TRAVAUX PRÉPARATOIRES · ANNÉE ZÉRO
Cette fiche n'a aucune valeur légale, ni même scientifique. C'est un exercice : en la lisant, en la contredisant, nous apprenons ensemble le travail de base du citoyen d'une démocratie référendaire, et nous préparons le terrain des travaux dont l'Année Zéro aura besoin, le jour où ils deviendront officiels et constitutionnels.

THÈME IX. LE TRAVAIL ET L'ÉCONOMIE · QUESTION OUVERTE

QUESTION 40

Les salariés au conseil d'administration

1 LIRE La question | 2 VÉRIFIER Le dossier | 3 PESER Le débat | 4 ÉPROUVER La loyauté | 5 RETRACER La genèse

La Constitution d'urgence pose le principe sans fixer de proportion : « Les travailleurs sont associés à la propriété et aux décisions de l'entreprise à laquelle ils consacrent leur travail », et la loi en organise les modalités « selon la taille et la nature des entreprises » (Titre XIV, article 3). Le tiers des sièges n'y figure pas : la loi, ou le peuple par un référendum d'initiative citoyenne, en déciderait.

VOTATION · QUESTION N° 40

L'élection par les salariés d'un tiers au moins des administrateurs des grandes entreprises

Approuvez-vous que les salariés élisent au moins un tiers des membres du conseil d'administration ou de surveillance des grandes entreprises ?

OUI NON

SI LE OUI L'EMPORTE
Dans les sociétés déjà tenues d'avoir des administrateurs salariés, ceux-ci, élus par le personnel, forment au moins le tiers du conseil.

SI LE NON L'EMPORTE
Le droit actuel demeure : 1 ou 2 administrateurs représentant les salariés selon la taille du conseil, désignés selon le mode que retiennent les statuts.

En bref

Depuis 2013, les grandes sociétés doivent faire siéger des représentants des salariés à leur conseil d'administration ou de surveillance. Sont visées celles qui emploient au moins 1 000 salariés en France, ou 5 000 dans le monde : 2 administrateurs salariés au moins quand le conseil compte plus de 8 membres, 1 sinon. En 2022, ils occupaient en moyenne 15 % des sièges des conseils concernés. Dans les sociétés que l'État détient en majorité, la règle est déjà le tiers. En Allemagne, c'est le tiers de 500 à 2 000 salariés, la moitié au-delà. La question propose de porter leur part à un tiers au moins, et de les faire élire par les salariés.

Ce que la question ne fait pas

- Elle ne donne pas la majorité aux salariés : les 2 autres tiers du conseil restent désignés par les actionnaires.
- Elle ne touche pas à la propriété : aucune action ne change de mains. L'actionnariat salarié est une autre question.
- Elle ne dit pas ce qu'est une « grande entreprise » : la fiche retient le seuil de la loi actuelle (1 000 salariés en France, ou 5 000 dans le monde) ; l'abaisser serait un autre choix.
- Elle ne change ni le comité social et économique ni la négociation collective, qui gardent leurs attributions.

- Elle ne suppose pas la sortie des traités européens : la Cour de justice de l'Union a jugé en 2017 la cogestion allemande compatible avec le droit de l'Union.

ÉTAPE 2 SUR 5 · VÉRIFIER

2 Le dossier

Avant de peser, vérifier : ce que dit le droit aujourd'hui, le texte exact soumis au vote, les faits sur lesquels chacun peut s'appuyer, quel que soit son camp, et ce que l'on sait du coût.

Ce que dit le droit aujourd'hui

Le Préambule de la Constitution de 1946 pose le principe : « Tout travailleur participe, par l'intermédiaire de ses délégués, à la détermination collective des conditions de travail ainsi qu'à la gestion des entreprises » (huitième alinéa). Le Conseil constitutionnel en a précisé la portée : ce texte « n'impose pas la présence de représentants des salariés au sein des organes de direction de l'entreprise » (décision n° 2013-333 QPC du 26 juillet 2013). La loi peut donc l'organiser ; elle n'y est pas tenue.

Le code de commerce l'impose depuis 2013 aux sociétés qui emploient, à la clôture de 2 exercices consécutifs, au moins 1 000 salariés permanents en France, filiales comprises, ou au moins 5 000 en France et à l'étranger (article L225-27-1, I ; ces seuils, de 5 000 et 10 000 en 2013, ont été abaissés par la loi du 17 août 2015). Le nombre des administrateurs représentant les salariés est au moins égal à 2 quand le conseil compte plus de 8 administrateurs, à 1 quand il en compte 8 ou moins (même article, II) ; la loi du 22 mai 2019, dite loi Pacte, a abaissé ce seuil, qui était de 12.

Les statuts choisissent entre 4 modes de désignation : l'élection par les salariés de la société et de ses filiales françaises ; la désignation par le comité de groupe ou le comité d'entreprise ; la désignation par le ou les syndicats arrivés en tête aux élections professionnelles ; ou, quand 2 sièges au moins sont à pourvoir, la désignation de l'un d'eux par le comité d'entreprise européen (même article, III). L'élection n'est donc qu'une possibilité parmi d'autres.

Le secteur public a sa règle propre : dans les sociétés dont l'État détient directement plus de la moitié du capital, le conseil comprend un tiers de représentants des salariés (ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014, article 7), héritage de la loi du 26 juillet 1983 sur la démocratisation du secteur public.

Sources : code de commerce, article L225-27-1 (Légifrance) ; Conseil constitutionnel, décision n° 2013-333 QPC du 26 juillet 2013 ; ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014, articles 7 et 8 ; Cour de justice de l'Union européenne, communiqué n° 81/17 du 18 juillet 2017 (affaire C-566/15).

Le texte soumis au vote

Aucun texte n'est encore rédigé : la question appelle une loi, qui modifierait le code de commerce. La Constitution d'urgence en pose le principe et laisse à la loi le soin de la mesure :

> Les travailleurs sont associés à la propriété et aux décisions de l'entreprise à laquelle ils consacrent leur travail.
>
> La loi organise, selon la taille et la nature des entreprises, les modalités de l'actionnariat salarié, de l'intéressement aux résultats et de la participation des travailleurs aux décisions qui les concernent.

Constitution d'urgence, Titre XIV, article 3

Dispositions liées : le statut du citoyen comme actionnaire de la Nation (Titre VI, article 7) ; la question 25, sur le salaire minimum ; la loi adoptée par le peuple, que lui seul peut modifier (Titre I, article 5).

Les faits, chacun avec sa source

1. En 2022, sur 661 conseils d'administration ou de surveillance de grandes sociétés françaises, 172, soit 26 %, comptaient au moins un administrateur représentant les salariés. Dans 87 % de ces 172 conseils, ils formaient moins de 20 % des administrateurs ; leur part moyenne y était de 15 %.
   Source : Haut-commissariat à la Stratégie et au Plan, note d'analyse n° 161, « Comment associer les salariés aux décisions stratégiques des entreprises ? », juin 2026, p. 5 et 6.

2. La loi impose 2 administrateurs salariés quand le conseil compte plus de 8 membres, 1 sinon, dans les sociétés d'au moins 1 000 salariés en France ou 5 000 dans le monde ; la loi Pacte de 2019 a abaissé de 12 à 8 le seuil du second siège. Dans les sociétés que l'État détient en majorité, les salariés occupent un tiers du conseil.
   Sources : code de commerce, article L225-27-1 ; ordonnance n° 2014-948, article 7.
3. En Allemagne, les salariés occupent le tiers du conseil de surveillance dans les sociétés de 500 à 2 000 salariés (loi de 2004), la moitié au-delà (loi de 1976). En Suède, 2 sièges leur reviennent dès 25 salariés ; au Danemark, jusqu'au tiers dès 35 salariés.
   Source : Haut-commissariat à la Stratégie et au Plan, juin 2026, tableaux 2 à 4.
4. Le modèle allemand se contourne : en 2022, sur 1 084 entreprises de plus de 2 000 salariés, 656 seulement, soit 60,5 %, avaient un conseil de surveillance paritaire ; 256 avaient adopté des stratégies d'évitement et 172 ignoraient la loi.
   Source : Haut-commissariat à la Stratégie et au Plan, juin 2026, p. 11 et 12, d'après une étude allemande de 2022.
5. Les études ne concluent pas nettement. Une revue de 26 études allemandes, parue en 2014, recense 9 résultats positifs sur la performance, 9 sans corrélation, 4 négatifs et 4 contrastés. Une étude de 2021, qui compare des sociétés allemandes créées juste avant et juste après une réforme de 1994, ne trouve aucun effet du tiers de sièges sur les salaires, et plutôt une hausse de l'investissement en capital.
   Sources : Haut-commissariat à la Stratégie et au Plan, juin 2026, p. 14 ; Jäger, Schoefer et Heining, « Labor in the Boardroom » (les salariés au conseil), Quarterly Journal of Economics, 2021.
6. En France, parmi les 120 premières sociétés cotées, la présence d'administrateurs salariés réduit le taux de distribution des dividendes, sans effet significatif sur la valeur ni sur la rentabilité ; elle serait aussi associée à une perception boursière défavorable.
   Source : Haut-commissariat à la Stratégie et au Plan, juin 2026, p. 14.

Le coût et les effets estimés

Non chiffré. La mesure n'appelle aucune dépense publique. Pour les sociétés, le coût direct tient à la formation des administrateurs salariés (40 heures par an, à la charge de l'entreprise) et au temps de préparation des séances ; aucune estimation d'ensemble n'a été trouvée. Les effets sur l'investissement, la valeur des sociétés ou leur localisation sont discutés : selon le Haut-commissariat à la Stratégie et au Plan (juin 2026), la littérature ne conclut pas de façon nette. Si vous connaissez une évaluation sérieuse, dites-le en commentaire.

ÉTAPE 3 SUR 5 · PESER

3 Le débat

Les 2 camps, à force égale. Un argument vous semble plus fort que l'un de ceux-ci ? Proposez-le en commentaire, sur la fiche en ligne : s'il est retenu, il remplace le plus faible, et votre nom figure dans la genèse de la fiche.

LES MEILLEURES RAISONS DE VOTER OUI

- Ceux qui subissent une fermeture de site ou un plan social n'ont, là où ils se décident, qu'1 ou 2 voix : 15 % des sièges en moyenne. Le principe de 1946, la participation des travailleurs à la gestion des entreprises, attend encore sa mesure.
- Le tiers n'a rien d'une expérience : c'est la règle des sociétés que l'État détient en majorité, celle des sociétés allemandes de 500 à 2 000 salariés, et le Danemark l'ouvre dès 35 salariés.
- L'étude la plus rigoureuse sur le tiers de sièges, publiée en 2021, ne trouve aucun effet négatif sur les salaires et relève plutôt une hausse de l'investissement en capital : des salariés au conseil regardent plus loin que le prochain trimestre.

LES MEILLEURES RAISONS DE VOTER NON

- Un conseil dont le tiers défend d'abord l'emploi en place décide moins vite : une acquisition, une cession ou une restructuration exigent célérité et confidentialité. Le risque est que la décision réelle se prenne ailleurs, avant la séance.
- L'attractivité en pâtirait : dans les 120 premières sociétés cotées, la présence d'administrateurs salariés serait déjà associée à une perception boursière défavorable. Les groupes peuvent choisir une autre forme sociale ou un autre siège ; en Allemagne, 4 grandes entreprises sur 10 échappent à la parité.
- Les actionnaires portent le risque du capital : leur imposer un tiers d'administrateurs qu'ils n'ont pas choisis restreint le droit de propriété et la liberté d'entreprendre. Le Conseil constitutionnel a

- 1 ou 2 administrateurs salariés restent isolés, et président rarement un comité ; un tiers forme une voix qui compte, sans rien bloquer, puisque les actionnaires gardent les 2 tiers des sièges.
- L'élection par l'ensemble du personnel donne à ces administrateurs un mandat direct, que n'offre pas une désignation par un comité ; et dans les 120 premières sociétés cotées, leur présence réduit la part des bénéfices versée en dividendes, sans nuire à la valeur de l'entreprise.

d'ailleurs jugé que le Préambule de 1946 n'impose pas cette présence.

- Le bénéfice n'est pas démontré : sur 26 études allemandes, 9 ne trouvent aucune corrélation avec la performance et 4 un effet négatif. Une contrainte certaine pour un gain incertain.
- L'Allemagne sépare le conseil de surveillance, où siègent les salariés, du directoire, qui dirige. La plupart des sociétés françaises n'ont qu'un conseil, qui fixe aussi la stratégie : le tiers y pèserait sur la conduite même de l'entreprise, et placerait ses élus entre le devoir de discrétion et les attentes de leurs collègues.

LA POSITION DU #PIC, À PART

Le #PIC, le Pari de l'Intelligence Collective, ne tranche pas cette question : il la pose, et la pose loyalement, pour qu'elle soit enfin décidée par le peuple. C'est à vous de trancher.

ÉTAPE 4 SUR 5 · ÉPROUVER

4 La loyauté

Une question loyale ne plaide pas sa propre réponse. Voici les 7 épreuves que celle-ci a subies, et ce qui reste ouvert.

Base juridique — Satisfaite

Une loi, qui modifierait l'article L225-27-1 du code de commerce et son pendant pour les conseils de surveillance. La Constitution d'urgence la fonde : la loi organise la participation des travailleurs aux décisions « selon la taille et la nature des entreprises » (Titre XIV, article 3) ; adoptée par le peuple, elle ne pourrait être modifiée que par lui (Titre I, article 5).

Unité de la matière — En délibération

La question réunit 2 choix : la proportion (un tiers au moins) et le mode de désignation (l'élection), alors que la loi actuelle en admet 4. Ils ont un même objet, la place des salariés au conseil, mais un électeur peut vouloir le tiers et garder la désignation par les syndicats : les Formulateurs pourraient scinder (Titre II, article 7, 1°).

Clarté — En délibération

« Grandes entreprises » n'est pas défini : la fiche retient le seuil de la loi actuelle, que le libellé ne dit pas. « Conseil d'administration » laisse de côté les conseils de surveillance, et les sociétés par actions simplifiées qui n'ont pas de conseil.

Libellé inversé — Satisfaite

Écrite à l'envers : « Approuvez-vous que le nombre des administrateurs représentant les salariés reste fixé à 1 ou 2 dans les grandes entreprises ? » Elle reste aussi neutre.

Aucune conséquence présumée — Satisfaite

La question ne promet ni de meilleures décisions ni la fuite des investisseurs ; les effets juridiques sont exposés à part.

Noyau intangible — Sans objet

Sans objet : aucun des droits du noyau intangible n'est en jeu (Titre XVIII, article 3).

Contrôle préalable de la question Sans objet

Sans objet aujourd'hui : aucune Cour ne contrôle cette fiche tant que la Constitution d'urgence n'est pas adoptée (Titre XIX, article 3).

Ce qui reste ouvert : votre aide est demandée

- Faut-il écrire le seuil dans la question (1 000 salariés en France, ou moins), et viser expressément les conseils de surveillance et les sociétés par actions simplifiées ?
- Faut-il scinder la proportion et le mode de désignation, ou laisser chaque société choisir entre l'élection et la désignation, comme aujourd'hui ?
- Les salariés des filiales étrangères doivent-ils voter, dans des groupes dont la majorité des effectifs travaille hors de France ?

ÉTAPE 5 SUR 5 · RETRACER

5 La genèse

D'où vient la question, comment elle a changé, et qui l'a fait changer.

Origine

Proposition de la rédaction du #PIC (liste des 100 questions du 5 octobre 2026). Les grandes sociétés françaises comptent des administrateurs salariés depuis 2013, 1 ou 2 par conseil ; en juin 2026, le Haut-commissariat à la Stratégie et au Plan a publié un état des lieux qui recense les propositions d'aller plus loin, dont le tiers des sièges.

Versions

Version 1 11 novembre 2026
Première rédaction de la fiche.

Formulations écartées, et pourquoi

- « Approuvez-vous la cogestion des grandes entreprises, sur le modèle allemand ? » Écartée : « cogestion » recouvre le tiers comme la moitié des sièges, et le libellé renvoie à un droit étranger que l'électeur n'est pas tenu de connaître.
- « Voulez-vous que les salariés aient enfin leur mot à dire dans les entreprises qu'ils font vivre ? » Écartée : « enfin » et « qu'ils font vivre » plaident pour le oui ; la question ne dit ni combien de sièges, ni dans quelles entreprises.
- « Approuvez-vous que les salariés élisent la moitié des membres du conseil d'administration ou de surveillance des grandes entreprises ? » Écartée : autre objet : la parité change la nature du contrôle de la société, là où le tiers laisse la majorité aux actionnaires ; elle appellerait sa propre fiche.

Prévisions datées

Aucune prévision chiffrée n'a encore été avancée sur cette question. Toute prévision formulée en commentaire sera consignée, datée et sous le nom de son auteur, pour être un jour confrontée à l'événement, comme la Constitution d'urgence l'exige des experts (Titre II, article 7).

Contributeurs

Les commentaires qui feront évoluer cette fiche seront cités, avec le nom de leur auteur, dans sa version en ligne.

POUR ALLER PLUS LOIN

Ce que nous instituons, dans la Constitution d'urgence : l'association des travailleurs aux décisions de l'entreprise · le citoyen actionnaire de la Nation

La riposte, dans l'Autodéfense : « L'intelligence collective, c'est du socialisme »

Le versant sombre, dans le Lexique du Pouvoir : Le secret des affaires

Pour comprendre, dans l'Abécédaire : L'actionnariat salarié et la cogestion · Le skin in the game · Le citoyen-actionnaire

Débattez, contredisez, améliorez

La fiche en ligne vous attend : vos arguments, vos objections, vos corrections. Celui dont la remarque change la fiche est cité, avec son nom, dans sa genèse.

Ce vote n'a aucune valeur légale ni scientifique : c'est un apprentissage collectif, et ce n'est en aucune manière une mesure de l'opinion. Le #PIC prépare une application de vote citoyen, libre : jusqu'à l'adoption de la Constitution d'urgence, elle fera entendre la voix du peuple sans force contraignante ; dès l'Année Zéro, c'est elle qui fera foi.

`pari-intelligence-collective.org/ric/theme-ix-travail-economie/question-40-salaries-conseil-administration/`

Le #PIC, le Pari de l'Intelligence Collective · pari-intelligence-collective.org · Fiche n° 40, version 1 du 11 novembre 2026. La version en ligne est la version de référence : elle évolue avec vos commentaires.