ?*

ACTUS

LES



@SouilloFo

Retraites. Frédéric Souillot, FO : « Il n'y a pas de problème de financement des retraites, mais un problème d'emploi » | L'Humanité

@FOCadres

On vit plus longtemps, il faut travailler plus longtemps : NON ! Cet argument ne tient pas compte de l'évolution de la productivité du travail. NON à la réforme des retraites !

@PERESERIC

#Petition Déjà plus de 500 000 signatures pour dire Non au report de l'âge de départ à la retraite et à l'allongement de la cotisation. Continuons à diffuser plus largement la pétition pour soutenir la mobilisation !



RASSEMBLEMENTS 19 ET 31 JANVIER 2023

PARTOUT EN FRANCE LES CADRES ET INGENIEURS FO PRESENTS

Ce sont plusieurs millions de salariés qui ont défilés le 19 et le 31 janvier dernier. Aux côtés de l'ensemble des manifestants, les cadres et ingénieurs FO étaient présents eux-aussi dans les rues de Paris et des grandes villes de France pour démontrer au gouvernement que les mesures annoncées le 10 janvier sont massivement refusées par une majorité de Français. Selon un sondage de l'institut Elabe publié le 25 janvier dernier, 72% de Français rejettent le projet de réforme des retraites. En hausse continue depuis deux semaines. Dans le détail, 78% des actifs y sont hostiles, ainsi que 59% des retraités (en hausse de 13 points en l'espace d'une semaine). 74% des Français jugent le projet « injuste » et 62% lui reprochent d'être « inefficace ». En fin selon l'Apec 61% des cadres déclarent se dire inquiets ou très inquiets d'un recul de l'âge de départ.

LE COMEX DU LABORIA*

Recherche-action et IA

Le COMEX du LaborIA* composé de Pôle Emploi, de représentants d'administrations centrales du ministère, de l'Inria, et de personnalités qualifiées, s'est réuni le 30 novembre 2022 à Paris. Ce COMEX étendu aux organisations syndicales a pour ambition d'animer un réseau d'acteurs IA et travail et développer des zones d'expérimentation et des projets de recherche-action sur l'usage et l'impact de l'IA au travail. FO représentée par Eric PERES secrétaire général FO-Cadres a pu

à cette occasion présenter les orientations et revendications portées par la confédération quant à la thématique IA et travail ; sans oublier de rappeler l'enjeu des moyens dont doivent disposer les aux CSE sans lesquels des réponses satisfaisantes ne peuvent être apportées notamment sur les modifications de l'organisation du travail générées par l'apparition de l'IA.

*Labor IA est un Lab public de recherche et d'expérimentation sur les impacts de l'IA dans le monde du travail, fruit d'un partenariat entre l'Inria et le ministère du Travail, du Plein-Emploi et de l'Insertion

ACCORD SUR LES SALAIRES

Schneider Electric signe

Emmanuel Da Cruz, le coordinateur national FO du groupe spécialisé dans les équipements électriques et automatismes industriels, était satisfait d'annoncer la signature d'un accord sur les salaires le 24 janvier. « Après de multiples échanges, la direction a lâché 4% d'augmentation générale pour tous les non-cadres, avec un plancher de 100 euros », assortie d'augmentations individuelles de 1% en moyenne, a-t-il indiqué à l'AFP. Les cadres ont également obtenu 5% d'augmentation en moyenne, mais répartis différemment : « un plancher d'augmentation générale de 2,3% » et des mesures individuelles équivalent à 2,7% » a précisé le responsable FO. Cet accord, signé également par la CFDT et la CFTC, concerne les 10.000 salariés que compte la maison-mère en France. 5000 autres sont répartis dans les 16 filiales du groupe.

ÉLECTIONS FONCTION PUBLIQUE

FO, DEVIENT LA DEUXIÈME ORGANISATION SYNDICALE DANS LA FONCTION PUBLIQUE



5,163 millions d'agents publics étaient invités à faire connaître leurs préférences syndicales entre le 1er et le 8 décembre 2022.

Pour la troisième fois, les élections professionnelles se sont déroulées simultanément dans les trois versants de la fonction publique (État, territoriale et

hospitalière), ainsi qu'après des fonctionnaires de La Poste et d'Orange et de différents organismes. Ces élections permettent de déterminer la représentativité nationale des différentes organisations syndicales.

Dans l'ensemble FO peut être satisfaite puisque elle prend la deuxième position au global avec 18,7% des voix (+0,6), précédée par la CGT (20,8%, -0,1) et suivie par la CFDT (18,6%, -0,4%). Dans la fonction publique d'État, FO reste la première organisation avec 17,8% des voix (+0,7). Dans la fonction publique hospitalière, FO est en seconde position avec 26,6% (+1,9). La CGT et la CFDT obtiennent respectivement 30,0%, (-1,4) et 23,7% (-0,4). Dans la fonction publique territoriale, FO est troisième avec 16,0% (-0,1) précédée par la CGT avec 28,0% (-0,8) et la CFDT avec 22,2% (-0,4). Ces bons résultats sont la traduction de revendications bien reçues par les salariés du public comme du privé et de l'attachement de FO au service public républicain et à la pratique contractuelle. Pour la Fédération générale des fonctionnaire (FGF-FO), « cette progression consacre le travail de tous les militants œuvrant chaque jour pour le développement d'un syndicalisme libre et indépendant qui porte des revendications claires dans le seul intérêt des agents ». Elle souligne comme le rappelle le secrétaire général de la confédération, Frédéric Souillot, « le bien-fondé des revendications de FO et de sa perception républicaine du service public ». Une déception toutefois, la participation est en baisse de plus de six points avec 43,7% de participation. Seuls 2,2 millions de fonctionnaires sur 5,1 inscrits ont pris part au scrutin.

L'ACTUALITÉ JURISPRUDENTIELLE

La consultation du CSE sur les orientations stratégiques de l'entreprise n'est pas un préalable obligatoire à la consultation ponctuelle sur la modification de l'organisation économique ou juridique de l'entreprise ou en cas de restructuration et compression des effectifs.

(Cass. soc., 21 sept. 2022, no 20-23.660)

Les délais réglementaires attribués par le Code du travail au CSE pour rendre son avis dans le cadre d'une procédure d'information-consultation n'ont vocation à s'appliquer qu'en l'absence d'accord fixant un autre délai ou une autre échéance.

(Cass. soc., 29 juin 2022, n°21-11.077)

Recours à l'expert

Le CSE peut faire appel à un expert habilité lorsqu'un risque grave, identifié et actuel, révélé ou non par un accident du travail, une maladie professionnelle ou à caractère professionnel est constaté dans l'établissement. Il incombe au CSE dont la délibération ordonnant une expertise est contestée, de démontrer l'existence d'un risque grave, identifié et actuel, dans l'établissement.

(Cass. soc., 18 mai 2022, n°20-23.556)

Qui prend part à la décision de mandater un élu du CSE pour agir en justice dans le cadre d'une expertise ?

Dans le cadre d'une consultation sur un projet important modifiant les conditions de santé et sécurité, la décision du CHSCT de recourir à une expertise et de mandater un de ses membres pour agir et le représenter en justice, constitue une délibération sur laquelle les membres élus du CHSCT doivent seuls se prononcer en tant que délégation du personnel, à l'exclusion du chef d'entreprise, président du comité.

(Cass. soc., 19 oct 2022, n°21-18.705)

L'action syndicale

La Cour de cassation répond par l'affirmative à la question de savoir si un syndicat peut agir en justice pour obtenir la nullité ou l'inopposabilité aux salariés du règlement intérieur non soumis pour avis aux IRP. Une décision qui impose la « recevabilité à agir » d'un syndicat, au nom de la défense de l'intérêt collectif de la profession ou des salariés.

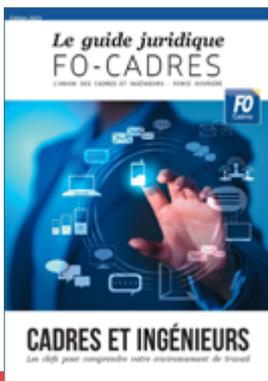
(Cass. soc., 21 sept 2022, n°21-10.718)



TWEET

@PERESERIC
Tous à République, pour dire Non ! à la #ReformeDesRetraites, non au report de l'âge à #64 ans, Non ! à l'allongement de la durée de cotisation. Les mesures d'âge sont aussi injustes qu'inefficaces. D'autres solutions existent ! @FOCadres @force_ouvriere #64ansCestNon.

@PERESERIC
40 ans #RES : Les études de l'@IresFr sont essentielles pour nos analyses syndicales. Parmi nos études, la dimension internationale et comparative tient une place importante notamment pour nuancer ou contredire certaines affirmations en matière de réforme sociale. @SouilloFo



Dialogue social technologique

Le projet de recherche porté par l'Institut de Recherche Economique et Sociale (IRES) en partenariat avec les organisations syndicales a été retenu dans le cadre d'un appel à manifestation d'intérêt « Développer le dialogue social technologique au travail proposé par l'ANACT. Cette démarche collective vise à faire du développement du dialogue social technologique au travail un levier opérationnel de la transformation numérique. Pour FO-cadres partenaire du projet, cette démarche doit promouvoir un dialogue social apte à prendre en compte la réalité des changements induits par l'IA ainsi que les impacts de ces technologies sur les métiers et conditions de travail. Le lancement des travaux prévus sur 12 mois débiteront le 13 février 2023.

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

La Cnil renforce son expertise

La Commission nationale de l'informatique et des libertés (Cnil) crée un service dédié à l'intelligence artificielle (IA) pour « renforcer son expertise sur ces systèmes et sa compréhension des risques pour la vie privée ». Ce service de l'intelligence artificielle (SIA) est composé de cinq personnes, juristes et ingénieurs spécialisés. Il aura pour mission de faciliter la bonne compréhension du fonctionnement des systèmes IA au sein de la Cnil comme à l'extérieur. Il consolidera l'expertise de la commission sur le sujet et sur les mesures de prévention des risques pour la vie privée, liés à la mise en œuvre de ces systèmes. Enfin, le SIA préparera l'entrée en application du futur règlement européen sur l'IA, en cours de discussion à Bruxelles. Les premiers travaux du SIA seront consacrés aux bases de données d'apprentissage. Il s'agit des données nécessaires à l'entraînement et au développement de l'IA.

ETUDE APEC

Les cadres ne sont pas épargnés par le chômage

Un portrait inédit, réalisé en partenariat par l'Apec et Pôle emploi, rassemble toutes les données disponibles sur les demandeurs d'emploi qui sont à la recherche d'un emploi cadre, qu'elles soient issues de Pôle emploi, de l'Insee, ou encore de l'Apec.

Selon ces données et tenus de réaliser des actes de recherche d'emploi. Ils sont plus souvent des femmes (45% versus 37% pour les cadres en emploi), plus souvent âgés de moins de 35 ans et sont également un peu moins diplômés que les cadres en emploi (20% n'ont pas un niveau Bac+2 contre 14% des cadres en emploi). 163 300 résident en Île-de-France et 16 500 dans les DOM.

Alors que la réforme des retraites entend reporter l'âge de départ à 64 ans, les données de l'Apec rappellent la problématique du taux d'activité des seniors. Selon les données Apec/Pôle Emploi, 102 000 cadres demandeurs d'emploi ont plus de 55 ans. Plus de la moitié des seniors cadres sont chômeurs de longue durée, et 20% sont chômeurs de très longue durée (supérieure à 2 ans en catégorie A sur 27 mois). Ces chiffres s'expliquent principalement par les grandes difficultés que rencontrent les cadres seniors à retrouver un emploi pour cause de fermeture des entreprises à leur candidature.

Retrouvez l'intégralité de l'étude <https://www.fo-cadres.fr/content/uploads/2023/01/portrait-statistique-des-demandeurs-demploi-cadres.pdf>

ÉDITION 2023

Le guide juridique FO-Cadres est paru

Informers les cadres sur leurs droits. En dépit de leurs spécificités (responsabilités, horaires, rémunération...), les cadres ont aussi des droits comme les autres salariés. Ce guide juridique publié par FO-Cadres permet un accès simplifié aux éléments juridiques qui sont de nature à favoriser une meilleure défense des intérêts individuels et collectifs de ces salariés. Une aide précieuse pour sécuriser sa relation à l'emploi.



ÉCLAIRONS L'ENTREPRISE À LA LUMIÈRE DU SOCIAL

Chaque jour et depuis plus de 30 ans, les équipes pluridisciplinaires d'experts-comptables, de juristes, d'économistes, d'industriels, de spécialistes du travail et des relations sociales se mobilisent au service des représentants du personnel et uniquement pour eux.

Notre mission commune est de veiller à ce que l'humain et le progrès social restent au cœur des dynamiques d'entreprise. Pour cela, nos experts mobilisent collectivement leurs savoir-faire et leurs expériences pour vous être toujours plus utiles et plus proches de vos enjeux.

Syncéa a pour vocation de vous apporter ses expertises, ses conseils, ses formations et son accompagnement tout au long de vos mandats et au service de votre engagement.



L'édito

Réforme des retraites La rue ne gouverne pas mais elle se manifeste

ÉRIC PÉRÈS, secrétaire général de FO-Cadres

La rue ne gouverne pas » aiment à rappeler certaines personnalités politiques. Il est vrai, la rue n'est pas le siège du gouvernement, ni même celui du Parlement. Mais la rue est ce lieu où se manifestent aussi les revendications syndicales, le mécontentement populaire, parfois même la colère quand le pouvoir politique reste sourd aux demandes de justice sociale. Et c'est bien là tout le problème.

A l'appel de l'ensemble des organisations syndicales, des millions de travailleurs, d'hommes et de femmes se sont mobilisés le 19 et 31 janvier partout en France. Tout cela non pour gouverner mais pour dire Non à une réforme des retraites que ni le contexte économique et social ni la situation financière du régime des retraites ne sont en mesure de justifier.

Mais le président Macron et le gouvernement Borne restent sourds.

Comment expliquer cette surdité ? Comment expliquer également le dogmatisme qui entoure le choix politique d'une réforme que plus de 7 français sur 10 rejettent tant les mesures d'âge qui la caractérisent (recul de l'âge de départ à 64 ans et accélération de l'augmentation de la durée de cotisation à 43 ans) sont tout aussi injustes qu'inefficaces ? Comment enfin ne pas s'étonner de la brutalité avec laquelle l'exécutif entend l'imposer alors même que l'urgence ne la commande pas ?

Qui peut croire par ailleurs un seul instant que cette réforme est la priorité alors même que de nombreux ménages souffrent de l'inflation des prix, que de nombreuses entreprises sont au bord du gouffre face à l'explosion des tarifs de l'énergie et que l'enjeu de la réindustrialisation reste plus que jamais un défi national face aux mesures protectionnistes Outre-Atlantique.

Soyons lucides : la finalité de cette réforme ne vise nullement à sauvegarder le régime des retraites de la faillite comme le prétend le gouvernement. La seule raison est que le gouvernement s'est fixé pour fin le retour à des comptes publics sous le seuil de 3% à l'horizon 2027 conformément aux exigences de Bruxelles. C'est uniquement dans ce cadre qu'il convient de considérer la finalité de cette réforme : servir l'objectif immédiat d'une réduction des dépenses publiques dont celles consacrées au paiement des retraites. En d'autres termes, faire payer aux salariés la facture du « quoi qu'il en coûte » en programmant la baisse future de leur pension de retraite.

La rue ne gouverne pas, mais quand la mobilisation syndicale est massive, unie et déterminée pour s'opposer à un projet de réforme injuste et injustifié, elle peut faire reculer un gouvernement qui reste sourd à l'appel d'une exigence de justice sociale.

La rue ne gouverne pas, mais elle se manifeste.

Et il est impossible de ne pas l'entendre.

Sommaire

FÉVRIER 2023

Les actus
de FO-Cadres

2

L'essentiel de l'actualité
syndicale

7

Dossier

Administrateur
salarié

23

Portrait

Christophe Hertz,
FO Renault Trucks
Grand Paris



La Lettre FO-Cadres • l'Union des cadres et ingénieurs FO • n° 186 février 2023 > 7, passage Tenaille • 75014Paris • Tél. 01 40 52 82 77 • contact@fo-cadres.fr • www.fo-cadres.fr • Directeur de la publication > Éric Pérès • Rédaction > Eric Béal • Éric Pérès • Mise en pages > Marc Degois • Photos > FO-Cadres • Mona Blanchet • Shutterstock • Dépôt légal > Février 2023 • ISSN 1963-2509 CPPAP 1019 S 08146 • 1,50 € tarif adhérent et 3 € tarif public

ADMINISTRATEUR SALARIÉ

SURVEILLANT EFFICACE OU OBSERVATEUR INUTILE ?

Dossier

La loi a imposé l'administrateur salarié. L'expérience prouve que la présence d'un salarié dans les conseils d'administration des grandes entreprises se révèle précieuse pour pousser une direction à tenir compte du réel. Et pour appuyer l'action syndicale. A condition pour le salarié en question de se former et de se glisser dans le rôle. Exploration des possibles.



Une révolution en marche ou un gadget pour permettre aux managers et aux détenteurs du capital de prétendre tenir compte de la voix des salariés ? En février 2018, un rapport* de la Fondation Jean Jaurès présentait dix propositions pour « réconcilier l'entreprise et la société » et « dépoussiérer le concept de responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise ». Les auteurs entendaient « valoriser l'implication des salariés dans la gouvernance de ce qui est, au-delà d'une entité économique qui crée de la valeur, un projet collectif » notamment en augmentant « significativement le nombre d'administrateurs salariés au sein des entreprises ». Loin de vouloir défendre le principe d'une « co-gestion » à l'allemande, avec un même nombre d'administrateurs du côté des actionnaires et des salariés, les auteurs proposaient au mieux un tiers d'administra-

Pour FO, seules les institutions représentatives du personnel et les syndicats ont la capacité de défendre les salariés.

Les lois qui ont imposé l'administrateur salarié

L'idée d'une représentation des salariés au sein des conseils d'administration n'est pas neuve. Le début d'une concrétisation est passé par la **loi du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public** qui rend obligatoire la présence d'un tiers de représentants des salariés dans les conseils d'administration des entreprises publiques. En 1986, une ordonnance ouvre aux sociétés anonymes privées la possibilité d'élire des représentants des salariés aux conseils d'administration ou de surveillance. Possible donc, mais pas obligatoire...

La **loi du 15 mai 2001 relative aux nouvelles réglementations économiques** modifie le Code de commerce en ouvrant aux entreprises volontaires la possibilité d'introduire des salariés à leur conseil d'administration. Puis, la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 conforte ce mouvement. Mais ses décrets d'application sur ce point ne sont jamais parus. Un coup pour rien !

La **loi du 30 décembre 2006 pour le développement de la participation et de l'actionnariat salarié** prévoit, lorsque les salariés possèdent plus de 3 % du capital d'une société cotée en bourse, la désignation d'administrateurs actionnaires salariés par l'assemblée générale.

Enfin, le statut d'administrateur salarié - ou représentant des salariés dans le conseil d'administration (CA) ou de surveillance de l'entreprise - est vraiment instauré par la

loi de sécurisation de l'emploi (loi LSE) du 14 juin 2013, dont le texte reprend fidèlement les dispositions d'un accord national interprofessionnel (ANI) signé le 11 janvier 2013. Toutes les entreprises qui ont leur siège social en France et qui emploie au moins 5000 salariés sont concernées. Ainsi que les entreprises dont le siège est à l'étranger et qui emploient au moins 10.000 salariés permanents dans le monde. Les conseils d'administration ayant plus de 12 membres doivent désigner deux représentants de salariés.

La présence de salariés au sein des conseils d'administration et de surveillance s'ajoute donc à celle des représentants du comité d'entreprise, prévue par les **lois Auroux de 1982**. Mais ces derniers n'ont qu'une voix consultative

Ce dispositif législatif obligatoire est élargi par la **loi relative au dialogue social et à l'emploi, dite loi Rebsamen, du 17 août 2015**. Les seuils sont abaissés à 1000 salariés en France ou 5000 en France et à l'étranger, pendant deux exercices consécutifs. La loi relative à la croissance et la transformation des entreprises, dite **loi Pacte, du 22 mai 2019** comporte également des mesures en faveur de la représentation des salariés dans les conseils d'administration. Pour la désignation d'un deuxième administrateur salarié, elle abaisse le seuil du nombre de membres du conseil d'administration à huit.

40 heures de formation annuelle, sont prévues par la loi (si les ATLS le souhaitent)

Elle prévoit aussi que les administrateurs salariés bénéficient d'une durée de formation annuelle (s'ils le souhaitent) dont la durée est portée de 20 à 40 heures et impose une proportion de 40% minimum d'administrateurs de chaque sexe dans le CA. Lors du premier mandat d'administrateur élu, la formation doit obligatoirement débiter dans les 4 mois suivants la nomination. Enfin, elle élargit le dispositif de la **loi du 30 décembre 2006 aux sociétés non cotées**, qui doivent désormais accepter au sein du conseil d'administration, la présence d'un représentant du FCPE qui gère les actions détenues par les salariés, lorsque l'une ou l'autre des conditions suivantes est remplie à la clôture de 2 exercices successifs : la société et ses filiales, directes ou indirectes, emploient au moins 1 000 salariés permanents et a son siège social sur le territoire français. Ou bien la société et ses filiales, directes ou indirectes, emploient au moins 5 000 salariés permanents (peu importe le lieu du siège social).

Faire entendre un point de vue différent des considérations financières.



teurs salariés dans les conseils d'administration des entreprises de plus de 5000 personnes. Sur ce point, leurs recommandations n'ont toujours pas été suivies d'effet et le plus souvent, un administrateur salarié se retrouve isolé au sein du conseil d'administration. Mais l'administrateur salarié est néanmoins devenu une figure incontournable du conseil d'administration.

Un sujet controversé

Chez FO, le moins que l'on puisse dire est que l'entrée en lice des « administrateurs représentant les salariés » - ou ARLS selon la terminologie interne - a été un sujet d'âpres discussions. « Sur le principe, nous ne sommes pas favorables à un déploiement des administrateurs salariés au sein des conseils d'administration », résume **Karen Gournay**, secrétaire confédérale FO en charge notamment de la négociation collective et de l'organisation du travail. « Pour FO, seules les institutions représentatives du personnel et les syndicats ont la capacité de défendre les intérêts des salariés. » Mais un principe théorique n'empêche pas d'être pragmatique. La législation a évolué durant la décennie passée pour finir par imposer ces représentants de salariés au sein des instances de la gouvernance comme le conseil d'administration et autres conseils d'orientation stratégique. Certes, le législateur y est allé avec prudence. Il n'a pas fallu moins de trois lois successives (voir encadré page 8) pour instaurer de nouvelles règles qui systématisent la présence d'administrateurs salariés dans les conseils d'administration ou les comités d'orientation et de surveillance des grandes entreprises présentes en France. Des règles qui augmentent également – très légèrement - le nombre des ARLS en fonction de l'effectif de ces instances. La possibilité existe donc de faire entendre un point de vue différent par rapport aux considérations classiquement financières, discutées en conseil d'administration. Alors pourquoi s'en priver ?



Un ARLS est capable de discerner des erreurs stratégiques que commet la direction

Documentation

Une plateforme numérique est réservée aux ARLS FO. L'accès se fait par le site internet : <https://www.e-fo.fr/> ou via le site de Force Ouvrière, en cliquant sur l'onglet « espace adhérent ». A disposition, les anciens numéros de la lettre d'information juridique et pratique consacrée aux administrateurs salariés, et des informations pour aider dans l'exercice du mandat. En cas de difficulté de connexion, contacter le service Fichiers de la Confédération à l'adresse suivante : fichier@force-ouvriere.fr ou par téléphone au 01 40 52 84 60.





*les ARLS
rappellent
constamment
les efforts
fournis par les
salariés. Nous
défendons aussi
le service public,
le maintien
du statut et
le régime de
retraite.*

Faire valoir le point de vue des salariés

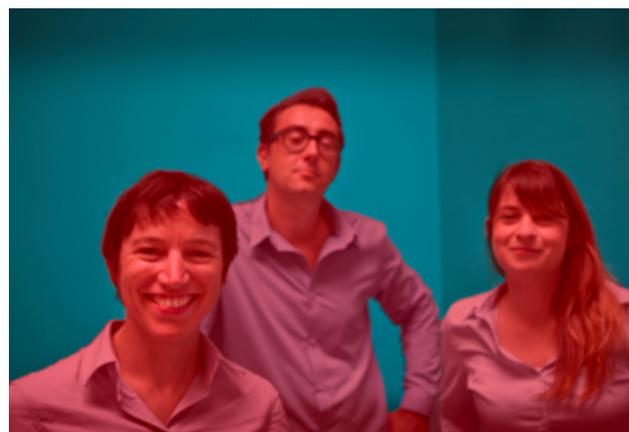
« Un conseil d'administration, c'est l'instance où se prennent les décisions importantes pour l'avenir de l'entreprise. Pour les représentants de salariés, il s'agit de faire comprendre la réalité du terrain aux personnes des hautes sphères managériales. Nous n'ambitionnons pas de co-gérer l'entreprise. Nous sommes là pour faire valoir le point de vue des salariés », explique **Jacky Chorin**, administrateur FO à GDF, puis EDF pendant 17 ans (voir entretien page 15). L'exercice est compliqué mais les administrateurs expérimentés sont convaincus de leur utilité. **Bruno Aguirre** a été secrétaire général du SNP-FO des Caisses d'Épargne entre 2002 et 2022. Parmi beaucoup d'autres responsabilités, il a également été administrateur au Conseil de surveillance du groupe Banques Populaires – Caisses d'Épargne (BPCE). « Un ARLS est capable de discerner des erreurs stratégiques que commet la direction, affirme-t-il. Dans un des derniers plans d'orientation stratégique de la Caisse d'épargne Côte d'Azur le directoire avait décidé de réserver les agences aux clients relativement fortunés. Les autres étaient renvoyés sur une banque à distance dédiée. En Conseil de surveillance, nous avons averti que c'était une erreur. Résultat, on a perdu des milliers de clients et la direction a fini par revenir sur sa décision. » Pour autant, les questionnements sont bien réels en début de mandat. **Karim Belabbas** est administrateur FO au comité d'administration (CA) Air France – KLM depuis 2017. « Les administrateurs salariés au CA du groupe Air France - KLM sont désignés par les élus de la filiale Air France. Une candidature FO pouvait créer le consensus et obtenir l'appui des autres syndicats, condition sine qua non pour obtenir un siège au comité d'administration du groupe. Donc j'y suis allé mais je me demandais bien comment j'allais pouvoir être utile aux salariés, alors que paradoxalement je devais lâcher toutes mes responsabilités syndicales. » **Frédéric Barrat** se posait un peu la même question lorsqu'il a été élu au CA de Renault en 2016, sur une liste intersyndicale. « Mais j'ai compris petit à petit que la clé d'un mandat réussi, c'est de

trouver ses sujets et de les bosser à fond pour apporter un plus dans la discussion », affirme l'administrateur FO qui représente les salariés non-cadres. « J'ai travaillé sur les problèmes de satisfaction clients en m'appuyant sur mon vécu et celui des équipes de terrain, ajoute-t-il. Nous avons rencontré de gros problèmes dans ce domaine à un moment. J'ai bataillé pour imposer ce sujet dans les débats du CA et obtenir un indicateur qui mesurent la qualité des produits sur la foi des enquêtes clients. Et dont les résultats influencent la rémunération du dirigeant. »

Choisir entre la représentation syndicale et l'administrateur salariés

Les textes de loi sont formels : dans les entreprises privées, les administrateurs salariés ne peuvent cumuler ce poste avec des responsabilités syndicales. Un sujet de frustration pour nombre d'entre eux, ancien délégués syndicaux ou élus au CSE. Mais cela n'empêche pas de garder un lien avec son syndicat. « Je n'oublie pas d'où je viens, affirme par exemple Karim Bellabas. Je suis syndiqué pour rester connecté au corps social et à la vie syndicale de l'entreprise. » « Nos deux administrateurs portent notre ligne politique, confirme **Christophe Mallogi**, secrétaire général du syndicat national FO d'Air France. Nous en avons un au CA du groupe international Air France – KLM et un au CA d'Air France. Mais nous ne présentons personne pour représenter les actionnaires salariés. La logique FO n'est pas d'avoir des actions de l'entreprise. » Côté Renault, **Mariette Rih**, la déléguée syndicale centrale FO était administratrice au CA du groupe lors du mandat précédent. Elle est convaincue de l'intérêt des ARLS. « Deux raisons à cela. D'abord nous devons montrer aux salariés, et en particulier aux cadres, que nous sommes capables d'appréhender tous les sujets et que nous avons une bonne compréhension du fonctionnement de l'entreprise. Sans révéler d'information confidentielle, un administrateur salarié peut aider les membres d'une section syndicale à comprendre les enjeux stratégiques, ce qui les rendra plus crédibles auprès des salariés. Ensuite, un administrateur salarié a la possibilité d'intervenir en conseil d'administration pour présenter la réalité de l'activité de l'entreprise que les hauts dirigeants ne peuvent pas appréhender. Même si nous avons peu de chance d'obtenir une

un administrateur salarié peut aider les membres d'une section syndicale à comprendre les enjeux stratégiques de l'entreprise.



Les trois types d'administrateur salarié

- L'administrateur salarié selon l'article L. 225-27 du Code de commerce, qui permet de prévoir dans les statuts que «le conseil d'administration comprend, outre les administrateurs dont le nombre et le mode de désignation sont prévus aux articles L. 225-17 et L. 225-18, des administrateurs élus soit par le personnel de la société, soit par le personnel de la société et celui de ses filiales directes ou indirectes dont le siège social est fixé sur le territoire français». Autrement dit, la loi autorise les sociétés à

insérer dans leurs statuts que des membres élus par le personnel salarié siégeront avec voix délibérative au Conseil d'administration.

- L'administrateur salarié selon l'article L. 225-27-1 du Code de commerce oblige les grosses grandes sociétés (sociétés qui emploient, à la clôture de deux exercices consécutifs, au moins mille salariés permanents dans la société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français, ou au moins cinq mille salariés permanents dans la société et ses

filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français et à l'étranger) à désigner des administrateurs salariés. Le statut est alors semblable à l'administrateur salarié de l'article L. 225-27 du Code de commerce.

- Un troisième type d'administrateur salarié représente les salariés actionnaires, à condition que leurs actions, réunies au sein d'un fonds commun de placement d'entreprise (FCPE) représentent plus de 3% du capital (loi du 30 décembre 2006).



Nous devons montrer aux salariés, que nous sommes capables d'appréhender tous les sujets et que nous avons une bonne compréhension du fonctionnement de l'entreprise.

modification des décisions, les échanges au sein du CA permettent d'écraser la pyramide hiérarchique. On s'adresse directement au PDG ou au DG », souligne-t-elle. À EDF, **Jacky Chorin** est également convaincu de l'intérêt de la présence des administrateurs salariés en conseil d'administration d'une entreprise publique. « Chez EDF, les six ARLS rappellent constamment les efforts fournis par les salariés. Nous défendons aussi le service public, le maintien du statut et le régime de retraite. Et nous défendons un point de vue particulier sur les investissements, les plans de productivité ou les dividendes. Sur ce dernier point, je plaide depuis plusieurs années pour qu'aucun versement ne soit effectué, considérant la masse d'investissement indispensables à venir ».

La question centrale de la formation

Mais avant de montrer une telle assurance, le nouvel administrateur salarié doit faire son apprentissage. Il s'agit de comprendre rapidement le fonctionnement de l'instance, la personnalité de chaque administrateur et en particulier celle du PDG ou du DG en place, afin d'adopter les comportements adéquats. Un mélange d'intelligence relationnelle et de connaissances pratiques et théorique est indispensable. Sur le plan de la formation, FO a du mal à faire connaître ses propositions. « Les ARLS sont majoritairement formés par l'Institut français des administrateurs (IFA), une association créée par et pour les entreprises, et soutenue par les grands cabinets de conseil. Les formations proposées sont forcément un peu biaisées », note **Karen Gournay**. Cette dernière met en avant l'intérêt d'une formation particulière. « Nous proposons un cursus

qui n'oublie pas le fait syndical. La lecture d'un bilan, le fonctionnement du système fiscal, la législation commerciale et financière, le fonctionnement de l'économie internationale et les explications techniques sur l'organisation du conseil d'administration sont accompagnées d'un partage d'expérience sur les meilleures façons de se saisir du mandat d'administrateurs pour être utiles aux salariés. »

Frédéric Barrat confirme : « il faut une formation complémentaire spécifique à FO pour démarrer son mandat dans de bonnes conditions. C'est particulièrement nécessaire pour adopter son discours et même son positionnement tout en gardant les valeurs de FO. » Pour l'organisation de sa formation la confédération FO fait appel à l'Institut des sciences sociales et du Travail, un organisme lié à l'université de Paris et au ministère du Travail. L'ISST a l'habitude de recevoir un public de syndicalistes pour des cours plus classiques destinés aux militants en entreprise et aux représentants de salariés aux prud'hommes. La confédération FO propose aussi une lettre d'information et des rencontres régulières entre administrateurs salariés pour échanger conseils et bonnes pratiques (voir encadré page 9).

Des propositions qui n'ont pas atteint **Michel Talbot** en 2015 lorsqu'il est devenu administrateur FO chez Dalkia. Ce cadre et membre d'un comité directeur régional a suivi une formation de l'IFA financée par cette filiale du groupe EDF, puis un cursus dans une école de commerce. Si l'une et l'autre lui ont été utiles, il estime que cette préparation a été insuffisante. « Je me suis senti un peu seul au début. J'avais besoin de partager avec des camarades administrateurs plus expérimentés. Fort heureusement, j'ai pu compter sur l'appui de **Jacky Chorin**, l'administrateur FO du groupe EDF. » De son côté, **Éric Chauvirey** a été administrateur salarié FO au sein du CA de Valéo pendant un mandat. Ce chargé de ce chargé d'affaires nommé en 2017 par les représentants du personnel, avoue avoir beaucoup d'interactions avec le comité européen et le comité de groupe dont les membres ont des sujets de préoccupation communs avec lui. A l'inverse, il était peu connu des 115.000 employés de Valéo dans le monde et même pour les 15.000 salariés français. Lui aussi a suivi une formation spécifique en début de mandat, à Sciences Po. Il en est ressorti avec un diplôme d'administrateur certifié. « Sur 25 participants, nous n'étions que 3 représentants de salariés, les autres étaient des dirigeants », se rappelle-t-il. Une belle réussite pour l'ancien DSC FO et titulaire au CE et CCE, même si un tel diplôme n'est pas indispensable pour être pertinent.

Et après, que faire ?

« La sortie du mandat me fait peur », réflexion surprenante entendue de la bouche d'un ARLS FO en place depuis quelques années. Et vrai sujet de réflexion pour les organisations syndicales. « On est en position privilégiée. On a la possibilité de discuter avec la direction. On a des informations sur les réflexions stratégiques en cours. C'est un peu comme si on avait bénéficié d'une promotion importante. Mais

à la fin du mandat, j'ai peur de la chute et de la décompression », ajoute le même administrateur. Impossible de le rassurer. Les quelques ARLS FO qui ont quitté leur mandat sont trop peu nombreux jusqu'à aujourd'hui pour constituer une référence. La plupart sont partis à la retraite. Un petit nombre sont devenus ou redevenus délégués syndicaux. Quelques entreprises prévoient un entretien de fin de mandat susceptible de déboucher

sur une évolution professionnelle. « Il y a de leur intérêt. Elles devraient mettre des procédures en place pour ne pas perdre les compétences développées par leurs administrateurs salariés », estime Jacky Chorin qui lui, a fini son mandat en partant à la retraite. Et de suggérer une reconversion dans une direction de la stratégie qui gère des dossiers internationaux.



La sortie du mandat me fait peur, c'est un peu comme si on avait bénéficié d'une promotion importante...



On devient un administrateur salarié efficace en apprenant beaucoup sur le tas, face à la direction et aux autres administrateurs.

Formation

La prochaine session d'information pour les administrateurs salariés FO se déroulera du 15 au 17 février à l'Institut des sciences sociales et du Travail, situé à Bourg-la-Reine (Hauts de Seine). Au menu, partage d'expériences et de questionnements, analyse d'un rapport financier, RSE, Droits et devoirs des administrateurs & relations avec les IRP, etc. Informations : 01.40.52.84.15 / mail : secretariatnego@force-ouvriere.fr

Se forger sur le tas

Les premiers mois d'un mandat comptent double. « On devient un administrateur salarié efficace en apprenant beaucoup en situation, face à la direction et aux autres administrateurs », estime **Mariette Rih**. Au cours des premiers mois, **Michel Talbot** s'est forgé une philosophie et des principes de fonctionnement. « Force est de constater que les dossiers sont déjà ficelés avant de nous être communiqués. J'ai d'ailleurs le sentiment que les autres administrateurs se rencontrent en dehors des réunions de notre conseil d'administration. Pour compenser la minceur des informations que l'on nous transmet, j'ai pris l'habitude de poser beaucoup de questions. » Autre moyen pour lui d'être efficace, garder un lien étroit avec « les copains du syndicat ». Il ne s'agit pas de s'afficher, mais au contraire de bénéficier d'un réseau d'informateurs en plus des contacts directs auprès de cadres spécialisés dans différents domaines. « Je discute beaucoup avec tous les salariés pour me faire une opinion avant une réunion du conseil d'administration. Si comme cela arrive parfois, nous recevons les dossiers 24h avant la réunion préparatoire avec la dirigeante, je m'arrange pour lui envoyer mes questions rapidement pour maîtriser les sujets au mieux. D'ailleurs, mes rapports avec elle sont excellents. » La qualité des rapports entre un ARLS et le patron de son entreprise ne signifie évidemment pas que le premier arrive à influencer le second. L'ambiance au sien d'un conseil d'administration est très feutrée. Il n'y a jamais d'opposition frontale. « Dans 80% des cas, quand une question est évoquée en CA, la décision est déjà prise, confirme **Éric Chauvirey**. Mais il est possible que le point de vue du terrain exposé par un ASRL puisse ouvrir les yeux des autres administrateurs sur le sujet en discussion. Avec l'espoir de les faire évoluer la prochaine fois. J'avais le sentiment que mes remarques étaient prises en compte. »

Alors certes, le statut d'ARLS ne constitue pas la panacée. Le meilleur moyen d'infléchir une direction qui cherche à supprimer des emplois pour relever le cours de l'action en bourse ou simplement améliorer ses résultats est encore de mener une bataille dans l'entreprise, en utilisant les moyens classiques de l'expression syndicale. Mais l'action des ARLS n'est pas non plus à négliger. Alors que depuis plusieurs décennies, les salariés subissent une logique financière imposée par les actionnaires, la présence des administrateurs représentant les salariés dans un conseil d'administration peut contribuer à remettre au goût du jour une logique entrepreneuriale plus conforme aux intérêts de l'entreprise et de ses salariés. Logique oubliée par les grands managers qui nous gouvernent. Situation paradoxale !



“Un administrateur salarié s'exprime sur les orientations stratégiques”

Un administrateur représentant les salariés (ARLS) peut-il être comparé à un élu de CSE ?

Jacky Chorin: Non, un élu de CSE donne un avis sur les orientations générales et la vie de l'entreprise. Il se focalise sur les conséquences sociales des décisions de la direction. Un ARLS est un administrateur comme un autre qui s'exprime sur les orientations stratégiques proposées par la direction. La différence est encore plus importante lorsque l'entreprise est privée et que parmi les administrateurs se trouvent des « indépendants », c'est-à-dire, des personnes nommées par la direction pour leurs compétences de gestionnaire ou leur connaissance des marchés internationaux. Mais cela ne doit pas empêcher l'administrateur d'échanger avec ses collègues élus au CSE.

Les ARLS sont très minoritaires dans les conseils d'administration (CA) des entreprises privées. Qu'est-ce qui peut leur permettre d'être néanmoins écoutés, voire entendus ?

J C: La préoccupation des membres d'un conseil d'administration est essentiellement financière. C'est pourquoi il est important de leur faire entendre d'autres arguments. L'ARLS doit leur donner des informations complémentaires grâce à ses relations parmi les salariés et sa connaissance de l'entreprise. Mais pour être crédible, il faut aussi être à l'aise sur la fiscalité, la gestion ou les aspects juridiques. Dans certains CA, certains administrateurs sont PDG ou anciens ministres. Il faut se former pour avoir les moyens de les challenger. Connaître le code de l'Afep-Medef (*) qui empile les recommandations de bonne gestion et parle du risque de conflit d'intérêt est un plus par exemple. Être administrateur, c'est un truc spécial. Nous sommes au

confluent de l'entreprise, de la direction et des représentants du personnel.

De quel moyen concret dispose un ARLS pour peser, alors que la loi impose une obligation de confidentialité sur les débats ?

J C: Personnellement, je publiais une lettre d'information régulière basée sur les informations rendues publiques par l'entreprise, notamment au travers des communiqués destinés aux marchés financiers. Je rendais compte aux salariés de mes votes en séance, puisqu'un administrateur dans une entreprise publique est élu directement par les salariés. J'organisais également une dizaine de réunions sur le terrain. EDF est une grande entreprise très éclatée dans les régions. C'est important pour rester crédible auprès des salariés. Dans une entreprise privée dont le capital est très dispersé, il est possible aussi de jouer l'intérêt des uns contre les autres au sein du CA. Notamment sur le développement et les investissements.

Un administrateur salarié doit-il garder un lien avec son organisation syndicale ?

J C: Oui, c'est très important. Il doit faire l'effort de se mettre au niveau des camarades du syndicat pour leur faire comprendre les enjeux et être à leur écoute pour profiter des retours d'information sur les problèmes rencontrés. Plus généralement, je sortais toujours un communiqué pour commenter les informations financières données par la direction en fin d'année fiscale. S'ils étaient bons, je réclamais au nom de FO un retour pour les salariés. La confidentialité des informations n'est pas générale et absolue.

(*) Association française des entreprises privées et Mouvement des entreprises de France



Portrait

Le besoin d'être utile

CHRISTOPHE HERTZ, secrétaire de section FO Renault Trucks Grand Paris

Avec un père adhérent à la CGPME, l'organisation patronale des PME, Christophe Hertz n'était pas destiné à devenir syndicaliste. Comptable dans un cabinet d'expertise pendant dix ans, il est recruté par la branche commerciale de Renault Trucks fin 2004. Trois ans plus tard il est nommé responsable du personnel, puis responsable de site sur deux garages. En 2013, il devient contrôleur de gestion. Mais à l'approche de la cinquantaine, il fait le constat d'une absence de perspectives professionnelles et ressent le besoin d'être utile.

Depuis 1998, Renault Trucks appartient au groupe Volvo AB, lui-même contrôlé par le chinois GEELY. La gestion de l'entreprise ne fait pas trop de place aux sentiments et le dialogue social est rugueux. Côté syndical, la CGT est l'unique organisation présente et certains de ses élus se sont rendus coupables de détournements de fonds au détriment du comité d'entreprise. Un ancien adhérent CGT qu'il apprécie finit par convaincre Chris-

tophe de se lancer dans la création d'une section syndicale FO. « Je ne connaissais pas FO mais j'ai apprécié que ce soit une organisation apolitique et indépendante. Par ailleurs, j'étais à l'aise avec le fonctionnement des instances représentatives du personnel pour y avoir siégé en tant que représentant de la direction. »

Pour développer la section syndicale, il fait le tour des sites. Trois objectifs sont déterminés dès le départ pour les futures négociations : la création d'une prime de résultat ; l'amélioration de la couverture de la mutuelle ; la mise en place de l'intéressement. La prime a finalement été obtenue en mars 2022. « Notre mot d'ordre était La défense de l'entreprise et des salariés. En tant qu'ancien de la boîte, j'étais assez reconnu. J'avais eu l'occasion de défendre des collègues et surtout je connaissais par cœur les promesses non tenues, les mensonges, les refus d'augmentation. En un an, nous avons réussi à syndiquer 15% de l'effectif. » Quelques mois plus tard, la liste FO reflait 80% des sièges au CSE...

Son engagement

Mais les résultats ne tombent pas du ciel. « J'ai imposé la réorganisation de mon poste pour assumer mes responsabilités syndicales et j'utilise la totalité de mes cent heures de délégation mensuelles. Je travaille aussi beaucoup pour faire face à mes responsabilités de cadre, y compris chez moi le week-end. »

Le syndicaliste participe également à la réflexion de la fédération de la métallurgie sur la communication et le développement du collègue cadre et il participe aux réunions du groupe de travail technique sur l'automobile. Attention danger ! « Aujourd'hui, je cumule beaucoup de responsabilités et je sature un peu. Ma vie de famille en prend un coup. Mais il y a si peu de personnes qui désirent s'impliquer. Or il faut travailler sur le terrain et former nos adhérents si l'on veut se développer et convaincre l'entreprise de l'utilité d'un dialogue social concret... »

Sa culture syndicale

« Entrer chez FO m'a perturbé au départ. Le nom Force Ouvrière n'est pas attirant pour un cadre. Pour éviter ce handicap, nous parlons de FO ». Reste à travailler sur l'image. « Notre communication est percutante sans être agressive. Nous constituons des équipes mixtes, ouvriers et cadres mélangés, pour interroger les salariés sur leurs attentes. Aux élections, nous sommes présents sur les 3 collèges, mais les différences s'estompent dans le fonctionnement de la section. Nous utilisons régulièrement les goodies de la fédération de la métallurgie pour concrétiser le lien avec les salariés et je rêve de voir des campagnes publicitaires dans les médias pour soutenir notre développement sur le terrain. »

L'équipe FO
Renault Trucks
Grand Paris.





© 2014 APEC. Tous droits réservés. Photographie : David Probst - Creative. J. Barot

Faites un grand pas vers votre nouveau projet

Élargissez votre horizon professionnel : changez de secteur, de métier...
et visez les meilleures opportunités. Faites appel à l'un-e de nos
consultant-e-s près de chez vous. C'est gratuit.

[Prenez rendez-vous sur apec.fr](https://apec.fr)

apec.fr

 **apec**
DONNER DE L'ÉLAN
À VOTRE AVENIR