ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of
ZBW
Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Vernac, Stéphane

**Research Report**

# Le régime français relatif à l'interdiction de cumul des mandats d'administrateur salarié et de représentant du personnel

Rapport, No. 2022.01

**Provided in Cooperation with:**
European Trade Union Institute (ETUI), Brussels

*Suggested Citation:* Vernac, Stéphane (2022) : Le régime français relatif à l'interdiction de cumul des mandats d'administrateur salarié et de représentant du personnel, Rapport, No. 2022.01, ISBN 978-2-87452-626-8, European Trade Union Institute (ETUI), Brussels

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/299660

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

# Le régime français relatif à l'interdiction de cumul des mandats d'administrateur salarié et de représentant du personnel

Stéphane Vernac

Rapport 2022.01

etui.

# Le régime français relatif à l'interdiction de cumul des mandats d'administrateur salarié et de représentant du personnel

Stéphane Vernac

Rapport 2022.01
european trade union institute

**Stéphane Vernac** est professeur de droit privé à l'Université Jean Monnet (Saint-Étienne), chercheur au Centre de recherches critiques sur le droit (CERCRID) et chercheur associé au Centre de gestion scientifique (Mines ParisTech).
Contact : stephane.vernac@univ-st-etienne.fr

Dans ce rapport, les termes employés au masculin pour désigner des personnes sont utilisés dans un sens générique, ayant à la fois valeur d'un féminin et d'un masculin.

Les publications de l'ETUI sont produites dans le but de susciter des commentaires et d'encourager le débat. Les opinions qui y sont exprimées sont celles de l'auteur/des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les positions de l'ETUI ni celles des membres de son Assemblée générale.

Bruxelles, 2022
© Éditeur : ETUI aisbl, Bruxelles
Tous droits réservés
Imprimé par : Imprimerie ETUI, Bruxelles

D/2022/10.574/18
ISBN : 978-2-87452-625-1 (version imprimée)
ISBN : 978-2-87452-626-8 (version électronique)

L'ETUI bénéficie du soutien financier de l'Union européenne. L'Union européenne ne peut être tenue responsable de l'utilisation qui pourrait être faite de l'information contenue dans cette publication.

# Sommaire

**Préface** ..... **5**

**Introduction** ..... **7**
1. Le droit français de la participation des salariés au conseil d'administration ..... 7
2. Droits et obligations des administrateurs salariés dans les conseils d'administration français ..... 9
3. Le droit du travail français : les règles classiques d'incompatibilité relatives aux représentants des travailleurs ..... 10
4. Le droit des sociétés français : les règles d'incompatibilité du mandat d'administrateur salarié et de représentant du personnel ..... 10
5. Les imprécisions du régime des incompatibilités du mandat de membre du conseil d'administration ou de surveillance et de représentant du personnel ..... 13

**1. Les mandats concernés par la règle d'incompatibilité** ..... **15**
1.1 Dans les entreprises du secteur privé ..... 15
1.2 Dans les entreprises du secteur public ..... 25

**2. Périmètre de la règle d'incompatibilité** ..... **27**
2.1 Dans les entreprises du secteur privé ..... 27
2.2 Dans les entreprises du secteur public ..... 39

**3. Pertinence de la règle d'incompatibilité** ..... **43**
3.1 Critiques de la règle d'incompatibilité ..... 43
3.2 Conformité de la règle d'incompatibilité au droit européen ? ..... 45
3.3 Conformité de la règle d'incompatibilité au droit international ? ..... 48
3.4 Conformité de la règle d'incompatibilité à la constitution française ? ..... 49

**Synthèse et recommandations** ..... **52**

**Annexe – les règles légales d'incompatibilité** ..... **54**

**Ressources** ..... **55**

# Préface

L'exercice d'un mandat au sein d'une entreprise multinationale peut relever du défi pour les syndicats et les représentants des travailleurs européens, mais les choses se compliquent encore plus s'il s'agit de prendre part au conseil d'administration. Ces difficultés ont largement échappé à l'attention des décideurs au niveau de l'Union européenne (UE). Pourtant, dans le cas de la France, pays dont le système est étudié dans le présent rapport, on constate clairement à quel point la situation des administrateurs salariés, telle que réglementée par la législation nationale, a de quoi interpeller à l'échelle de l'UE et donc d'être abordée par l'action syndicale européenne.

À l'instar de nombreux autres États membres, le système législatif français accorde aux salariés des grands groupes ou entreprises le droit d'élire un ou deux administrateurs salariés. Cela dit, on ignore souvent que le système français oblige aussi l'administrateur salarié nouvellement désigné à démissionner des autres mandats qu'il exercerait dans d'autres instances représentatives du personnel de cette même société, dès lors qu'il commence à siéger au conseil d'administration. En pratique, cette disposition légale n'est pas appliquée par l'employeur de façon systématique. En effet, les représentants des travailleurs au sein d'un conseil d'administration français seront parfois autorisés à conserver d'autres mandats de représentation, tandis que dans d'autres cas, ils devront renoncer à leurs mandats non seulement au sein de la même entreprise (par exemple, au comité d'entreprise européen), mais aussi au sein de ses filiales « étrangères ».

Cette question n'est pas anodine. On pense notamment aux représentants des salariés non français qui, depuis une loi adoptée en 2013, peuvent être nommés par le comité d'entreprise européen pour siéger au sein du conseil d'administration de la société française en tant que « seconds administrateurs salariés ». La nomination d'un second administrateur salarié concerne d'ailleurs de plus en plus d'entreprises depuis que la récente loi PACTE a revu à la baisse les seuils fixés jusque-là pour déterminer le nombre d'administrateurs salariés dans les conseils.

L'interdiction légale de cumul des mandats consacrée par la loi française va clairement à l'encontre de la logique sous-tendant la représentation des travailleurs aux conseils d'administration dans d'autres pays européens, où siéger dans ces instances est un droit reconnu des comités d'entreprise ou des syndicats — ou est considéré à tout le moins comme la « cerise sur le gâteau » dans le cadre du système de représentation des travailleurs. Cette question présente aussi un intérêt pratique et politique, en ce sens que les représentants non français fondent souvent leur légitimité sur le rôle qu'ils assurent en parallèle au sein du comité d'entreprise (éventuellement européen) ou de la délégation syndicale de leur propre entreprise, lequel justifierait à leur sens leur fonction représentative au conseil d'administration.

Cette question est complexe et multidimensionnelle, et nous oblige à prendre en compte la diversité des contextes nationaux et syndicaux. Le présent rapport a été établi pour faire la lumière sur le sujet et évaluer la portée, l'ampleur et les retombées juridiques de la règle interdisant le cumul des mandats pour les représentants, français ou non, siégeant aux comités d'administration d'entreprises françaises.

Il épingle les principales incohérences et contradictions rencontrées lorsqu'il s'agit d'interpréter cette règle au regard du système légal français et du droit communautaire et international et, arguments solides à l'appui, procure un soutien nécessaire aux acteurs syndicaux et représentants des salariés faisant face à des employeurs ne connaissant pas ou ne respectant pas leurs obligations, et obligeant les administrateurs salariés à se défaire de leurs mandats en l'absence de motif juridique solide.

Ce rapport confirme tout l'intérêt que présentent, à l'échelle européenne, les pratiques nationales en matière de représentation des salariés au sein des conseils d'administration, et invite les syndicats à réfléchir sur cette question dans une perspective européenne. Cette approche s'impose en effet à l'heure où la Cour de justice de l'Union européenne délibère sur la portée et l'étendue de « tous les éléments » constituant un système de participation des travailleurs, et sur le risque que les règles de l'UE pourraient entraîner pour les droits historiques conquis par les syndicats (voir la demande de décision préjudicielle dans l'affaire C-677/20). La publication de ce rapport n'aurait pu tomber à un meilleur moment, soit quelques mois à peine après la diffusion du rapport du Parlement européen intitulé *La démocratie à l'œuvre : un cadre européen pour les droits de participation des travailleurs et la révision de la directive sur le comité d'entreprise européen* (2021/2005(INI). La participation des travailleurs retrouve ainsi sa place à l'agenda des institutions de l'UE, et ce grâce aux efforts menés par la CES et les forces démocratiques progressistes en vue de protéger et de promouvoir les réglementations nationales sur la participation, en tant que fondement essentiel des concepts de modèle social européen et de démocratie sur le lieu de travail.

Les pages qui suivent offrent assurément aux syndicats une excellente boîte à outils, et apportent par ailleurs une contribution inestimable au débat sur les droits de représentation des salariés dont on a besoin pour bâtir une Europe sociale plus juste.

**Isabelle Schömann**
Secrétaire confédérale
Confédération européenne des syndicats (CES)

# Introduction

## 1. Le droit français de la participation des salariés au conseil d'administration

La Constitution française prévoit que « Tout travailleur participe, par l'intermédiaire de ses délégués, à la détermination collective des conditions de travail ainsi qu'à la gestion des entreprises » (alinéa 8 du Préambule de la Constitution du 27 octobre 1946[1]).

Le législateur n'a cependant pas immédiatement consacré un droit des salariés de participer aux organes d'administration ou de surveillance des sociétés avec voix délibérative.

Depuis 1946[2], la loi impose la présence des représentants élus du personnel (membres du comité social et économique[3]) au conseil d'administration. Mais ces représentants du personnel, élus par les salariés, ne sont pas administrateurs et n'ont aucune voix délibérative au conseil d'administration, mais seulement une voix consultative. Ils peuvent ainsi exprimer leur position mais ne peuvent pas voter au conseil d'administration[4].

Un premier pas a été franchi en 1966. La loi du 24 juillet 1966[5] réformant le droit des sociétés admet la possibilité pour un salarié de devenir administrateur et, ainsi, la faculté de cumuler un contrat de travail et un mandat social d'administrateur. Cependant, l'administrateur salarié est ici élu par les actionnaires. Un

---

1. Le Préambule de la Constitution du 27 octobre 1946 est une norme de référence du contrôle de constitutionnalité exercé par le Conseil constitutionnel depuis une décision du Conseil constitutionnel n° 71-44 DC du 16 juillet 1971. Autrement dit, le Préambule de la Constitution de 1946 a une valeur constitutionnelle encore aujourd'hui.
2. Loi n° 46-1065 du 16 mai 1946.
3. Les ordonnances du 22 septembre 2017 ont supprimé le comité d'entreprise, le délégué du personnel et le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), en remplaçant ces institutions représentatives du personnel dans l'entreprise par le « comité social et économique » (CSE), qui en reprend les fonctions. Certains textes légaux utilisés dans ce rapport n'ont pas encore été adaptés à la nouvelle terminologie, donc sauf précision contraire, « comité d'entreprise » et « comité social et économique » seront compris comme équivalents dans ce rapport.
4. Article L2312-72 du code du travail : « Dans les sociétés, deux membres de la délégation du personnel du comité social et économique et appartenant l'un à la catégorie des cadres techniciens et agents de maîtrise, l'autre à la catégorie des employés et ouvriers, assistent avec voix consultative à toutes les séances du conseil d'administration ou du conseil de surveillance, selon le cas. »
5. Loi n° 66-538 du 24 juillet 1966 sur les sociétés commerciales.

tel mécanisme avait pour principal objet de favoriser la promotion de certains salariés dans les conseils d'administration, et non de permettre la représentation des intérêts des salariés dans les conseils d'administration.

La présence d'administrateurs représentant les salariés dans les conseils d'administration résulte de plusieurs dispositifs juridiques, qui s'ajoutent par couches successives.

C'est en 1983 que le législateur a, par une loi de démocratisation du secteur public, imposé la présence avec voix délibérative des représentants du personnel au sein des organes d'administration et de surveillance des entreprises du *secteur public* et de leurs filiales[6].

Dans le secteur privé, une ordonnance du 21 octobre 1986 a ouvert la *faculté*, dans l'ensemble des sociétés anonymes, d'introduire, par modification statutaire, des représentants des salariés bénéficiant d'une voix délibérative au sein des conseils d'administration ou de surveillance[7]. Ce dispositif n'est pas obligatoire.

À ce système a été ajouté un mécanisme obligatoire de représentation des *salariés actionnaires* au conseil d'administration, obligatoire. Une loi du 30 décembre 2006 aménage ensuite une représentation obligatoire des salariés actionnaires pour les seules sociétés cotées dont plus de 3 % du capital sont détenus par des salariés selon un mode collectif. Ces administrateurs salariés ont une voix délibérative.

Une loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi franchit un cap : elle impose la présence d'un ou deux *représentants des salariés* au sein du conseil d'administration ou de surveillance des sociétés anonymes et des sociétés en commandite par action. Ces administrateurs salariés ont une voix délibérative. Puis, la loi du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi abaisse les seuils d'employés permanents nécessaires pour activer l'obligation de représentation salariée au sein du conseil d'administration (de cinq mille à mille salariés en France ; de dix mille à cinq mille salariés dans le monde).

Enfin, la loi du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (*dite « loi PACTE »*) a abaissé de douze à huit administrateurs (hors représentation salariée) le seuil à partir duquel deux personnes représentant les salariés doivent siéger au conseil d'administration.

---

**6.** Loi n° 83-675 du 16 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public.

**7.** Ordonnance n° 86-1135 du 21 octobre 1986 modifiant la loi n° 66-537 du 24 juillet 1966 sur les sociétés commerciales afin d'offrir aux sociétés anonymes la faculté d'introduire dans leurs statuts des dispositions prévoyant que des représentants du personnel salarié siègeront avec voix délibérative au sein du conseil d'administration ou du conseil de surveillance (articles L225-27 à L225-34 et articles L225-79 à L225-80 du code de commerce).

## 2. Droits et obligations des administrateurs salariés dans les conseils d'administration français

L'administrateur salarié dispose de *droits*, comme tout administrateur, en particulier :

- un droit à l'information[8] ;
- un droit à demander l'inscription à l'ordre du jour d'une question. Celle-ci ne sera examinée que si le conseil en décide ainsi à la majorité ;
- un droit à la parole en séance. Le conseil d'administration ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres sont présents (article L225-37) ;
- un droit de vote ;
- un droit à la formation, sur le rôle et le fonctionnement du conseil d'administration, les droits et obligations des administrateurs et leur responsabilité ainsi que sur l'organisation et les activités de la société (article R225-34-3).

Les administrateurs salariés disposent de *droits spécifiques*, tels que :

- la rémunération des temps consacrés à l'exercice de leur mandat. Le temps consacré à l'exercice de leur mandat est considéré comme temps de travail effectif et rémunéré comme tel à l'échéance normale ;
- leur licenciement ne peut intervenir qu'après autorisation de l'administration du travail.

L'administrateur salarié a des *obligations* identiques à celles des autres administrateurs.

Comme tout administrateur, il est tenu à un devoir de discrétion à l'égard des informations présentant un caractère confidentiel et données comme telles par le président du conseil d'administration[9].

De plus, l'administrateur salarié peut engager sa responsabilité civile en cas de faute commise à l'occasion de ses fonctions[10].

---

**8.** Il incombe au président du conseil d'administration de mettre les administrateurs en mesure de remplir leur mission en toute connaissance de cause (Cour de cassation, chambre commerciale, 2 juillet 1985, n° 83-16887).

**9.** Article L225-37, alinéa 5, du code de commerce.

**10.** Il peut ainsi être condamné personnellement – et solidairement avec les autres membres du conseil d'administration le cas échéant – à réparer le préjudice subi par une victime. La faute de l'administrateur, dont la démonstration est nécessaire pour engager sa responsabilité, peut résulter de la violation de la loi, de la violation des statuts, ou peut résulter d'une faute de gestion. Selon la Cour de cassation, « commet une faute individuelle, chacun des membres du conseil d'administration [...] d'une société anonyme qui, par son action ou son abstention, participe à la prise d'une décision fautive de cet organe, sauf à démontrer qu'il s'est comporté en administrateur prudent et diligent, notamment en s'opposant à cette décision » (Cour de cassation, chambre commerciale, 30 mars 2010, no 08-17.841). Un administrateur, hostile à une décision prise par le conseil d'administration, ne peut s'exonérer de sa responsabilité qu'en prouvant qu'il s'y est opposé.

## 3. Le droit du travail français : les règles classiques d'incompatibilité relatives aux représentants des travailleurs

Les règles d'incompatibilité posées en droit du travail visent à garantir l'indépendance des représentants élus ou syndicaux et assurer ainsi l'effectivité des dispositifs de représentation du personnel.

Ainsi, la Cour de cassation française juge de manière constante que « ne peuvent exercer un mandat de représentation les salariés qui, soit disposent d'une délégation écrite particulière d'autorité leur permettant d'être assimilés au chef d'entreprise, soit représentent effectivement l'employeur devant les institutions représentatives du personnel »[11].

En conséquence, ne peuvent être candidats aux élections des représentants du personnel[12] et ne peuvent être désignés représentants syndicaux[13] :

- les salariés, cadres et cadres dirigeants, chefs d'établissement, qui détiennent une délégation écrite d'autorité permettant de les assimiler au chef d'entreprise ;
- les salariés investis d'une délégation de pouvoirs expresse pour présider de façon permanente[14] le CSE à la place de l'employeur ;
- les salariés qui représentent effectivement l'employeur devant les institutions représentatives[15].

## 4. Le droit des sociétés français : les règles d'incompatibilité du mandat d'administrateur salarié et de représentant du personnel

Le droit français prévoit une règle d'incompatibilité entre le mandat de membre du conseil d'administration ou de surveillance et celui de représentant des salariés. Cette règle est unique en Europe.

---

**11.** Cour de cassation, chambre sociale, 21 mars 2018, pourvoi n° 17-12.602.

**12.** Il s'agit en France des membres de la délégation du personnel au comité social et économique (CSE), instance française de représentation dotée en particulier de prérogatives d'informations et de consultation.

**13.** Il s'agit en France du délégué syndical, du représentant de la section syndicale ou encore du représentant syndical au comité social et économique.

**14.** En revanche, en l'absence de délégation écrite d'autorité confiée au salarié, qui par ailleurs ne représentait pas l'employeur devant les institutions représentatives du personnel et qui n'avait exercé qu'une unique fois et de façon partielle un pouvoir disciplinaire au sein de l'entreprise, un tribunal a pu décider qu'il n'y avait pas d'incompatibilité : ce salarié pouvait participer aux élections des représentants du personnel, et notamment être électeurs (Cour de cassation, Chambre sociale, 16 décembre 2020, n° 19-20.587).

**15.** Il en est ainsi par exemple du directeur de magasins qui bien que ne disposant pas d'une totale autonomie dans la gestion du personnel (embauche, discipline ou licenciement) représente effectivement l'employeur devant les représentants du personnel (Cour de cassation, Chambre sociale, 31 mars 2021, n 19-25.233).

On trouve deux traductions législatives de cette règle d'incompatibilité :

## 1. Pour les entreprises du secteur public

La loi du 26 juillet 1983 ayant pour objet « la démocratisation du secteur public » prévoit pour la première fois un mécanisme de représentation des salariés au conseil d'administration des sociétés du secteur public.

Ce mécanisme est assorti d'une règle d'incompatibilité. L'article 23 de cette loi prévoit :

> « Le mandat d'administrateur ou de membre du conseil de surveillance d'un représentant des salariés est incompatible avec toute autre fonction de représentation des intérêts du personnel à l'intérieur de l'entreprise ou de ses filiales, notamment avec les fonctions de délégué syndical, de membre du comité d'entreprise, de délégué du personnel ou de membre du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.
> Le ou les mandats susvisés et la protection y afférente prennent fin à la date d'acquisition du nouveau mandat.
> Le mandat d'administrateur ou de membre du conseil de surveillance d'un représentant des salariés est également incompatible avec l'exercice des fonctions de permanent syndical[16], au sens du second alinéa de l'article 15 de la présente loi. En cas d'élection au conseil d'administration ou de surveillance d'un salarié exerçant des fonctions de permanent syndical, il est mis fin à de telles fonctions et l'intéressé réintègre son emploi. »

La règle d'incompatibilité posée par la loi de 1983 prévoit ainsi la cessation immédiate, automatique et impérative du premier mandat, et du statut protecteur qui l'accompagne, dès que le salarié acquiert un second mandat incompatible avec le premier.

La loi de 1983 porte en elle un dilemme : elle permet aux syndicats de participer aux conseils d'administration tout en les privant de la possibilité de conserver leurs représentants dans les instances de représentation élues du personnel. Il a été alors relevé par le Centre de recherche sur les mutations de la société industrielle (CRMSI) que « cette disposition a placé les organisations syndicales faiblement représentées dans certaines entreprises devant un dilemme : désigner

**16.** La notion de permanent syndical est utilisée dans le secteur public ou dans le secteur privé en application d'une convention collective. Elle désigne les représentants syndicaux qui bénéficient, pendant une durée déterminée, d'une décharge de service au sein d'une administration ou d'une collectivité publique, ou de la suspension de leur contrat de travail au sein d'une entreprise, afin d'exercer des fonctions syndicales au service de l'organisation syndicale à laquelle ils appartiennent. Le permanent syndical conserve sa rémunération, celle-ci étant versée par son employeur.

des candidats peu crédibles ou risquer de priver le syndicat de ses éléments les plus représentatifs sur le terrain »[17].

## 2. Pour les entreprises du secteur privé

Une ordonnance du *21 octobre 1986*[18] modifie la « grande loi » sur les sociétés commerciales du 24 juillet 1966, et introduit dans le code de commerce la faculté d'insérer dans les statuts une clause prévoyant que le conseil d'administration comprend des administrateurs élus par le personnel salarié.

À cette occasion, l'ordonnance du 21 octobre 1986 introduit une règle d'incompatibilité à l'article L225-30 du code de commerce français. Elle est placée au sein d'une sous-section de ce code consacrée au conseil d'administration et à la direction générale des sociétés anonymes.

Lors de son adoption en 1986, l'article L225-30 prévoit l'incompatibilité du mandat d'administrateur salarié avec « tout mandat de délégué syndical, de membre du comité d'entreprise, de délégué du personnel ou de membre du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail de la société ».

Lors de l'élaboration de la loi n° 2013-504 du 14 juin 2013 de sécurisation de l'emploi, qui met en place une représentation obligatoire des salariés au conseil d'administration des grandes entreprises, le législateur français a étendu le domaine de la règle d'incompatibilité aux mandats européens estimant que ces représentants « remplissent les fonctions voisines » de celles accomplies par les

**17.** Centre de recherche sur les mutations de la société industrielle (CRMSI) « Une étape dans la démocratisation du secteur public. L'élection des représentants des salariés aux conseils d'administration », *Revue Travail et emploi*, n° 24, 06/1985, p. 48. Selon le CRMSI, les contraintes imposées par la règle d'incompatibilité auraient été « secondaires pour le maintien d'une activité quotidienne syndicale ». Plus précisément, la règle aurait donné lieu à des pratiques différenciées selon les niveaux de mise en œuvre et la taille des organisations syndicales. Concernant les niveaux, « les exigences de compétences paraissent avoir prévalu au niveau des groupes où l'on trouve souvent des candidats tête de liste qui assumaient des responsabilités dans les CE, CCE ou au CG » c'est-à-dire dans les instances de représentation élues du personnel. De plus, les organisations syndicales qui disposent d'un potentiel militant important n'auraient pas subi une forte contrainte liée à la règle d'incompatibilité.

**18.** Voir l'ordonnance n° 86-1135 du 21 octobre 1986 modifiant la loi n° 66-537 du 24 juillet 1966 sur les sociétés commerciales afin d'offrir aux sociétés anonymes la faculté d'introduire dans leurs statuts des dispositions prévoyant que des représentants du personnel salarié siègeront avec voix délibérative au sein du conseil d'administration ou du conseil de surveillance (voir spécialement l'article 97-4).

représentants du personnel visés en 1986[19]. La loi du 14 juin 2013 prévoit que la règle d'incompatibilité du mandat d'administrateur salarié concerne « tout mandat de membre d'un comité d'entreprise européen, s'il existe, ou, pour les sociétés européennes au sens de l'article L2351-1 du code du travail, de membre de l'organe de représentation des salariés mentionné à l'article L2352-16 du même code ou de membre d'un comité de la société européenne mentionné à l'article L2353-1 dudit code ».

## 5. Les imprécisions du régime des incompatibilités du mandat de membre du conseil d'administration ou de surveillance et de représentant du personnel

En adoptant un régime d'incompatibilité, le législateur français a souhaité cloisonner deux mécanismes de représentation : les représentants des travailleurs dotés d'une légitimité élective ou syndicale (représentants élus du personnel ; représentants syndicaux) et les administrateurs salariés.

Ce cloisonnement traduit une idée simple : les intérêts que défendent les représentants du personnel (représentants syndicaux ou élus) seraient en conflit ou du moins pourraient entrer en conflit avec les intérêts représentés au conseil d'administration par les administrateurs, même s'ils émanent du personnel.

Le régime des incompatibilités suscite beaucoup d'interrogations tant il est imprécis. De nombreux représentants des travailleurs, français ou plus largement européens, s'interrogent sur le sens de cette règle d'incompatibilité.

---

**19.** Avis de J.-M. Clément, Député, au nom de la Commission des lois, sur l'article 5 du projet de loi relatif à la sécurisation de l'emploi, spéc. p. 35 : « Il s'avère qu'en matière d'incompatibilités, l'article 5 du projet de loi ne tient pas compte de l'existence de nouvelles instances représentatives du personnel (IRP) dont les membres remplissent les fonctions voisines de celles assumées dans l'exercice d'un mandat de membre de comité d'entreprise, de comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, etc. Il conviendrait donc d'actualiser le champ des incompatibilités applicables à un mandat d'administrateur élu ou désigné par les salariés en y incluant le mandat de membre d'un comité d'entreprise européen (article L2343-5 du code du travail), de l'organe de représentation des salariés pour les sociétés européennes (au sens de l'article L2351-1 du code du travail), d'un comité de société européenne (article L2353-7 du code du travail). Aussi, à l'initiative de votre rapporteur pour avis, la commission des Lois a adopté un amendement qui actualise le champ des incompatibilités entre, d'une part, un mandat d'administrateur élu ou désigné par les salariés et, d'autre part, un mandat de membre d'organes de concertation avec les salariés assimilables, dans les sociétés européennes, aux institutions représentatives du personnel. » (https://www.assemblee-nationale.fr/14/pdf/rapports/r0839.pdf)

Les décisions de justice interprétant l'article L225-30[20] ou l'article 23 de la loi du 26 juillet 1983[21] sont rares. Les textes n'ont pas davantage suscité d'intérêt au sein de la doctrine, du moins de la doctrine française.

Cette imprécision emporte une lutte pour le sens et explique que certaines directions d'entreprises retiennent une interprétation large des incompatibilités, leur permettant d'influencer le choix de l'administrateur salarié.

**20.** Voir sur l'interprétation de l'article L225-30 du code de commerce, en particulier Cour de cassation 30 septembre 2005 (chambre sociale, pourvoi n° 04-10.490) ; tribunal d'instance de Courbevoie, 6 mars 2017, Répertoire général, n° 11-16-000911, Fédération CGT des sociétés d'études C/SAP France Holding SA.

**21.** Voir Cour de cassation, chambre sociale, 13 mars 1985 - pourvoi n° 84-60.705, 84-60.706.

# 1. Les mandats concernés par la règle d'incompatibilité

## 1.1 Dans les entreprises du secteur privé

### 1.1.1 Les mandats incompatibles

#### 1.1.1.1 Le mandat de membre du conseil d'administration ou de surveillance

Dans les entreprises relevant du secteur privé, il existe plusieurs catégories d'administrateurs salariés dans les sociétés par actions françaises. La règle légale d'incompatibilité ne vise pas l'ensemble de ces administrateurs salariés.

**a) La règle d'incompatibilité posée par l'article L225-30 du code de commerce ne concerne pas les administrateurs facultatifs et les administrateurs représentant les salariés actionnaires.**

— Les administrateurs facultatifs ne sont pas concernés par la règle d'incompatibilité (articles L225-27 et L225-79 du code de commerce ; ordonnance n° 86-1135, 21 oct. 1986).

Les sociétés anonymes ont la faculté de prévoir *dans leurs statuts* que des administrateurs élus par les salariés siégeront avec voix délibérative au conseil d'administration ou au conseil de surveillance.

Les statuts peuvent prévoir que ces administrateurs sont 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 situé sur le territoire français.

Les statuts précisent le nombre des administrateurs élus, la répartition des sièges par collège, les modalités du scrutin non fixées par la loi et la durée de leur mandat.

Le nombre d'administrateurs ou membres du conseil de surveillance élus par le personnel salarié ne peut être supérieur à quatre (cinq administrateurs dans les sociétés cotées) et ne peut excéder le tiers du nombre des autres administrateurs ou membres du conseil de surveillance.

— Les administrateurs salariés représentant les salariés actionnaires (article L225-23 du code de commerce ; loi no 94-640 du 25 juillet 1994).

Lorsque les salariés actionnaires représentent plus de 3 % du capital social, les actionnaires des grandes sociétés anonymes[22] doivent élire, en assemblée générale, un ou plusieurs administrateurs parmi les salariés actionnaires ou, le cas échéant, parmi les salariés membres du conseil de surveillance d'un fonds commun de placement d'entreprise détenant des actions de la société.

L'article L225-30 renvoie seulement aux administrateurs désignés conformément aux articles L225-27-1 et L225-79-2 (voir ci-après). L'article L225-30 ne peut donc pas ici être opposé aux salariés.

### Statuts et règle d'incompatibilité

On pourrait se demander si *les statuts* peuvent, pour les hypothèses non prévues par l'article L225-30 (par exemple, pour le cas d'administrateurs salariés facultatifs ou représentant les salariés actionnaires), contenir une clause organisant une incompatibilité. À ce jour, aucune décision de justice ne permet d'indiquer si une telle clause serait valable, mais il nous semble que la validité de cette clause pourrait être contestée pour les raisons suivantes :

- Les articles L225-27 et L225-79 précisent que les statuts peuvent prévoir des représentants des salariés au conseil d'administration ou de surveillance. Ils n'indiquent pas que les statuts peuvent préciser les conditions d'exercice de ces mandats de membre salariés aux conseils d'administration ou de surveillance.
- Les conditions d'exercice des mandats de représentants syndicaux ou de représentants élus du personnel et en particulier les règles d'incompatibilité sont d'ordre public et d'interprétation stricte en droit du travail[23]. Ainsi, interprétant l'article L225-30 du code de commerce, un tribunal français a jugé, en première instance, qu'une « disposition restreignant le droit de vote et d'éligibilité (…) ne peut s'interpréter que strictement »[24].
- Ajouter une règle d'incompatibilité en dehors des situations limitativement prévues par la loi pourrait être considérée comme une restriction à l'exercice de prérogatives syndicales ou à la liberté des syndicats de s'organiser, caractérisant un délit d'entrave[25] ou une discrimination syndicale[26].
- Le code de commerce détermine précisément le contenu possible des statuts dans les sociétés anonymes et les sociétés en commandite. La liberté statutaire est très encadrée dans ces sociétés, contrairement à la société par actions simplifiée.
- Seule la loi peut prévoir des règles d'incompatibilité avec le mandat d'administrateur (c'est le cas par exemple des fonctionnaires[27] ou des

---

**22.** Il s'agit des 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.

**23.** Voir introduction (hypothèse d'un salarié muni d'une délégation de pouvoir ou représentant effectivement l'employeur devant les instances de représentation du personnel).

**24.** Tribunal d'instance de Courbevoie, 6 mars 2017, RG n° 11-16-000911, Fédération CGT des sociétés d'études C/SAP France Holding SA. Ce jugement rejette une demande d'annulation de l'élection d'un élu fondée sur le fait que le salarié était déjà membre du conseil d'administration d'une société européenne ayant son siège en Allemagne.

**25.** Article L2146-1 du code du travail.

**26.** Article L2146-2 du code du travail.

**27.** Article 25 *septies* de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires.

parlementaires[28]) et les cas dans lesquelles le mandat d'administrateur prend fin. Le comité juridique de l'Association nationale des sociétés par actions (ANSA) confirme cette analyse, précisant ainsi qu'« on ne peut non plus licitement introduire dans les statuts une clause qui étendrait la portée d'une telle incompatibilité. En effet, lorsque la loi fixe une incompatibilité sanctionnée par la démission de plein droit du mandat d'administrateur, les statuts ne sauraient ajouter un cas supplémentaire d'incompatibilité non prévu par la loi »[29].

**b) La règle d'incompatibilité posée par l'article L225-30 du code de commerce concerne les administrateurs salariés dans les grandes entreprises (articles L225-27-1 et L225-79-2 du code de commerce ; loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi modifiée par la loi du 22 mai 2019 relative à la croissance et à la transformation des entreprises).**

Ces administrateurs sont les seuls concernés par la règle d'incompatibilité posée par l'article L225-30 du code de commerce.

- **Seuils d'effectifs**

La mise en place d'administrateurs salariés est *obligatoire* lorsque certains seuils d'effectifs sont atteints.

La loi (articles L225-27-1 et L225-79-2 du code de commerce) vise les 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.

Le code de commerce[30] prévoit qu'une société holding, dont l'activité principale est d'acquérir et de gérer des filiales et des participations, est dispensée de l'obligation de mettre en place des administrateurs salariés ou des membres salariés du conseil de surveillance si deux conditions sont réunies :

— elle n'est pas soumise à l'obligation de mettre en place un comité social et économique (elle n'a pas atteint le seuil d'au moins 11 salariés pendant 12 mois consécutifs) ; et
— elle détient une ou plusieurs filiales, directes ou indirectes, soumises à l'obligation de mettre en place d'administrateur salarié ou de membre salarié du conseil de surveillance.

**28.** Article LO146 du code électoral.
**29.** Avis du comité juridique de l'ANSA, 4 décembre 2013.
**30.** Articles L225-27-1 et L225-79-2 du code de commerce.

- **Formes juridiques visées**

La mise en place d'administrateurs salariés et la règle d'incompatibilité posée par l'article L225-30 du code de commerce concernent plusieurs formes juridiques :

— les sociétés anonymes dotées d'un conseil d'administration[31] ;
— les sociétés anonymes dotées d'un conseil de surveillance[32] ;
— les sociétés en commandite par actions (article L226-5-1 du code de commerce renvoyant à l'article L225-80 et donc à l'article L225-30 du code de commerce[33]).

En revanche, une société par actions simplifiée (SAS) – qui peut être dotée d'un conseil d'administration si les statuts le prévoient - n'est pas soumise à l'obligation de mettre en place des mécanismes de représentation des salariés au conseil d'administration. La règle légale d'incompatibilité posée par l'article L225-30 du code de commerce n'est donc pas applicable[34]. En revanche, si les statuts le prévoient, la SAS peut être dotée d'un conseil d'administration dans lequel siègent des représentants des salariés.

Dans ce cas, on peut se demander si, en vertu de la liberté statutaire qui caractérise la SAS, il est possible de prévoir une clause d'incompatibilité s'inspirant de l'article L225-30 du code de commerce. Ici encore, cette question n'a jamais été tranchée. Certes, la société pourrait invoquer la liberté contractuelle qui caractérise la SAS et la possibilité d'aménager dans les statuts les conditions de désignation des membres de tout organe statutaire tel qu'un conseil d'administration. Cependant, à cette thèse pourrait être opposée, comme pour les sociétés en commandite par actions, l'argument selon lequel les conditions d'exercice des mandats de

---

**31.** Articles L225-27-1 et art. L225-30 du code de commerce.

**32.** Articles L225-79-2 et article L225-80 du code de commerce. L'article L225-80 renvoie à l'article L225-30 du code de commerce. En France, les sociétés anonymes peuvent être « dualistes » : elles sont composées d'un directoire et d'un conseil de surveillance (à la différence des sociétés « monistes », composées d'un conseil d'administration). Le conseil de surveillance en France est soumis aux mêmes règles de représentation des salariés que celles applicables en présence d'un conseil d'administration. En particulier, selon l'article L225-79-2 du code de commerce, le conseil de surveillance comprend un représentant des salariés lorsque le nombre de membres du conseil de surveillance est inférieur ou égal à huit et deux représentants des salariés lorsque le nombre de membres du conseil de surveillance est supérieur à huit. L'article L225-80 du code de commerce précise que les « conditions d'exercice du mandat » sont « fixées selon les règles définies aux articles L225-28 à L225-34 ». Autrement dit, la règle d'incompatibilité prévue par l'article L225-30 s'applique aussi aux représentants des salariés membres du directoire de sociétés anonymes françaises.

**33.** L'article L226-5 -1 renvoie au régime des sociétés anonymes dotées d'un conseil de surveillance. Il prévoit que dans les sociétés en commandite par actions « répondant aux critères fixés au I de l'article L225-79-2, les salariés sont représentés au sein du conseil de surveillance dans les conditions prévues aux articles L225-79-2 et L225-80 ». Ainsi, l'article L226-5-1 du code de commerce renvoie à l'article L225-79-2 (relatif à la représentation des salariés au conseil de surveillance des sociétés anonymes) et à l'article L225-80 (qui renvoie lui-même à l'article L225-30 qui pose la règle d'incompatibilité).

**34.** Selon l'article L227-1 al. 2 du code de commerce relatif aux sociétés par actions simplifiées, « les règles concernant les sociétés anonymes, à l'exception (…) des articles L225-17 à L225-102-2 (…) sont applicables à la société par actions simplifiée ». Les règles qui organisent la désignation des administrateurs salariés (en particulier l'article L225-27-1) ainsi que la règle d'incompatibilité (en particulier l'article L225-30) ne sont donc pas applicables aux sociétés par actions simplifiées.

représentants syndicaux ou de représentants élus du personnel et en particulier les règles d'incompatibilité sont d'ordre public et d'interprétation stricte et que seule la loi peut fixer des règles d'incompatibilité avec le mandat d'administrateur salarié et les cas dans lesquels un administrateur est réputé avoir démissionné[35].

- **Nombre de représentants des salariés**

Dans ces sociétés, le nombre des administrateurs salariés ou de membres salariés au conseil de surveillance est au moins égal à :

— un dans les sociétés dont le nombre d'administrateurs ou de membres du conseil de surveillance est inférieur ou égal à huit ;
— deux dans les sociétés dont le nombre d'administrateurs ou de membres du conseil de surveillance est supérieur à huit.

- **Les modalités possibles de désignation des administrateurs salariés dans les grandes entreprises sont les suivantes, à choisir par l'assemblée générale[36] :**

1. L'organisation d'une élection auprès des salariés du groupe situés en France ;
2. La désignation, selon le cas, par le comité de groupe ou le comité social et économique (CSE) en France ;
3. La désignation par l'organisation syndicale ayant obtenu le plus de suffrages au premier tour des élections sociales en France, ou par chacune des deux organisations syndicales ayant obtenu le plus de suffrages au premier tour de ces élections, si deux administrateurs sont à désigner ;
4. Seulement si deux administrateurs sont à désigner, alors l'assemblée générale peut aussi choisir de faire désigner l'un des administrateurs selon l'une des modalités précédentes (fixées aux points 1 à 3) et l'autre par le comité d'entreprise européen, s'il existe, ou, pour les sociétés européennes au sens de l'article L2351-1 du code du travail, par l'organe de représentation des salariés mentionné à l'article L2352-16 du même code ou, à défaut, par le comité de la société européenne mentionné à l'article L2353-1 dudit code[37].

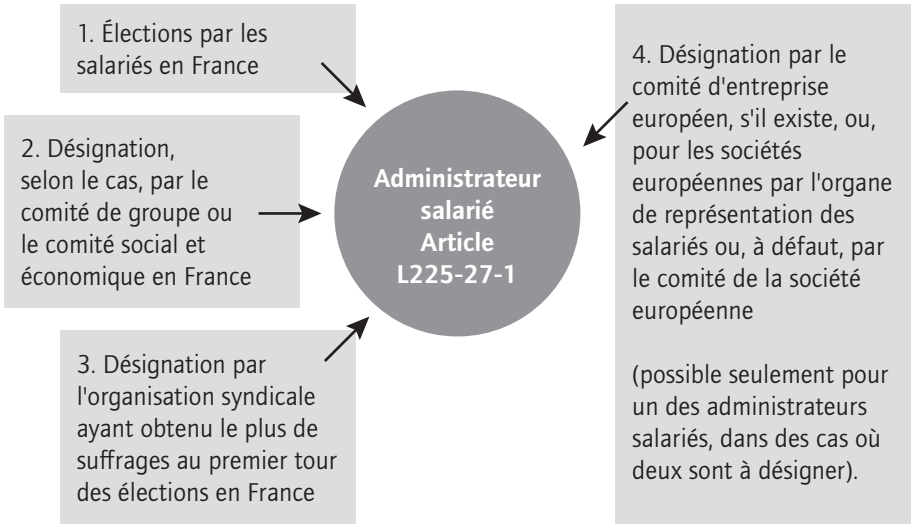
---

**35.** Cf. avis du Comité juridique de l'ANSA, 4 décembre 2013.

**36.** Lorsque deux administrateurs salariés sont à désigner, l'assemblée générale peut toujours choisir parmi ces quatre modalités de désignation. Ainsi, même si un comité d'entreprise européen ou de la société européenne existe, la modalité 4 n'est pas forcément retenue, c'est-à-dire, le deuxième administrateur n'est pas nécessairement à désigner par le comité d'entreprise européen ou de la société européenne, mais cela reste une possibilité au choix de l'assemblée générale.

**37.** Il convient de préciser que lorsque cette modalité est retenue, le deuxième administrateur peut tout aussi bien être un salarié employé à l'étranger qu'un salarié employé en France.

Schéma 1 **Désignation ou élection d'un administrateur salarié**

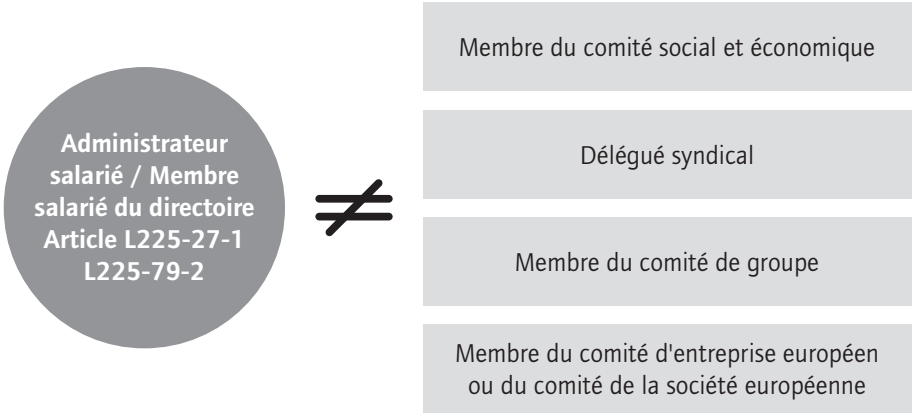



#### 1.1.1.2 Le mandat de représentant élu ou syndical

Selon les termes de l'article L225-30 du code de commerce, le mandat d'administrateur élu par les salariés ou désigné en application de l'article L225-27-1 est incompatible avec :

- « tout mandat de délégué syndical ;
- de membre du comité d'entreprise ;
- de membre du comité de groupe ;
- de délégué du personnel ou de membre du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) de la société ;
- tout mandat de membre d'un comité d'entreprise européen, s'il existe, ou, pour les sociétés européennes au sens de l'article L2351-1 du code du travail, de membre de l'organe de représentation des salariés mentionné à l'article L2352-16 du même code ou de membre d'un comité de la société européenne mentionné à l'article L2353-1 dudit code. »

Schéma 2 **Les mandats incompatibles**



- **La liste des mandats incompatibles est-elle exhaustive ?**

Deux cas au moins permettent d'étendre la règle d'incompatibilité au-delà des situations précisément visées par le texte :

— Tout d'abord, l'article L225-30 du code de commerce concerne tout mandat de représentant élu du personnel.

En effet, ce texte n'a pas été modifié par les ordonnances du 22 septembre 2017 qui suppriment le comité d'entreprise, le délégué du personnel et le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) et remplacent ces institutions par le comité social et économique. Sans nul doute, dans la mesure où ces différentes institutions représentatives ont le même objet, l'article L225-30 concerne désormais *les membres du comité social et économique*.

— Ensuite, l'article L225-30 concerne « tout mandat syndical ».

Selon un arrêt rendu en 2005 par la Cour de cassation, « entre dans les prévisions de ce texte, tout mandat syndical[38] exercé dans l'entreprise susceptible de créer des conflits d'intérêts avec les fonctions de membre du conseil d'administration »[39]. Elle juge ainsi que le mandat de « permanent syndical » (mandat issu d'un accord collectif d'entreprise dans cette affaire) est un mandat syndical en ce qu'il permet de se consacrer à l'action syndicale. Dès lors, des mandats syndicaux créés par accord collectif, et ayant pour objet l'exercice d'une action syndicale, sont probablement couverts par la règle d'incompatibilité. De même, on peut déduire de cet arrêt que le mandat de « représentant de la section syndicale » (RSS) visé par l'article L2142-1-1 du code du travail est également visé par l'article L225-30 du code de commerce[40].

Il sera cependant démontré plus loin que seuls les mandats de représentant du personnel exercés au sein d'une instance de représentation établie en France sont visés par la règle d'incompatibilité posée par l'article L225-30 du code de commerce.

### 1.1.2 Conséquences de la règle d'incompatibilité

- **La règle d'incompatibilité n'empêche pas un représentant du personnel d'être éligible.**

Cette solution a déjà été affirmée par la Cour de cassation à propos des administrateurs salariés issus de la loi du 26 juillet 1983. Elle a ainsi jugé en 1985 que le fait qu'un salarié soit administrateur de la banque ne le rend pas inéligible

---

**38.** Voir note 16.
**39.** Arrêt de la Cour de cassation, chambre sociale, 30 septembre 2005 (pourvoi n° 04-10.490). https://www.legifrance.gouv.fr/juri/id/JURITEXT000007048973?isSuggest=true
**40.** En ce sens, G. Auzero, La représentation obligatoire des salariés dans les conseils d'administration et de surveillance, Droit social 2013. 740.

aux fonctions de représentant du personnel au sein d'un comité d'établissement, mais son élection comme représentant du personnel met automatiquement fin à ses fonctions d'administrateur[41]. En conséquence, la règle d'incompatibilité ne fait pas obstacle à la candidature d'un administrateur salarié aux élections des membres du comité social et économique ou à tout autre mandat de représentant du personnel. De même, la règle d'incompatibilité n'interdit pas à un membre élu du comité social et économique ou à tout autre représentant du personnel de présenter sa candidature au mandat d'administrateur salarié. La règle d'incompatibilité déclenche l'extinction d'un mandat jugé incompatible mais n'affecte pas la validité d'une candidature. Reste à déterminer le mandat qui cesse et les modalités de cette extinction.

- **L'administrateur qui, lors de son élection ou de sa désignation, est titulaire d'un ou de plusieurs de ces mandats doit s'en démettre dans les huit jours selon l'article L225-30. À défaut, il est réputé démissionnaire de son mandat au sein du conseil d'administration ou du conseil de surveillance.**

L'article L225-30 ne prévoit pas la cessation immédiate du premier mandat considéré comme incompatible avec le second, contrairement à la loi du 26 juillet 1983 applicable aux entreprises publiques, qui prévoit que « le ou les mandats susvisés et la protection y afférente prennent fin à la date d'acquisition du nouveau mandat », et donc ne prévoit pas de délai de huit jours.

Deux cas doivent être distingués dans les entreprises du secteur privé, selon la chronologie des évènements :

— **Cas n° 1 : un représentant du personnel, dont le mandat est visé par la règle d'incompatibilité, devient administrateur salarié** : l'article L225-30 prévoit qu'il devra expressément démissionner du ou des mandats de représentant du personnel incompatibles dans un délai de 8 jours à compter de l'acquisition du mandat d'administrateur salarié (Schéma 3). Il est conseillé de rédiger un écrit (*lettre de démission*) envoyé avant l'expiration de ce délai de 8 jours par tous moyens donnant date certaine (*lettre recommandée avec avis de réception*) à la société dans laquelle sont exercés les mandats et, le cas échéant, à l'organisation syndicale au titre de laquelle sont exercés ces mandats.

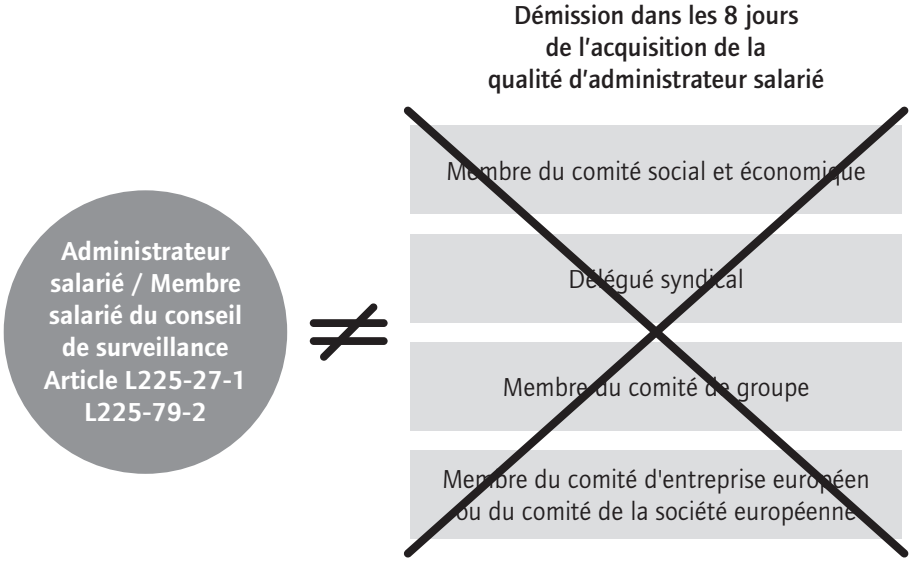
  À défaut d'avoir exprimé sa volonté de mettre fin à ces mandats dans un délai de 8 jours, le salarié est réputé avoir démissionné de son mandat d'administrateur salarié : le mandat d'administrateur salarié cesse automatiquement dès le 9e jour (Schéma 4).

---

**41.** Cour de cassation, chambre sociale, 13 mars 1985 (pourvoi n° 84-60.705, 84-60.706) : « Les dispositions précitées de l'article 23 de la loi du 26 juillet 1983 ne créent aucune inéligibilité à l'encontre de l'administrateur qu'elles visent et prévoient seulement que l'élection d'un administrateur a un "nouveau mandat" met fin ses fonctions d'administrateur et à la protection qui s'y attache. » https://www.legifrance.gouv.fr/juri/id/JURITEXT000007015240?init=true&page=1&query=84-60705&searchField=ALL&tab_selection=all

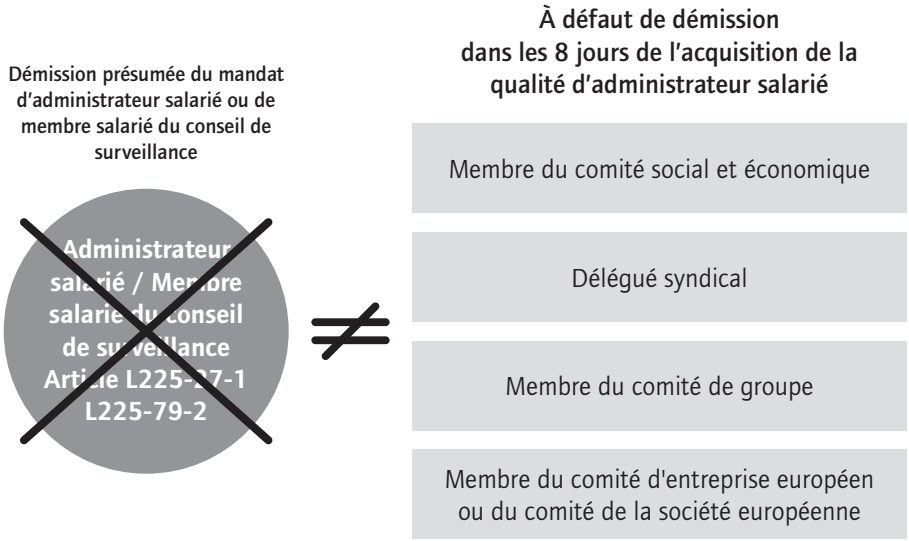
— **Cas n° 2 : un administrateur salarié acquiert un mandat de représentant du personnel incompatible avec son mandat d'administrateur** : ce cas n'est pas expressément prévu par la dernière phrase de l'article L225-30. On peut cependant déduire de la règle d'incompatibilité, sur le modèle posé par la loi du 26 juillet 1983, que l'acquisition d'un mandat de représentant du personnel emporte la cessation automatique et immédiate du premier mandat, soit la cessation du mandat d'administrateur salarié.

Schéma 3 **Placé en situation d'incompatibilité, l'administrateur salarié dispose d'un délai de 8 jours pour démissionner de ses autres mandats**




À défaut, le mandat d'administrateur salarié prend fin automatiquement à l'issue de ce délai de 8 jours.

Schéma 4 **Après 8 jours, l'administrateur salarié est réputé démissionnaire de son mandat**




## 1.1.3 Objectifs poursuivis par la règle d'incompatibilité

L'article L225-30 du code de commerce marque l'intention du législateur d'empêcher l'exercice, par un administrateur salarié, d'un autre mandat de représentant du personnel en raison, selon l'expression retenue par la Cour de cassation, d'un risque de « conflits d'intérêts »[42].

Le législateur français considère en effet que les intérêts suivants sont en conflit :

- d'un côté, le représentant élu ou le représentant syndical défend, par son action, les intérêts des travailleurs. Il exerce ses réclamations et revendications auprès de la société employeur ;
- de l'autre côté, l'administrateur salarié exerce un mandat social au nom et pour le compte de la société. En effet, le code de commerce prévoit que « le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre » (article L225-35 du code de commerce).

On peut interpréter cet objectif comme entrant en collision avec d'autres normes de droit français, européen et international, comme nous l'expliquons par la suite dans ce rapport.

**42.** Arrêt de la Cour de cassation, chambre sociale, 30 septembre 2005 (pourvoi n° 04-10.490). https://www.legifrance.gouv.fr/juri/id/JURITEXT000007048973?isSuggest=true

## 1.2 Dans les entreprises du secteur public

La présence d'administrateurs salariés a été prévue dans les entreprises publiques par la loi de démocratisation du secteur public du 26 juillet 1983 et dans les entreprises privatisées par la loi relative aux modalités des privatisations (loi du 6 août 1986 et loi du 25 juillet 1994). Une ordonnance du 20 août 2014 restreint le domaine des règles fixées par la loi de 1983 aux seules entreprises publiques dotées du statut d'établissement public[43].

Dans ces entreprises, le conseil d'administration ou de surveillance doit comprendre deux membres représentant les salariés et un membre représentant les salariés actionnaires (si le conseil d'administration compte moins de quinze membres), ou trois membres représentant les salariés et toujours un membre représentant les salariés actionnaires (si le conseil d'administration comprend quinze membres ou plus).

La loi de 1983 avait posé également une règle d'incompatibilité (article 23 de la loi du 26 juillet 1983), toujours en vigueur. Selon l'article 23 de la loi de 1983, « le mandat d'administrateur ou de membre du conseil de surveillance d'un représentant des salariés est incompatible *avec toute autre fonction de représentation des intérêts du personnel à l'intérieur de l'entreprise ou de ses filiales*, notamment avec les fonctions de délégué syndical, de membre du comité d'entreprise, de délégué du personnel ou de membre du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail. Le ou les mandats susvisés et la protection y afférente prennent fin à la date d'acquisition du nouveau mandat ».

La loi de 1983 crée un mandat spécifique de « permanent syndical » dans les entreprises du secteur public. L'article 23 ajoute ainsi : « Le mandat d'administrateur ou de membre du conseil de surveillance d'un représentant des salariés est également incompatible avec l'exercice des fonctions de permanent syndical, au sens du second alinéa de l'article 15 de la présente loi. En cas d'élection au conseil d'administration ou de surveillance d'un salarié exerçant des fonctions de permanent syndical, il est mis fin à de telles fonctions et l'intéressé réintègre son emploi. »

Contrairement au régime applicable aux entreprises du secteur privé, la loi de 1983 qui s'applique au secteur public[44] ne pose aucun délai pour mettre fin à son mandat de représentant du personnel, et, en cas d'inaction, un délai à

---

**43.** Selon l'article 1 de la loi du 26 juillet 1983 (modifié en 1994), sont régis par les dispositions de la présente loi les établissements publics à caractère industriel et commercial de l'État autres que ceux dont le personnel est soumis à un régime de droit public ainsi que les autres établissements publics de l'État qui assurent tout à la fois une mission de service public administratif et une mission de service public industriel et commercial, lorsque la majorité de leur personnel est soumise aux règles du droit privé.

**44.** L'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique est applicable aux sociétés commerciales dans lesquelles l'Etat ou ses établissements publics détiennent seuls ou conjointement, directement ou indirectement, une participation au capital. Dans ces sociétés, les administrateurs salariés sont aussi soumis à la règle d'incompatibilité prévue par l'article 23 de la loi de 1983 (cf. article 8, I de l'ordonnance du 20 août 2014).

l'issue duquel l'administrateur est réputé démissionnaire de son mandat au sein du conseil d'administration ou du conseil de surveillance. L'article 23 prévoit seulement « le ou les mandats susvisés et la protection y afférente prennent fin à la date d'acquisition du nouveau mandat ». Interprétant ce texte, la Cour de cassation a ainsi affirmé que « les dispositions précitées de l'article 23 de la loi du 26 juillet 1983 ne créent aucune inéligibilité à l'encontre de l'administrateur qu'elles visent et prévoient seulement que l'élection d'un administrateur à un "nouveau mandat" met fin à ses fonctions d'administrateur et à la protection qui s'y attache »[45]. La Cour de cassation juge donc que la révocation automatique vise précisément le mandat d'administrateur. À l'inverse, le mandat de représentant du personnel ne prend pas fin automatiquement. Un représentant du personnel devra expressément mettre fin à son mandat sans délai, dès qu'il acquiert la qualité d'administrateur.

Tableau 1 **Mise en œuvre de la règle d'incompatibilité (secteur public et privé)**

| | | **Secteur public (Loi du 26 juillet 1983)** | **Secteur privé (Article L225-30 code de commerce)** |
|---|---|---|---|
| **Représentant du personnel** ▼ **Administrateur salarié** | **Un représentant du personnel est candidat au mandat d'administrateur salarié** | Candidature valable | Candidature valable |
| | **Un représentant du personnel *devient* administrateur salarié** | Cessation automatique du mandat de représentant du personnel | – Délai de 8 jours pour démissionner de son mandat de représentant du personnel<br>– À défaut : cessation automatique du mandat d'administrateur salarié dès le 9e jour |
| **Administrateur salarié** ▼ **Représentant du personnel** | **Un administrateur salarié est *candidat* au mandat de représentant du personnel** | Candidature valable | Candidature valable |
| | **Un administrateur salarié *devient* représentant du personnel** | Cessation automatique du mandat d'administrateur salarié | Cessation automatique du mandat d'administrateur salarié |

45. Cour de cassation, chambre sociale, 13 mars 1985 (pourvoi n° 84-60.705, 84-60.706). https://www.legifrance.gouv.fr/juri/id/JURITEXT000007015240?init=true&page=1&query=84-60705&searchField=ALL&tab_selection=all

# 2. Périmètre de la règle d'incompatibilité

## 2.1 Dans les entreprises du secteur privé

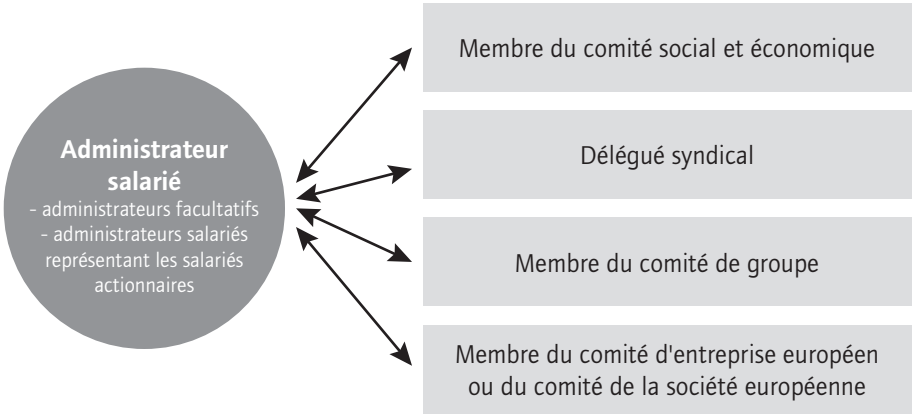
### 2.1.1 Périmètre matériel

— **Seuls les administrateurs désignés en application de l'article L225-27-1 sont visés par la règle d'incompatibilité.**

Ne sont pas visés par la règle d'incompatibilité posée par l'article L225-30 du code de commerce :

— les administrateurs facultatifs ;
— les administrateurs salariés représentant les salariés actionnaires.

Schéma 5 **Les administrateurs salariés non visés par la règle d'incompatibilité**

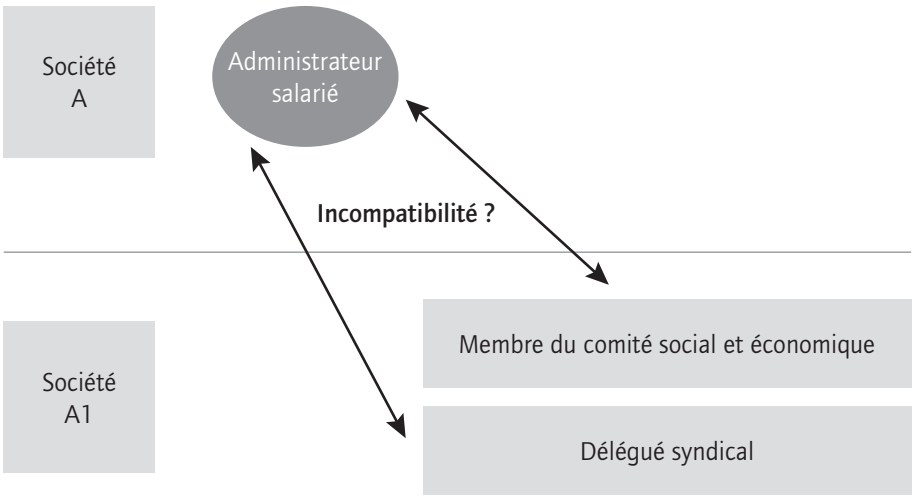



— **Dans les groupes de sociétés, la règle d'incompatibilité se limite aux seuls mandats exercés au sein de la même société.**

En raison de l'absence de jurisprudence établie relative au domaine de la règle d'incompatibilité, de nombreuses directions de sociétés faisant partie d'un groupe retiennent une conception large de l'incompatibilité. Ainsi, elles font parfois valoir la règle selon laquelle un mandat d'administrateur salarié au sein d'une société filiale est incompatible avec un mandat de représentant élu ou de représentant syndical détenu au sein d'une autre société du groupe.

Il est vrai que le groupe pourrait être assimilé à une seule et même « entreprise » dans laquelle les sociétés poursuivent un intérêt commun. Le conflit d'intérêts que l'article L225-30 du code de commerce cherche à empêcher pourrait donc viser la situation dans laquelle un mandat d'administrateur salarié dans une société A ne peut pas être cumulé avec le mandat de membre du comité social et économique (anciennement comité d'entreprise) ou de délégué syndical dans une autre société A1 appartenant au même groupe que la société A.

Schéma 6 **L'application de la règle d'incompatibilité au sein de sociétés d'un même groupe**




En faveur de la thèse de l'incompatibilité des mandats au sein de sociétés distinctes d'un même groupe, il peut être relevé que l'article L225-30 concerne une incompatibilité avec des mandats exercés au sein des organes de représentation du personnel du groupe de sociétés (mandat de membre d'un comité social et économique de groupe en France, de membre d'un comité d'entreprise européen, de membre de l'organe de représentation des salariés au sein d'une société européenne, ou de membre d'un comité de la société européenne).

Cependant, plusieurs arguments permettent de contester l'extension de la règle d'incompatibilité à des mandats détenus au sein de sociétés distinctes, même dans les cas où elles appartiennent à un même groupe de sociétés[46] :

— Les termes de l'article L225-30 du code de commerce sont clairs : « Le mandat d'administrateur élu par les salariés ou désigné en application de l'article L225-27-1 est incompatible avec tout mandat de délégué syndical, de membre du comité d'entreprise, de membre du comité de groupe, de délégué du personnel ou de membre du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail *de la société.* » Le texte vise

**46.** On notera cependant qu'aucune décision de justice ne semble à ce jour avoir tranché ce débat.

donc l'incompatibilité entre le mandat d'administrateur salarié et tout mandat détenu au sein de « *la société* ». Une application du texte au-delà de « la société » visant à étendre la règle d'incompatibilité au niveau de sociétés d'un même groupe paraît donc violer la loi (interprétation « *contra legem* »).

— Le comité juridique de l'Association nationale des sociétés par actions (ANSA) estime qu'« on ne saurait étendre la portée de l'incompatibilité fixée par le texte de loi, dont le champ d'application est clairement limité aux mandats exercés dans les institutions représentatives du personnel "de la société", c'est-à-dire de la société tenue de désigner un représentant des salariés au sein de son conseil en vertu du nouveau régime de la loi du 14 juin 2013. Seules les institutions représentatives du personnel (IRP) de la société soumise à l'obligation de désignation des représentants au conseil d'administration (ou de surveillance) sont donc visées par les incompatibilités prévues par le texte, à l'exclusion des IRP des filiales »[47].

— L'arrêt de la chambre sociale de la Cour de cassation rendu le 30 septembre 2005[48], qui assimile un permanent syndical à un mandat syndical au sens de l'article L225-30 du code de commerce, étend, il est vrai, la portée du texte, mais seulement s'agissant de la liste des mandats couverts par le texte, au sein *d'une seule et même société*. En revanche, cet arrêt ne permet pas de justifier l'extension du champ d'application de la règle d'incompatibilité visée par l'article L225-30 à l'ensemble des sociétés d'un même groupe.

— L'article L225-30 du code de commerce ne fait pas référence aux mandats détenus dans la société ou dans les filiales, contrairement à la rédaction retenue par le législateur à l'article 23 de la loi du 26 juillet 1983 sur la démocratisation du secteur public. Ce dernier texte prévoit en effet expressément, l'hypothèse de mandats détenus au sein de la société *« ou de ses filiales »*[49]. Si le législateur n'a pas pris soin de le préciser à l'article L225-30 du code de commerce, c'est qu'il n'entendait pas appliquer la règle d'incompatibilité au-delà de la société. Là où la loi ne distingue pas, il n'y a pas lieu de distinguer.

---

**47.** Avis du Comité juridique de l'ANSA, 4 décembre 2013.

**48.** Arrêt de la Cour de cassation, chambre sociale, 30 septembre 2005 (pourvoi n° 04-10.490). https://www.legifrance.gouv.fr/juri/id/JURITEXT000007048973?isSuggest=true.

**49.** L'article 23 de la loi du 26 juillet 1983 sur la démocratisation du secteur public prévoit que : « Le mandat d'administrateur ou de membre du conseil de surveillance d'un représentant des salariés est incompatible avec toute autre fonction de représentation des intérêts du personnel *à l'intérieur de l'entreprise ou de ses filiales*, notamment avec les fonctions de délégué syndical, de membre du comité d'entreprise, de délégué du personnel ou de membre du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail. »

— Le risque de *« conflits d'intérêts »*[50] entre un mandat d'administrateur salarié et un autre mandat exercé *« dans l'entreprise »*[51] que souhaite précisément prévenir l'article L225-30 du code de commerce est contestable lorsque les mandats sont exercés dans des sociétés distinctes, même si elles font partie d'un même groupe. En effet, le représentant élu ou le représentant syndical exerce ses réclamations et revendications auprès de l'employeur, la société A1 (cf. Schéma 6). Il peut cependant exercer un mandat d'administrateur salarié au sein de la société A (cf. Schéma 6), personne morale distincte qui n'est pas son employeur et à l'égard de laquelle il n'exerce aucune revendication ni réclamation en qualité de représentant élu ou de représentant syndical.

### 2.1.2 Périmètre géographique

**1er cas : la société dans laquelle l'administrateur salarié est désigné ou élu a son siège dans un autre État que la France.**

La règle d'incompatibilité posée par l'article L225-30 du code de commerce concerne le fonctionnement des conseils d'administration des seules sociétés ayant leur siège social en France.

En vertu du principe de territorialité de la loi[52] et selon la jurisprudence de la Cour de justice[53], la législation commerciale française sur le conseil d'administration ne s'applique pas aux sociétés n'ayant pas leur siège social en France. C'est la loi du siège de la société, la Lex societatis, qui a vocation à régir la forme de la société, la nomination, les pouvoirs des organes sociaux et les conditions d'exercice des mandats de ses membres.

---

**50.** Arrêt de la Cour de cassation, chambre sociale, 30 septembre 2005 (pourvoi n° 04-10.490). https://www.legifrance.gouv.fr/juri/id/JURITEXT000007048973?isSuggest=true

**51.** Même arrêt.

**52.** Les fondements de ce principe restent discutés. On cite souvent l'article 3 du Code civil, dont l'alinéa 1er prévoit que : « Les lois de police et de sûreté obligent tous ceux qui habitent le territoire. » En droit des sociétés, la jurisprudence admet que c'est la loi du siège de la société (Lex societatis) qui régit la société (notamment Cour de cassation, chambre civile, 17 octobre 1972, pourvoi n° 70-13.817, affaire Royal Dutch ; cf. Michel Menjucq, *Droit international et européen des sociétés*, édition Montchrestien, 2018, spéc. N° 110).

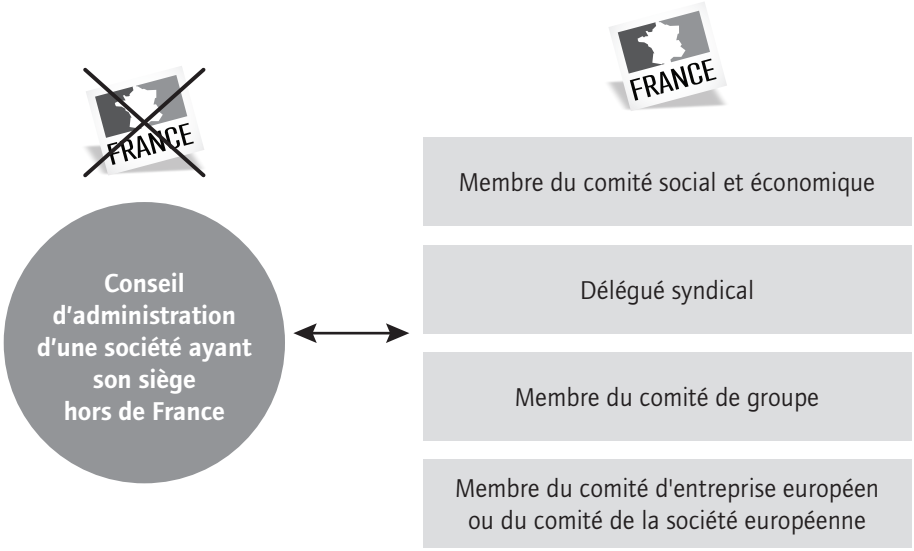
**53.** Concernant le rattachement d'une société à l'ordre juridique d'un État membre, cf. CJCE 9 mars 1999, Centros, C 212/97, EU:C:1999:126, point 20 : « Ces sociétés ont le droit d'exercer leur activité dans un autre État membre par l'intermédiaire d'une agence, succursale ou filiale, la localisation de leur siège statutaire, de leur administration centrale ou de leur principal établissement servant à déterminer, à l'instar de la nationalité des personnes physiques, leur rattachement à l'ordre juridique d'un État membre. » Voir aussi les autres arrêts rendus par la Cour de justice en ce sens : Segers, point 13 ; 28 janvier 1986, Commission/France, 270/83, Rec. p. 273, point 18 ; du 13 juillet 1993, Commerzbank, C-330/91, Rec. p. I-4017, point 13 ; 16 juillet 1998, ICI, C-264/96, Rec. p. I-4695, point 20 ; 5 novembre 2002, Überseering (C 208/00, EU:C:2002:632, point 57) ; 30 septembre 2003, Inspire Art (C 167/01, EU:C:2003:512, point 97) ; 12 décembre 2006, Test Claimants in Class IV of the ACT Group Litigation (C 374/04, EU:C:2006:773, point 43).

L'incompatibilité est donc limitée aux salariés désignés administrateurs salariés dans un conseil d'administration d'une société française (dont le siège est établi en France).

Dans un jugement rendu en 2017, le tribunal d'instance de Courbevoie a rejeté une demande d'annulation de l'élection d'un élu au comité d'entreprise fondée sur le fait que le salarié était déjà membre du conseil d'administration d'une société européenne ayant son siège en Allemagne. Selon le tribunal, « l'article L225-30 du code du commerce qui prévoit l'incompatibilité du mandat d'administrateur élu par les salariés ou désigné en application de l'article L225-27-1 avec tout mandat de membre du comité d'entreprise ne peut être appliqué par analogie au mandat d'un représentant salarié désigné dans une société européenne ayant son siège en Allemagne, dès lors qu'il s'agit d'une disposition restreignant le droit de vote et d'éligibilité qui ne peut s'interpréter que strictement »[54].

En conséquence, un administrateur salarié au conseil d'une société étrangère est éligible dans une instance représentative du personnel en France et pourrait y assumer un mandat, sans pour autant devoir renoncer à son mandat d'administrateur à l'étranger. La règle d'incompatibilité n'étant pas applicable, il n'est pas inéligible et conserve son mandat de représentant du personnel en France. De même, il n'y a aucune révocation automatique de son mandat d'administrateur dans un conseil d'administration situé à l'étranger.

Schéma 7 **Exercice d'un mandat d'administrateur salarié dans une société ayant son siège hors de France**




54. Tribunal d'instance de Courbevoie, 6 mars 2017, RG n° 11-16-000911, Fédération CGT des sociétés d'études C/SAP France Holding SA.

**2e cas : le travailleur exerce un mandat de représentation du personnel au sein d'une instance nationale de représentation des travailleurs (*autre que comité d'entreprise européen et comité de la société européenne*) soumise à une loi étrangère.**

Les membres d'instances nationales de représentation du personnel élus ou désignés dans une filiale ou un établissement de droit étranger (par exemple, un membre d'un conseil d'établissement en Allemagne, élu donc selon la loi allemande) ne sont pas soumis à la loi française, qui ne vise que les membres d'instances de représentation françaises. Il n'y a pas lieu de distinguer là où la loi ne distingue pas.

En effet, la règle d'incompatibilité posée par l'article L225-30 du code de commerce vise des mandats de représentant du personnel de droit français :

- tout mandat de délégué syndical ;
- de membre du comité social et économique : comité d'entreprise, de délégué du personnel ou de membre du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) de la société ;
- de membre du comité de groupe.

Dès lors, l'article L225-30 ne concerne pas les membres d'instances nationales de représentation du personnel, élus ou désignés hors de France, sur le territoire au sein duquel ils exercent habituellement leur travail. Il en est ainsi lorsque ces salariés travaillent :

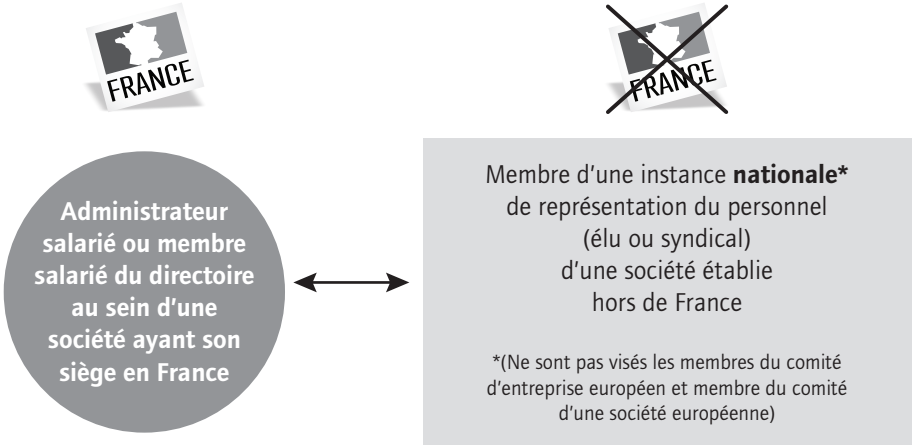
- au sein d'une société filiale de droit étranger (appartenant au même groupe que celui de la société française dans laquelle le salarié est désigné membre du conseil d'administration ou du conseil de surveillance) ;
- au sein d'un établissement ou d'une succursale établis hors du territoire français (appartenant à la société française dans laquelle le salarié est désigné membre du conseil d'administration ou du conseil de surveillance).

De surcroît, les instances de représentation étrangères sont difficilement comparables avec les instances de représentation françaises. Par exemple, le comité social et économique français dispose principalement de droits d'information et de consultation. En Allemagne en revanche, le conseil d'établissement ou d'entreprise dispose aussi d'un droit à la négociation. Il existe même une obligation d'accord préalable sur certains sujets. L'extension de la règle d'incompatibilité à des instances de représentation du personnel étrangères supposerait que le juge français :

- écarte l'interprétation littérale de la loi française (l'article L225-30 ne vise que des mandats de droit français) ; et
- effectue une analyse de l'équivalence fonctionnelle des instances de représentation du personnel, afin de savoir si un délégué syndical norvégien – qui joue un rôle central dans l'information et la consultation des travailleurs et les négociations locales- est l'équivalent du délégué syndical français, ou si le comité d'établissement allemand est l'équivalent du comité social et économique français. Pareille

analyse comparatiste paraît complexe et incertaine. Il est donc bien peu probable qu'un juge français se risque à cette analyse.

Schéma 8 **Exercice d'un mandat d'administrateur salarié en France par un représentant des travailleurs soumis à une loi d'un État autre que la France**




On notera enfin qu'une société française ne peut pas invoquer le principe de non-discrimination tel qu'il découle des règles de libre circulation des travailleurs (article 45§2 TFUE) pour étendre la règle d'incompatibilité aux représentants des travailleurs employés en dehors du territoire français. Les effets différenciés qui pourraient résulter de l'existence d'une incompatibilité pour les représentants des salariés français et d'une compatibilité pour les représentants des salariés non français ne caractériseraient pas une discrimination au sens du droit de l'UE.

En effet, la Cour de justice, interprétant l'article 45, paragraphe 2, TFUE (qui prévoit, en faveur des travailleurs salariés, une règle spécifique de non-discrimination fondée sur la nationalité en matière de conditions d'emploi), considère *qu'un État membre peut limiter la participation des travailleurs à une instance nationale aux seuls travailleurs employés sur son territoire national*. Dans l'affaire *Konrad Erzberger C/TUI AG*[55], la Cour de justice affirme que : « Le droit de l'Union ne fait pas obstacle à ce que, en matière de représentation et de défense collective des intérêts des travailleurs dans les organes de gestion ou de surveillance d'une société de droit national, matière qui n'a, à ce jour, pas fait l'objet d'une harmonisation ni même d'une coordination au niveau de l'Union, un État membre prévoie que les règles qu'il a adoptées ne trouvent à s'appliquer qu'aux travailleurs employés par des établissements situés sur son territoire national, *tout comme il est loisible à un autre État membre de recourir à un autre facteur de rattachement aux fins de l'application de ses propres règles nationales* »[56]. La Cour de justice admet ainsi

**55.** CJUE 18 juillet 2017, aff. C- 566/15, *Konrad Erzberger C/TUI AG*.
**56.** CJUE 18 juillet 2017, préc., point n° 37.

qu'un État membre puisse, en matière de représentation et de défense collective des intérêts des travailleurs, pour l'application d'une règle nationale prévoyant une incompatibilité des mandats, recourir à un autre facteur de rattachement, tel que l'exercice d'un mandat de représentant du personnel sur le territoire national au sein d'une société établie sur son territoire et dans laquelle il ne peut être désigné membre du conseil d'administration ou de surveillance. Il n'est donc pas pertinent pour un employeur français de prendre prétexte d'une prétendue discrimination pour étendre la règle d'incompatibilité prévue par l'article L225-30 du code de commerce à l'ensemble des représentants des travailleurs même ceux situés en dehors du territoire national.

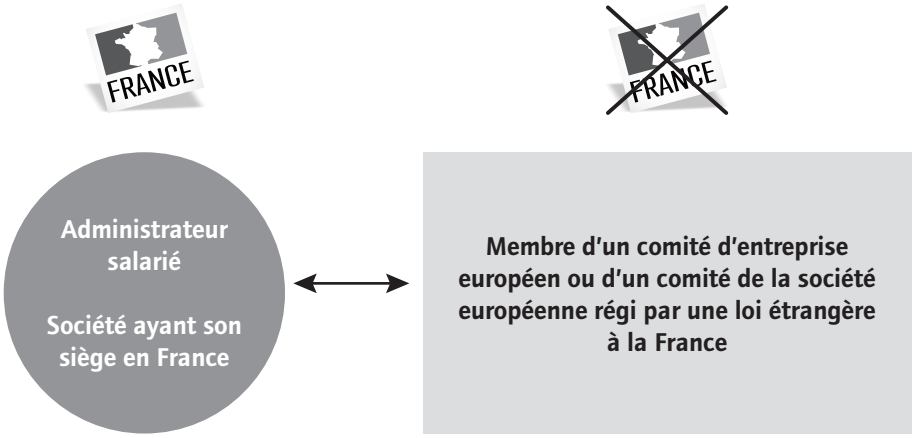
De plus, le fait qu'une société française employeur contrôle une ou plusieurs sociétés filiales étrangères est indifférent. Par analogie, les conclusions de l'Avocat général dans l'affaire Erzberger confirment cette analyse : « À titre d'exemple, j'estime que la situation d'un salarié employé par la filiale française du groupe TUI est purement interne à la République française. Ce salarié est ainsi employé en France par une société constituée en vertu du droit français, auquel sont également soumis, en règle générale, son contrat de travail et, de manière plus générale, ses conditions de travail. À cet égard, la localisation de la propriété ou du contrôle de la société par laquelle est employé ledit salarié est sans incidence pour sa situation de travail qui est, en fait, pleinement assimilable à celle d'autres salariés employés en France. Dans ces conditions, je considère que le fait que la société qui emploie le salarié soit détenue ou contrôlée par une société établie dans un autre État membre ne suffit pas à lui seul pour constituer un facteur de rattachement à l'une quelconque des situations envisagées par l'article 45 TFUE. En d'autres termes, la libre circulation des travailleurs ne saurait être affectée du fait de l'acquisition de l'employeur par une société établie dans un autre État membre. En effet, du point de vue de la situation du travailleur, cette circonstance constitue un facteur extérieur n'ayant aucun rapport avec les actions du travailleur. »[57]

**3e cas : un administrateur salarié d'une société française est également membre du comité d'entreprise européen régi par une loi étrangère ou du comité de la société européenne établie en dehors de la France.**

Le cas de figure est le suivant : un membre d'un comité d'entreprise européen d'une société établie hors de France, ou d'un comité d'une société européenne ayant son siège hors de France souhaite être désigné membre du conseil d'administration d'une société de droit français.

**57.** Conclusions de l'Avocat général M. Henrik Saugmandsgaard présentées le 4 mai 2017, Affaire C-566/15, *Konrad Erzberger C/TUI AG*.

Schéma 9 **Exercice d'un mandat d'administrateur salarié en France par un représentant européen des travailleurs (comité d'entreprise européen/ société européenne) soumis à une loi d'un État autre que la France**




Il convient, en premier lieu, d'identifier la loi applicable au comité d'entreprise européen ou au comité de la société européenne ou à l'organe de représentation des salariés mis en place au sein de la société européenne avant de délimiter, dans un second temps, le périmètre de la règle d'incompatibilité.

a) Quelle est la loi applicable au comité d'entreprise européen ou au comité de la société européenne ?

— **Dans le cas du comité d'entreprise européen** : les règles françaises[58] régissant le comité d'entreprise européen ou la procédure d'information et de consultation des travailleurs s'appliquent[59] :
  - lorsque le siège de l'entreprise ou du groupe d'entreprises de dimension communautaire ou celui de l'entreprise dominante est situé en France ;
  - lorsque la société dominante est située hors des pays de l'Union européenne, et l'établissement qui emploie le plus grand nombre de salariés dans les États membres est situé en France (pourvu qu'aucun autre représentant n'ait été désigné dans un État membre autre que la France pour satisfaire aux exigences de la directive 2009/38/CE, en application de l'article 4.2 de la directive).

---

**58.** Articles L2341-1 à L2346-1 du code du travail.

**59.** Cf. article L2341-3 du code du travail. Voir aussi la directive 2009/38 : « La législation applicable pour déterminer si une entreprise est une "entreprise qui exerce le contrôle" est celle de l'État membre dont relève l'entreprise en question. Si la législation régissant l'entreprise n'est pas celle d'un État membre, la législation applicable est celle de l'État membre sur le territoire duquel est situé son représentant ou, à défaut d'un tel représentant, celle de l'État membre sur le territoire duquel est située la direction centrale de l'entreprise du groupe qui emploie le plus grand nombre de travailleurs » (article 3 §6 de la directive 2009/38/concernant l'institution d'un comité d'entreprise européen ou d'une procédure dans les entreprises de dimension communautaire et les groupes d'entreprises de dimension communautaire en vue d'informer et de consulter les travailleurs).

— **Dans le cas de la société européenne** : la loi française[60] régit le comité de la société européenne mis en place au sein d'une société européenne ayant son siège en France[61], ou l'organe de représentation des salariés mis en place au sein d'une société européenne ayant son siège en France[62]. Le droit français s'applique en effet aux sociétés européennes ayant leur siège en France[63], c'est à dire dont le siège statutaire est situé en France conformément au règlement (CE) n° 2157/2001 du Conseil du 8 octobre 2001 relatif au statut de la société européenne (SE) et à la loi française[64].

b) La règle d'incompatibilité posée par l'article L225-30 du code de commerce concerne-t-elle des mandats de membre de comité d'entreprise européen ou de comité de la société européenne (ou de l'organe de représentation mis en place au niveau de la société européenne) lorsque ces instances sont mises en place en vertu d'une loi d'un État membre autre que la France ?

L'article L225-30 prévoit que le mandat d'administrateur salarié est incompatible avec « tout mandat » de membre de l'une de ces instances, ce qui pourrait suggérer que sont inclus également les mandats exercés au sein d'instances relevant de lois d'autres États membres.

Néanmoins, la règle d'incompatibilité est circonscrite à la seule hypothèse dans laquelle le comité d'entreprise européen ou le comité de la société européenne (ou l'organe de représentation mis en place au niveau de la société européenne) sont régis par la loi française.

Tout d'abord, la rédaction de l'article L225-30 du code de commerce renvoie, pour les sociétés européennes, aux règles françaises régissant les sociétés européennes. Ce texte prévoit que le mandat d'administrateur salarié « est également incompatible avec tout mandat de membre d'un comité d'entreprise européen, s'il existe, ou, pour les sociétés européennes au sens de l'article L2351-1 du code du travail, de membre de l'organe de représentation des salariés mentionné à l'article L2352-16 du même code ou de membre d'un comité de la société européenne mentionné à l'article L2353-1 dudit code ». Or, ces différentes dispositions ne

**60.** Articles L2353-1 à L2353-27-1 du code du travail.
**61.** Sont d'ailleurs expressément dotés de la personnalité juridique, en vertu de la loi française, le comité de la société européenne (article L2353-13 du code du travail), tout comme le groupe spécial de négociation (article L2352-1 du code du travail).
**62.** Articles L2353-1 et suivants du code du travail.
**63.** Cf. spécialement l'article L2351-1 du code du travail.
**64.** Article L229-1 du code de commerce. Pour éviter tout abus, le texte précise que « le siège statutaire et l'administration centrale de la société européenne ne peuvent être dissociés ».

visent que les sociétés européennes ayant leur siège en France[65]. Par analogie, il pourrait être admis que, lorsque l'article L225-30 renvoie au mandat exercé au sein d'un « comité d'entreprise européen », il s'agit d'un comité d'entreprise européen au sens du code du travail français, et régi donc par la loi française (article L2341-3 du code du travail). L'article L225-30 ne vise donc pas les mandats exercés au sein de comités d'entreprise européens et de comités de la société européenne (ou d'organes de représentation) lorsque ces instances de représentations sont régies par des lois d'autres États membres.

Comme cela a déjà été précisé, le fait qu'une société française contrôle ou soit contrôlée par une société étrangère est sans incidence sur l'extension de l'application des règles françaises affectant les conditions de travail aux salariés des sociétés étrangères. La règle d'incompatibilité est une situation purement interne au droit français. De la même manière, la localisation de la propriété de la filiale hors du territoire français est sans incidence sur la situation des salariés employés dans un autre État.

Ensuite, la règle d'incompatibilité a pour objet d'empêcher tout *conflit d'intérêts* entre un représentant des travailleurs qui exprime des revendications et réclamations face à la direction, et la direction de la société ou de l'entreprise dominante. La règle d'incompatibilité perd donc son objet lorsqu'un salarié est membre d'un comité d'entreprise européen ou de société européenne dans un autre État membre. En effet, puisque dans cette hypothèse, la direction centrale de l'entreprise de dimension européenne n'est pas située en France, ce représentant des travailleurs n'est pas placé en conflit d'intérêts en exerçant un mandat de membre du conseil d'administration ou de surveillance au sein d'une société filiale de droit français.

En outre, on peut se demander si l'obligation de démissionner prévue par la loi française ne heurte pas, à certains égards, le droit européen. Peut-elle s'analyser en une réduction des droits au sens des directives sur le comité d'entreprise européen et la société européenne ? (voir point 3.2)

En tout état de cause, une stipulation de l'accord relatif au mandat des membres d'un comité d'entreprise européen relevant d'une loi étrangère, ou du comité de la société européenne régi par une loi étrangère, ne saurait étendre la règle d'incompatibilité posée par l'article L225-30 du code de commerce à une hypothèse non prévue par cette disposition légale. En effet, le régime relatif à l'incompatibilité du mandat d'administrateur est d'ordre public, comme déjà

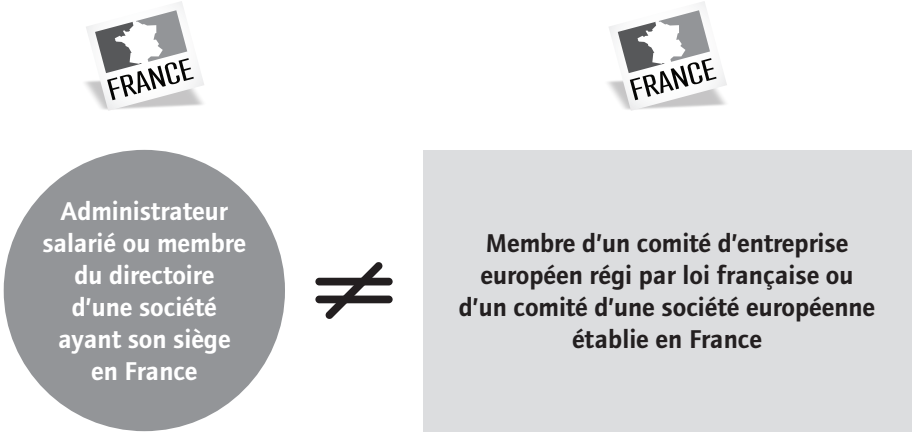
---

**65.** L'article L2351-1 du code du travail précise que : « Les dispositions du présent titre (consacré à la représentation des travailleurs dans la société européenne) s'appliquent : 1° Aux sociétés européennes ayant leur siège en France constituées conformément au règlement (CE) n° 2157/2001 du Conseil du 8 octobre 2001 relatif au statut de la société européenne (SE) ; 2° Aux sociétés participant à la constitution d'une société européenne et ayant leur siège en France ; 3° Aux filiales et établissements situés en France d'une société européenne située dans un autre État membre de la Communauté européenne ou de l'Espace économique européen. » Si le 3e point fait référence à des sociétés européennes ayant leur siège à l'étranger, la règle d'incompatibilité fait référence à la notion de société européenne telle qu'elle est définie par le droit interne français.

expliqué auparavant[66]. Le même raisonnement peut être suivi à propos d'une clause stipulée dans un accord de droit étranger relatif au mandat des membres d'un comité d'entreprise européen ou du comité de la société européenne.

**4e cas : un administrateur salarié d'une société française est également membre du comité d'entreprise européen établi en France ou du comité de la société européenne de droit français.**

Schéma 10 **Exercice d'un mandat d'administrateur salarié en France par un représentant européen des travailleurs (comité d'entreprise européen/ société européenne) soumis à la loi française**




L'article L225-30 prévoit que le mandat d'administrateur salarié « est également incompatible avec tout mandat de membre d'un comité d'entreprise européen, s'il existe, ou, *pour les sociétés européennes au sens de l'article L2351-1 du code du travail*, de membre de l'organe de représentation des salariés mentionné à l'article L2352-16 du même code ou de membre d'un comité de la société européenne mentionné à l'article L2353-1 dudit code ». Comme cela a été indiqué dans le 3e cas, la rédaction de l'article L225-30 du code de commerce renvoie, pour les sociétés européennes, aux règles françaises régissant les sociétés européennes. Or, ces différentes dispositions ne visent que les sociétés européennes ayant leur siège en France[67]. Par analogie, il pourrait être admis que, lorsque l'article L225-30 renvoie au mandat exercé au sein d'un « comité d'entreprise européen », il s'agit

**66.** cf. avis du Comité juridique de l'ANSA, 4 décembre 2013.

**67.** L'article L2351-1 du code du travail précise que : « Les dispositions du présent titre (consacré à la représentation des travailleurs dans la société européenne) s'appliquent : 1° Aux sociétés européennes ayant leur siège en France constituées conformément au règlement (CE) n° 2157/2001 du Conseil du 8 octobre 2001 relatif au statut de la société européenne (SE) ; 2° Aux sociétés participant à la constitution d'une société européenne et ayant leur siège en France ; 3° Aux filiales et établissements situés en France d'une société européenne située dans un autre État membre de la Communauté européenne ou de l'Espace économique européen. » On notera que le 3e point fait référence à des sociétés européennes ayant leur siège à l'étranger, la règle d'incompatibilité fait référence à la notion de société européenne telle qu'elle est définie par le droit interne français pour la mise en place d'une instance de représentation des travailleurs régie par le droit français.

d'un comité d'entreprise européen au sens du code du travail français, et régi donc par la loi française (article L2341-3 du code du travail).

Il n'est pas pertinent de prendre en compte la nationalité du représentant des travailleurs ou de considérer que seule la loi applicable au contrat de travail du représentant des travailleurs régit son mandat, pour deux raisons :

- d'une part, seule importe la loi applicable à l'instance de représentation (comité d'entreprise européen, comité de la société européenne ou à l'organe de représentation des salariés au sein de la société européenne). C'est la loi applicable à l'instance de représentation qui fixe le régime de désignation de ses membres, quel que soit l'État dans lequel ces derniers exécutent habituellement leur travail ;
- d'autre part, et en tout état de cause, la loi française relative à l'incompatibilité ne limite pas les prérogatives des membres d'un comité d'entreprise européen, d'un comité de la société européenne ou d'un membre l'organe de représentation des salariés au sein de la société européenne). L'article L225-30 n'emporte aucune conséquence sur ce mandat (aucune inéligibilité ; aucune révocation ou démission imposée), mais limite uniquement le droit du travailleur d'être désigné en France comme administrateur salarié.

## 2.2 Dans les entreprises du secteur public

L'article 23 de la loi du 26 juillet 1983, toujours en vigueur, pose une règle d'incompatibilité selon laquelle : « Le mandat d'administrateur ou de membre du conseil de surveillance d'un représentant des salariés est incompatible avec toute autre fonction de représentation des intérêts du personnel à l'intérieur de l'entreprise ou de ses filiales, notamment avec les fonctions de délégué syndical, de membre du comité d'entreprise, de délégué du personnel ou de membre du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail. Le ou les mandats susvisés et la protection y afférente prennent fin à la date d'acquisition du nouveau mandat. »

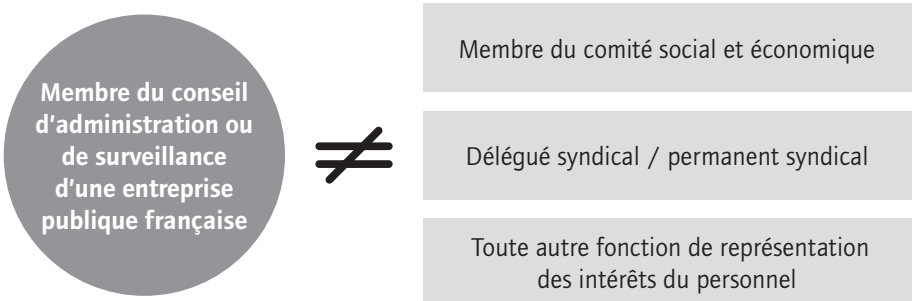
L'article 23 ajoute : « Le mandat d'administrateur ou de membre du conseil de surveillance d'un représentant des salariés est également incompatible avec l'exercice des fonctions de permanent syndical, au sens du second alinéa de l'article 15 de la présente loi. En cas d'élection au conseil d'administration ou de surveillance d'un salarié exerçant des fonctions de permanent syndical, il est mis fin à de telles fonctions et l'intéressé réintègre son emploi. »[68]

**68.** Par exemple, pour la Poste, un article 11 du décret n° 90-1111 du 12 décembre 1990 portant statut de La Poste précisait cette règle d'incompatibilité mais cette disposition a été abrogée par un décret du 26 février 2010 fixant les statuts initiaux de La Poste. La Poste a été transformée en 2010 (ce n'est plus un établissement public, mais une société anonyme à capitaux publics).

### 2.2.1 Périmètre matériel

— **Les mandats visés**

Schéma 11 **Les mandats visés par la règle d'incompatibilité des mandats dans les entreprises du secteur public (selon la loi 1983)**




On notera que cette règle d'incompatibilité ne concerne que les *instances de représentation du personnel* :

- délégué syndical ;
- membre du comité d'entreprise, de délégué du personnel ou de membre du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (devenu membre du comité social et économique).

Le texte ne vise pas expressément les mandats de :

- membre du comité de groupe ;
- membre du comité d'entreprise européen ;
- membre de comité de la société européenne ou de l'organe de représentation mis en place au niveau de la société européenne.

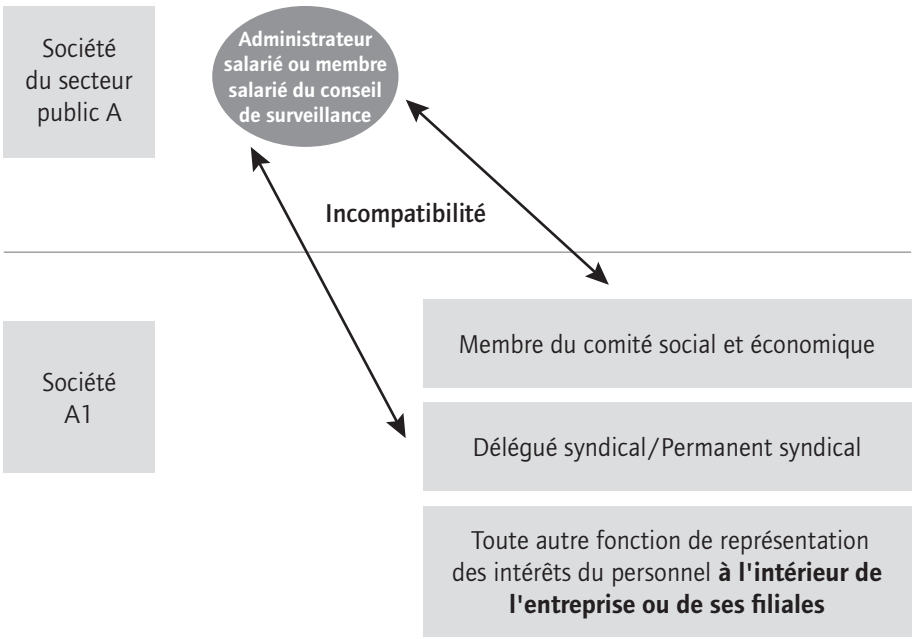
Il sera cependant relevé l'adverbe « notamment » qui laisse une marge d'appréciation au juge pour étendre la règle d'incompatibilité. La loi précise d'ailleurs que l'incompatibilité concerne « toute autre fonction de représentation des intérêts du personnel à l'intérieur de l'entreprise ou de ses filiales ». Un juge français pourrait ainsi admettre aisément que le mandat de membre du comité de groupe, de membre du comité d'entreprise européen, de comité de la société européenne ou de l'organe de représentation mis en place au niveau de la société européenne constitue une « fonction de représentation des intérêts du personnel à l'intérieur de l'entreprise ou de ses filiales » visée par la règle d'incompatibilité.

— **Dans les groupes de sociétés, la règle d'incompatibilité est étendue à l'ensemble des sociétés filiales.**

Selon l'article 23 de la loi de 1983, « le mandat d'administrateur ou de membre du conseil de surveillance d'un représentant des salariés est incompatible avec toute autre fonction de représentation des intérêts du personnel à l'intérieur de l'entreprise ou de ses filiales ».

On notera que la règle d'incompatibilité s'impose à l'intérieur de la société employeur ou de « ses filiales », directes ou indirectes[69], mais qu'elle ne pourrait être étendue aux sociétés qui contrôlent la société employeur. En ce sens, tout mandat représentatif (aussi bien français que non français) au sein du conseil d'administration d'une filiale française serait donc bien compatible avec le mandat représentatif dans le comité d'entreprise européen de la société mère du même groupe en France.

Schéma 12 **L'application de la règle d'incompatibilité au sein de sociétés d'un même groupe**



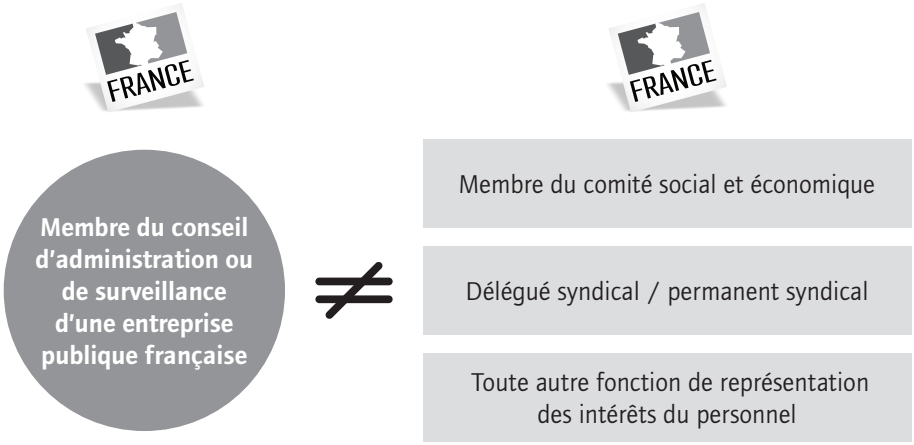

## 2.2.2 Périmètre géographique

Pour les mêmes raisons que celles exposées pour les entreprises du secteur privé[70], il peut être admis que les membres d'instances nationales de représentation du personnel élus ou désignés dans une filiale ou un établissement *de droit étranger* (par exemple, un membre d'un conseil d'établissement en Allemagne, élu donc selon la loi allemande), ne sont pas soumis à la loi française, qui ne vise que les membres d'instances de représentation françaises. Il n'y a pas lieu de distinguer là où la loi ne distingue pas.

La règle d'incompatibilité ne paraît donc devoir viser que des situations relevant du droit français.

**69.** La notion de filiale suppose l'existence d'un rapport de contrôle (cf. articles L233-1 à L233-5-1 du code de commerce).
**70.** Voir tout particulièrement le point 2.1.2 (1er et 2e cas).

Schéma 13 **Exercice d'un mandat d'administrateur salarié en France par un représentant européen des travailleurs soumis à la loi française**




De même, si l'on admet que les mandats au sein d'instances européennes de représentation sont visés par le texte, il nous semble qu'un administrateur salarié d'une société française ne peut être membre du comité d'entreprise européen établi en France ou du comité de la société européenne de droit français. En revanche, un membre du conseil d'administration ou de surveillance d'une entreprise publique française peut être également membre du comité d'entreprise européen régi par une loi étrangère ou du comité de la société européenne établie en dehors de la France.

# 3. Pertinence de la règle d'incompatibilité

## 3.1 Critiques de la règle d'incompatibilité

**— Une règle sévère…**

La sévérité de la loi française à l'égard des administrateurs salariés contraste avec la souplesse des règles de cumul des mandats des administrateurs classiques (non salariés). Selon la loi française, une même personne physique peut exercer simultanément jusqu'à cinq mandats d'administrateur de sociétés anonymes ayant leur siège social sur le territoire français (art. L225-21, al. 1er du code de commerce)[71]. Et cette limitation à cinq mandats d'administrateur n'est pas applicable dans les sociétés contrôlées (cinq mandats dans les sociétés contrôlées ne comptent que pour un seul mandat, dans la limite de cinq par groupe, ce qui permet à une même personne d'exercer jusqu'à vingt-cinq mandats dans cinq groupes).

**— Un objectif incertain…**

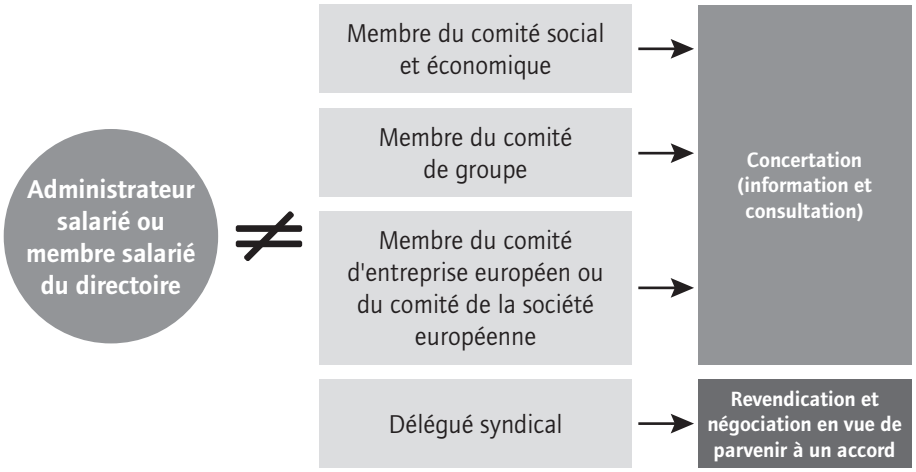
Le régime des incompatibilités posé en droit français marque l'intention du législateur d'empêcher l'exercice, par un administrateur salarié, d'un autre mandat « susceptible de créer des conflits d'intérêts »[72]. Cet objectif paraît confus, tant les mandats couverts par la règle d'incompatibilité sont différents.

---

**71.** Cette limitation concerne : 1) les personnes physiques ; les personnes morales peuvent donc être titulaires d'un nombre illimité de mandats d'administrateur ; 2) les sociétés anonymes ayant leur siège social sur le territoire français.

**72.** Arrêt de la Cour de cassation, chambre sociale, 30 septembre 2005 (pourvoi n° 04-10.490). https://www.legifrance.gouv.fr/juri/id/JURITEXT000007048973?isSuggest=true

Schéma 14 **Hétérogénéité des missions exercées par les représentants des travailleurs visés par la règle d'incompatibilité**




Les missions (concertation, négociation, revendication) des représentants des travailleurs visés par la règle d'incompatibilité sont très différentes, ce qui affaiblit la justification donnée à l'article L225-30 du code de commerce, reposant sur un prétendu[73] et systématique « conflit d'intérêts »[74].

De plus, la Commission européenne indique, dans une Recommandation du 15 février 2005, qu'un administrateur salarié est indépendant « s'il ne fait pas partie de l'encadrement supérieur et a été élu au conseil d'administration ou de surveillance dans le cadre d'un système de représentation des travailleurs reconnu en droit et offrant une protection suffisante contre le licenciement abusif et autres formes de traitement inéquitable »[75]. Or, le fait pour l'administrateur salarié de pouvoir conserver ses mandats dans d'autres instances représentatives du personnel, qu'il s'agisse de mandats électifs ou de mandats syndicaux, pourrait être un moyen de renforcer son indépendance vis-à-vis de la direction en vue d'une meilleure gouvernance dans le conseil d'administration.

---

**73.** Voir par exemple J.Y. Tronchon, Conflits d'intérêts : aspects de gouvernance, Cahiers de droit de l'entreprise n° 2, mars 2016, dossier 14. Selon l'auteur (vice-président de l'Association française des juristes d'entreprise), « on ne peut à la fois prétendre prendre part aux décisions de gestion de l'entreprise en qualité d'administrateur et critiquer ces décisions en dehors du conseil d'administration ».

**74.** D'ailleurs, ce conflit d'intérêts n'est pas non plus pertinent s'agissant des délégués syndicaux qui peuvent en France siéger (avec voix simplement consultative et non délibérative) au comité social et économique en tant que représentant syndical. Selon l'article L2143-9 du code du travail, « Les fonctions de délégué syndical sont compatibles avec celles de membre de la délégation du personnel au comité social et économique ou de représentant syndical à ce comité ». Plus encore, les délégués syndicaux sont *membres de droit* du comité social et économique dans les entreprises de moins de 300 salariés (article L2143-22 du code du travail).

**75.** Recommandation 2005/162/CE, Annexe II, point 1.b.

## 3.2 Conformité de la règle d'incompatibilité au droit européen ?

**Réduction des droits ?**

Tout d'abord, selon l'article 12 de la directive 2009/38/CE (comité d'entreprise européen), « la mise en œuvre de la présente directive ne constitue pas un motif suffisant pour justifier une régression par rapport à la situation existant dans les États membres en ce qui concerne le niveau général de protection des travailleurs dans le domaine couvert par celle-ci ». Ainsi, l'obligation pour les membres du comité d'entreprise européen de renoncer au mandat d'administrateur salarié s'ils souhaitent rester membre du comité d'entreprise européen, ou de démissionner de leur mandat s'ils souhaitent intégrer un conseil d'administration d'une société française en qualité d'administrateurs pourrait s'analyser en une réduction des droits des représentants au comité d'entreprise européen français dont la désignation est régie par une loi étrangère.

De même, la qualité de membre du comité de la société européenne peut-elle justifier une réduction des droits du pays d'origine ? La qualité d'administrateur salarié en France impose qu'un membre d'un comité d'une société européenne (SE) française, dont le contrat de travail est soumis à une loi étrangère (non française), démissionne de son mandat de membre du comité de la SE. Or, l'article 10 de la directive 2001/86/(implication des travailleurs dans la Société européenne) précise que les membres du comité de la société européenne doivent bénéficier des « mêmes protections et garanties que celles prévues pour les représentants des travailleurs par la législation et/ou la pratique nationales en vigueur dans leur pays d'emploi ». Dès lors, si le pays dans lequel est embauché le membre du comité de la SE ne prévoit aucune règle d'incompatibilité entre le mandat de représentant des travailleurs et le mandat de membre d'un conseil d'administration, on peut considérer que la loi française, qui impose à ce membre du comité de la SE, de démissionner de son mandat s'il veut être administrateur ou membre du conseil de surveillance en France, remet en cause des protections et garanties prévues pour les représentants des travailleurs par la législation et/ou la pratique nationales en vigueur dans son pays d'emploi.

En particulier, selon la directive 2009/38/CE (comité d'entreprise européen) et la directive 2001/86/CE (société européenne), « les représentants des travailleurs agissant dans le cadre de la directive bénéficient, lorsqu'ils exercent leur fonction, d'une protection et de garanties semblables à celles assurées aux représentants des travailleurs par la législation et/ou la pratique du pays d'emploi. Ils ne devraient être en butte à aucune discrimination du fait de l'exercice légal de leurs activités et devraient bénéficier d'une protection adéquate en matière de licenciement et d'autres sanctions[76]. Ils jouissent, dans l'exercice de leurs fonctions, des mêmes protections et garanties que celles prévues pour

**76.** Cf. point 34 de la directive 2009/38 et point 12 de la directive 2001/86/CE.

les représentants des travailleurs par la législation et/ou la pratique nationales en vigueur dans leur pays d'emploi »[77].

La réduction des droits, des protections et garanties peut être observée notamment lorsqu'un travailleur, employé dans un autre État que la France, démissionne de son mandat de membre du comité d'entreprise européen ou de membre du comité de la société européenne, pour devenir membre du conseil d'administration ou de surveillance d'une société française. Le travailleur perd non seulement son mandat, mais il perd également les protections attachées à celui-ci. Tous les États ne garantissent pas une protection des représentants des travailleurs exerçant un mandat d'administrateur représentant les salariés, d'autant plus lorsque ce mandat est exercé dans une autre société que la société employeur dont le siège est établi dans un autre État (en l'occurrence en France). La réduction des droits paraît donc caractérisée sous réserve de possibles précisions que la CJUE pourrait bientôt apporter sur cette notion de réduction des droits dans l'hypothèse dans laquelle un État prévoit des règles particulières de désignation des candidats au conseil de surveillance[78].

### Conformité de la règle d'incompatibilité à l'accord instituant le comité d'entreprise européen ?

Deux questions doivent être distinguées.

D'une part, puisque l'obligation de démissionner de son mandat de membre du comité d'entreprise européen ou du comité de la société européenne, lorsqu'il est régi par la loi française, affecte la durée du mandat des membres du comité d'entreprise européen, cette obligation de démissionner ne doit-elle pas être prévue au titre des stipulations de l'accord instituant ces instances ? Autrement dit, la mise en œuvre de la loi française sur l'incompatibilité pourrait nécessiter une clause au sein de l'accord régissant le comité d'entreprise européen ou le comité de la SE ? Une réponse négative paraît s'imposer. En effet, les règles relatives à l'incompatibilité des mandats ne régissent pas à proprement parler le mandat de membre d'une instance européenne de représentation. Si la loi française prévoit une possibilité de démissionner, elle ne l'impose pas et prévoit que si le représentant souhaite conserver son mandat (au sein du comité d'entreprise

---

**77.** Article 10 de la directive 2009/38 et article 10 de la directive 2001/86/CE.

**78.** L'article 4§4 de la directive 2001/86/CE prévoit que dans le cas d'une SE constituée par transformation, l'accord prévoit, pour tous les éléments de l'implication des travailleurs, un niveau au moins équivalent à celui qui existe dans la société qui doit être transformée en SE. La Cour de justice a été saisie d'une question préjudicielle qui lui a été posée par le Bundesarbeitsgericht (Allemagne) le 11 décembre 2020 (aff. C-677/20) : « L'article 21, paragraphe 6, du *Gesetz über die Beteiligung der Arbeitnehmer in einer Europäischen Gesellschaft* (loi relative à l'implication des travailleurs dans une société européenne), dont il résulte, en cas de constitution par transformation d'une [société européenne] établie en Allemagne, qu'il convient d'assurer, pour une partie donnée des membres du conseil de surveillance représentant les travailleurs, une procédure de sélection spécifique aux candidats proposés par les syndicats, est-il conforme à l'article 4, paragraphe 4, de la directive 2001/86/CE du Conseil, du 8 octobre 2001, complétant le statut de la société européenne en ce qui concerne l'implication des travailleurs ».

européen ou au sein du comité de la SE), c'est son mandat d'administrateur qui prend fin automatiquement.

D'autre part, une clause d'un accord relatif au comité d'entreprise européen ou au comité de la SE (en particulier lorsque le comité est régi par le droit français) peut-elle autoriser un cumul là où la loi l'interdit ? Les règles relatives au fonctionnement, et en particulier celles relatives au statut des membres du conseil d'administration, sont d'ordre public[79]. La rédaction de l'article L225-30 ne lève d'ailleurs pas de place à une dérogation. Une stipulation conventionnelle ne saurait donc prévaloir sur une disposition légale impérative. Une clause d'un accord (comité d'entreprise européen, comité de la SE) ne peut donc pas écarter l'application de la règle légale d'incompatibilité. Pour la même raison tenant au caractère d'ordre public des règles relatives au statut des membres du conseil d'administration, un accord relatif au comité d'entreprise européen ou au comité de la SE ne peut pas interdire un cumul la loi où la loi l'autorise.

**Une loi produisant des effets discriminatoires ?**

La loi française ne conduit-elle pas les directions d'entreprise à opérer des *discriminations* en raison de l'exercice d'un mandat électif ou syndical ?

La nationalité du représentant est sans lien avec l'objet même de la règle d'incompatibilité[80]. La loi française ne vise pas des nationalités spécifiques. La règle d'incompatibilité peut ainsi viser tout autant un membre – français ou non – d'un comité d'entreprise européen ou d'un comité de la SE.

Si une discrimination peut être relevée, c'est bien davantage à raison de l'exercice d'un mandat spécifique.

La loi française relative à l'incompatibilité est-elle conforme aux directives « comité d'entreprise européen et société européenne » ? La directive « comité d'entreprise européen » précise que les représentants des travailleurs agissant dans le cadre de la directive « ne doivent subir aucune discrimination du fait de l'exercice légitime de leur activité »[81]. De la même manière, la directive « société européenne » précise que « les représentants des travailleurs agissant dans le cadre de la directive ne devraient être en butte à aucune discrimination du fait de l'exercice légal de leurs activité »[82]. Il semble difficile de démontrer que la loi française favorise une discrimination, dans la mesure où elle laisse au représentant des travailleurs une liberté de conserver son mandat ou de le révoquer. De plus, dans l'affaire *Konrad Erzberger C/TUI AG*[83], la Cour de justice estime que « le droit de l'Union ne fait pas obstacle à ce que, en matière de représentation et de défense collective des intérêts des travailleurs dans les organes de gestion ou de surveillance d'une société de

---

**79.** Voir par exemple Cour de cassation, chambre commerciale, 15 avril 1964, Bull. civ. IV, n°191. https://www.legifrance.gouv.fr/juri/id/JURITEXT000006965947
**80.** À moins que soit démontrée une discrimination indirecte à raison de la nationalité.
**81.** Directive 2009/38/CE, considérant n°34.
**82.** Directive 2001/86/CE, considérant n° 12.
**83.** CJUE 18 juillet 2017, aff. C- 566/15, *Konrad Erzberger C/TUI AG*.

droit national, matière qui n'a, à ce jour, pas fait l'objet d'une harmonisation ni même d'une coordination au niveau de l'Union, un État membre prévoie que les règles qu'il a adoptées ne trouvent à s'appliquer qu'aux travailleurs employés par des établissements situés sur son territoire national, tout comme il est loisible à un autre État membre de recourir à un autre facteur de rattachement aux fins de l'application de ses propres règles nationales »[84]. En outre, la Cour de justice refuse d'identifier toute atteinte à une liberté de circulation des travailleurs en présence de « situations qui ne présentent aucun facteur de rattachement à l'une quelconque des situations envisagées par le droit de l'Union. Partant, ces règles ne sont pas applicables à des travailleurs qui n'ont jamais exercé leur liberté de circuler à l'intérieur de l'Union et qui n'envisagent pas de le faire »[85].

En revanche, l'immixtion de certaines directions d'entreprise dans le choix de l'administrateur salarié ne saurait caractériser une discrimination. À n'en pas douter, la loi française ne permet pas à une direction d'entreprise *de refuser* l'attribution d'une responsabilité (administrateur salarié) *en raison* de l'exercice d'un mandat de représentation. Il y aurait là une discrimination directe à raison de l'exercice d'un mandat, sanctionnée par l'article L1132-1 du code du travail[86]. Le représentant des travailleurs doit être en effet libre de candidater puis de démissionner de son mandat de représentant des travailleurs. Par ailleurs, une discrimination indirecte peut être identifiée lorsqu'un critère ou une pratique apparemment neutre est susceptible d'entraîner, pour l'un des motifs prohibés (notamment l'exercice d'un mandat de représentant du personnel), un désavantage particulier pour des personnes par rapport à d'autres personnes, à moins que cette disposition, ce critère ou cette pratique ne soit objectivement justifié par un but légitime et que les moyens pour réaliser ce but ne soient nécessaires et appropriés[87]. Pourrait caractériser une discrimination indirecte une pratique visant à obliger les représentants du personnel à démissionner de leurs mandats est de nature à les décourager de candidater aux fonctions d'administrateur salarié et à encourager *in fine* la présentation de candidats plus « neutres » syndicalement.

## 3.3 Conformité de la règle d'incompatibilité au droit international ?

L'obligation de démissionner du mandat de représentant du personnel, et en particulier de son mandat syndical, n'est-elle pas constitutive d'une *atteinte à la liberté syndicale* ?

---

**84.** CJUE 18 juillet 2017, préc., point n° 37.

**85.** CJUE 1er avril 2008, gouvernement de la Communauté française et gouvernement wallon, C-212/06, EU:C:2008:178, points 33, 37 et 38 ; voir aussi l'affaire *Konrad Erzberger C/ TUI AG*, CJUE 18 juillet 2017, aff. C- 566/15, spéc. point 28.

**86.** L'article L1132-1 interdit toute discrimination à raison notamment de « ses activités syndicales (…), de son exercice d'un mandat électif ». Le code pénal prohibe également ces discriminations (art. L225-1 du code pénal).

**87.** Article 1er de la loi n° 2008-496 du 27 mai 2008 portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations.

En effet, la loi française pourrait être considérée comme violant la liberté syndicale garantie par les conventions et traités internationaux[88] si l'on admet qu'elle :

— organise une ingérence arbitraire de l'État[89] dans l'organisation du mouvement syndical, en contraignant ses membres soit à démissionner d'un mandat syndical, soit à renoncer à l'exercice du mandat d'administrateur salarié ;
— ne protège pas les représentants des travailleurs contre les ingérences des directions d'entreprise dans l'identification des travailleurs pouvant exercer le mandat d'administrateur salarié.

## 3.4 Conformité de la règle d'incompatibilité à la Constitution française ?

L'obligation de démissionner du mandat de représentant du personnel pourrait être interprétée comme une atteinte au principe de liberté syndicale (alinéa 6 du préambule de 1946).

La législation française sur l'incompatibilité crée une atteinte à la liberté syndicale en empêchant les titulaires d'un mandat syndical au sein de la société de siéger au conseil d'administration de cette dernière[90].

La règle d'incompatibilité peut être interprétée comme portant atteinte au principe de participation des travailleurs à la détermination collective des conditions de travail (alinéa 8 du Préambule de la Constitution de 1946).

Selon ce texte : « Tout travailleur participe, par l'intermédiaire de ses délégués, à la détermination collective des conditions de travail ainsi qu'à la gestion des entreprises. » Ce principe de participation s'impose au législateur lorsqu'il fixe les principes fondamentaux du droit du travail et du droit syndical[91]. Or, il peut être soutenu que le législateur a méconnu, en adoptant l'article L225-30, ce principe constitutionnel pour au moins deux raisons.

---

**88.** Voir spécialement les conventions n° 87, n° 98 et n° 135 de l'Organisation internationale du travail, l'article 11 de la Convention européenne de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales, l'article 12 de la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne.

**89.** Voir, par exemple, Cour de cassation, chambre sociale, 14 novembre 2013, n° 13-11.316.

**90.** Voir décision n° 2020-835 QPC du 30 avril 2020 : le Conseil constitutionnel a décidé qu'« en imposant aux syndicats une obligation de transparence financière, le législateur a entendu permettre aux salariés de s'assurer de l'indépendance, notamment financière, des organisations susceptibles de porter leurs intérêts ». La règle d'incompatibilité pourrait être contestée justement sur le terrain de l'indépendance, comme cela a été exposé plus haut. Le cumul des mandats est un élément permettant de renforcer l'indépendance de l'administrateur salarié.

**91.** Selon le Conseil constitutionnel, « il appartient au législateur, compétent en application de l'article 34 de la Constitution pour déterminer les principes fondamentaux du droit du travail et du droit syndical, de fixer les conditions de mise en œuvre du droit des travailleurs de participer par l'intermédiaire de leurs délégués à la détermination des conditions de travail ainsi qu'à la gestion des entreprises » (n° 2017-652 QPC du 4 août 2017 et voir aussi décision n° 2017-664 QPC du 20 octobre 2017).

Tout d'abord, le Conseil constitutionnel français a précisé qu'« il appartient au législateur, compétent en application de l'article 34 de la Constitution pour déterminer les principes fondamentaux du droit du travail et du droit syndical, de fixer les conditions de mise en œuvre du droit des travailleurs de participer par l'intermédiaire de leurs délégués à la détermination des conditions de travail ainsi qu'à la gestion des entreprises »[92]. Or, le législateur n'a pas déterminé les « conditions de mise en œuvre » et les « garanties nécessaires pour assurer le respect du principe de participation »[93]. Certes, il a attribué un statut protecteur à l'administrateur salarié[94]. En revanche, le Conseil a posé une exigence relative à « la nécessaire indépendance du négociateur à l'égard de l'employeur »[95]. Si cette exigence a été posée pour la négociation d'accord, ne doit-elle pas concerner également des administrateurs salariés ? La règle d'incompatibilité ne suffit pas à assurer cette indépendance à l'égard de la direction de la société. Elle permet même à des directions d'orienter le choix de la personne à désigner comme administrateur salarié.

Ensuite, le principe de participation implique nécessairement l'intervention de délégué(s). L'alinéa 8 du Préambule de la Constitution de 1946 précise « *par l'intermédiaire de leurs délégués* », et formule donc moins un constat qu'une exigence : il faut comprendre que les travailleurs ne peuvent participer à la détermination collective des conditions de travail ainsi qu'à la gestion des entreprises que par l'intermédiaire *de délégués*. Ces délégués peuvent être des représentants élus, syndicaux ainsi que des administrateurs salariés. Mais le législateur peut-il écarter certains délégués de la participation à la gestion de l'entreprise (dans les conseils d'administration ou de surveillance) ? En faisant obstacle à ce que *certains* délégués puissent siéger au sein d'un organe d'administration d'une société, la loi française n'est-elle pas contraire à l'alinéa 8 du Préambule de la Constitution de 1946 ? En particulier, le Conseil constitutionnel fait des organisations syndicales l'acteur naturel permettant de mettre en œuvre le principe de participation.

Il a jugé qu'aux termes du huitième alinéa du même préambule : « Tout travailleur participe, par l'intermédiaire de ses délégués, à la détermination collective des conditions de travail ainsi qu'à la gestion des entreprises ; que si *ces dispositions confèrent aux organisations syndicales vocation naturelle à assurer, notamment par la voie de la négociation collective, la défense des droits et intérêts des travailleurs*, elles n'attribuent pas pour autant à celles-ci un monopole de la représentation des salariés en matière de négociation collective ; que des salariés, désignés par la voie de l'élection ou titulaires d'un mandat assurant leur représentativité, peuvent également participer à la détermination collective des conditions de travail *dès lors que leur intervention n'a ni pour objet ni pour effet de faire obstacle à celle des organisations syndicales représentatives.* »[96] En

**92.** Décision du Conseil constitutionnel n° 2017-652 QPC du 4 août 2017 ; Voir aussi en ce sens, la décision du Conseil constitutionnel n° 2017-664 QPC du 20 octobre 2017.
**93.** Décision n° 2017-652 QPC du 4 août 2017, point 12.
**94.** Article L2411-17 du code du travail ; Article L225-32 du code de commerce.
**95.** Décision du Conseil constitutionnel n° 96-383 DC du 6 novembre 1996.
**96.** Décision n° 96-383 DC du 6 novembre 1996.

l'absence d'organisation syndicale dans l'entreprise, le législateur peut conférer à d'autres acteurs un droit de négocier des accords collectifs. En revanche, lorsqu'existent des organisations syndicales dans l'entreprise, elles doivent être considérées ayant « vocation naturelle à assurer (...) la défense des droits et intérêts des travailleurs ». Le mandat administrateur « représentant les salariés » devrait donc pouvoir être librement exercé par un représentant syndical.

En conséquence, il pourrait être envisagé la formulation d'une question prioritaire de constitutionnalité[97] portant sur la conformité de l'article L225-30 du code de commerce à ces règles de valeur constitutionnelle.

**97.** Depuis la réforme constitutionnelle française du 23 juillet 2008, la question prioritaire de constitutionnalité (QPC) est un droit reconnu à toute personne qui est partie à un procès ou une instance de soutenir qu'une disposition législative porte atteinte aux droits et libertés que la Constitution garantit (un guide pratique de la QPC est disponible sur le site du Conseil constitutionnel : https://www.conseil-constitutionnel.fr/la-qpc/guide-pratique-de-la-question-prioritaire-de-constitutionnalite-qpc).

# Synthèse et recommandations

**Il est recommandé de veiller au respect du *domaine* des règles françaises relatives aux incompatibilités et à leur *mise en œuvre* par les directions d'entreprise.**

- Ces règles n'ont pas de portée transnationale en ce qu'elles ne visent que des mandats détenus au sein d'instances de représentation soumises à la loi française, et non à des lois étrangères.
- Si la loi de 1983 étend la règle d'incompatibilité aux filiales, l'article L225-30 vise les seuls mandats détenus dans la société (outre le mandat de membre du comité d'entreprise européen régi par la loi française ou de membre du comité d'une SE établie en France).
- Ces règles n'organisent pas l'inéligibilité d'un représentant des travailleurs et n'autorisent pas les directions d'entreprise à s'immiscer dans le choix de l'administrateur salarié, à moins de caractériser une discrimination ou une entrave à la liberté syndicale.

Il est donc recommandé de demander à la direction de l'entreprise que soit clairement formulée, *par écrit* (par exemple, dans le règlement intérieur du conseil d'administration), l'interprétation qu'elle entend donner au domaine matériel et géographique de la règle d'incompatibilité.

**Les règles françaises relatives aux incompatibilités peuvent être contestées.**

- Elles réduisent les droits des membres du comité d'entreprise européen ou du comité de la société européenne soumis à la loi française : pour devenir administrateurs salariés, ces représentants doivent non seulement renoncer à leur mandat dans ces instances, mais peuvent perdre les protections attachées à celui-ci (en particulier lorsque l'État dans lequel ils sont employés ne prévoit pas de protections des salariés désignés administrateurs dans une société étrangère).
- Elles peuvent être considérées comme une ingérence arbitraire, non justifiée, de l'État dans l'organisation du mouvement syndical et ne protègent pas les représentants des travailleurs contre les ingérences des directions d'entreprise à l'occasion de l'identification des travailleurs pouvant exercer le mandat d'administrateur salarié (violation du droit international).
- Elles peuvent être considérées comme violant les règles constitutionnelles françaises de liberté syndicale et le principe de participation

des travailleurs à la détermination collective des conditions de travail, notamment en empêchant les représentants syndicaux d'assurer la défense des intérêts des travailleurs au sein du conseil d'administration ou de surveillance.

Ces arguments conseillent une interprétation très stricte des règles légales d'incompatibilité.

# Annexe

## Les règles légales d'incompatibilité

### Article 23 de la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public

Le mandat d'administrateur ou de membre du conseil de surveillance d'un représentant des salariés est incompatible avec toute autre fonction de représentation des intérêts du personnel à l'intérieur de l'entreprise ou de ses filiales, notamment avec les fonctions de délégué syndical, de membre du comité d'entreprise, de délégué du personnel ou de membre du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

Le ou les mandats susvisés et la protection y afférente prennent fin à la date d'acquisition du nouveau mandat.

Le mandat d'administrateur ou de membre du conseil de surveillance d'un représentant des salariés est également incompatible avec l'exercice des fonctions de permanent syndical, au sens du second alinéa de l'article 15 de la présente loi. En cas d'élection au conseil d'administration ou de surveillance d'un salarié exerçant des fonctions de permanent syndical, il est mis fin à de telles fonctions et l'intéressé réintègre son emploi.

### Article L225-30 du code de commerce

« Le mandat d'administrateur élu par les salariés ou désigné en application de l'article L225-27-1 est incompatible avec tout mandat de délégué syndical, de membre du comité d'entreprise, de membre du comité de groupe, de délégué du personnel ou de membre du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail de la société. Il est également incompatible avec tout mandat de membre d'un comité d'entreprise européen, s'il existe, ou, pour les sociétés européennes au sens de l'article L2351-1 du code du travail, de membre de l'organe de représentation des salariés mentionné à l'article L2352-16 du même code ou de membre d'un comité de la société européenne mentionné à l'article L2353-1 dudit code. L'administrateur qui, lors de son élection ou de sa désignation en application de l'article L225-27-1 du présent code, est titulaire d'un ou de plusieurs de ces mandats doit s'en démettre dans les huit jours. À défaut, il est réputé démissionnaire de son mandat d'administrateur. »

# Ressources

## 1. Constitution, traités, directives

Préambule de la Constitution du 27 octobre 1946.

Directive 2009/38 du 6 mai 2009 concernant l'institution d'un comité d'entreprise européen ou d'une procédure dans les entreprises de dimension communautaire et les groupes d'entreprises de dimension communautaire en vue d'informer et de consulter les travailleurs (refonte), JO, 2009, L122 du 16.5.2009, p. 28-44.

Directive 2001/86/CE du Conseil du 8 octobre 2001 complétant le statut de la Société européenne pour ce qui concerne l'implication des travailleurs, JO L 294 du 10.11.2001, p. 22–32.

Convention n° 87, de l'Organisation internationale du travail sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical, 1948.

Convention n° 98 de l'Organisation internationale du travail sur le droit d'organisation et de négociation collective, 1949.

Convention n° 135 de l'Organisation internationale du travail concernant les représentants des travailleurs, 1971.

Convention européenne de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales, telle qu'amendée par les Protocoles n° 11 et n° 14.

Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne (2000/C 364/01).

## 2. Lois et ordonnances

Loi n° 66-538 du 24 juillet 1966 sur les sociétés commerciales.

Loi n° 83-675 du 16 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public.

Ordonnance n° 86-1135 du 21 octobre 1986 modifiant la loi n° 66-537 du 24 juillet 1966 sur les sociétés commerciales afin d'offrir aux sociétés anonymes la faculté d'introduire dans leurs statuts des dispositions prévoyant que des représentants du personnel salarié siègeront avec voix délibérative au sein du conseil d'administration ou du conseil de surveillance (articles L225-27 à L225-34 et articles L225-79 à L225-80 du code de commerce).

Loi nº 2013-504 du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi.

Ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique.

Loi nº 2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi.

Loi nº 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (dite « loi PACTE »).

Code du travail et code de commerce français.

(https://www.legifrance.gouv.fr/)

## 3. Décisions de justice

**Cour de justice de l'Union européenne :**

CJCE 28 janvier 1986, Commission/France, 270/83.

CJCE 13 juillet 1993, Commerzbank, C-330/91.

CJCE 16 juillet 1998, ICI, C-264/96.

CJCE 9 mars 1999, Centros, C 212/97.

CJUE 5 novembre 2002, Überseering, C 208/00.

CJUE 30 septembre 2003, Inspire Art, C 167/01.

CJUE 12 décembre 2006, Test Claimants in Class IV of the ACT Group Litigation, C 374/04.

CJUE 1er avril 2008, Gouvernement de la Communauté française et gouvernement wallon, C-212/06.

CJUE 18 juillet 2017, *Konrad Erzberger C/TUI AG*, aff. C- 566/15 (et conclusions de l'Avocat général M. Henrik Saugmandsgaard présentées le 4 mai 2017).

CJUE, question préjudicielle, 11 décembre 2020, aff. C-677/20.

(https://curia.europa.eu/jcms/jcms/j_6/fr/)

**Conseil constitutionnel français :**

Décision du n° 96-383 DC du 6 novembre 1996.

Décision n° 2017-652 QPC du 4 août 2017.

Décision n° 2017-664 QPC du 20 octobre 2017.

Décision n° 2020-835 QPC du 30 avril 2020.

(https://www.conseil-constitutionnel.fr/decisions)

**Cour de cassation française :**

Cour de cassation, chambre commerciale, 15 avril 1964, Bull. civ. IV, n° 191.

Cour de cassation, chambre civile, 17 octobre 1972, pourvoi n° 70-13.817, affaire Royal Dutch.

Cour de cassation, chambre sociale, 13 mars 1985, pourvoi n° 84-60.705, 84-60.706.

Cour de cassation, chambre sociale, 30 septembre 2005, pourvoi n° 04-10.49.

Cour de cassation, chambre commerciale, 30 mars 2010, pourvoi n° 08-17.841.

Cour de cassation, chambre sociale, 14 novembre 2013, pourvoi n° 13-11.316.

Cour de cassation, chambre sociale, 21 mars 2018, pourvoi n° 17-12.602.

Cour de cassation, chambre sociale, 16 décembre 2020, pourvoi n° 19-20.587.

Cour de cassation, chambre sociale, 31 mars 2021, pourvoi n° 19-25.233.

(https://www.legifrance.gouv.fr/)

**Autres juridictions françaises :**

Tribunal d'instance de Courbevoie, 6 mars 2017, RG n° 11-16-000911, Fédération CGT des sociétés d'études C/SAP France Holding SA.

## 4. Rapports et avis, recommandations

Recommandation de la Commission européenne, 2005/162/CE, Annexe II, point 1.b.

Avis de J.-M. Clément, Député, au nom de la Commission des lois, sur l'article 5 du projet de loi relatif à la sécurisation de l'emploi, 2013.

Avis du Comité juridique de l'ANSA, 4 décembre 2013.

## 5. Doctrine

Auzero G. (2002) Représentation des salariés dans les organes de gestion de la société anonyme, JurisClasseur, Fasc. 130-60.

Auzero G. (2013) La représentation obligatoire des salariés dans les conseils d'administration et de surveillance, Droit social, 9, 740-746.

Beffa J.L. et Clerc C. (2013) Les chances d'une codétermination à la française, Prisme 26, Centre Cournot.

Clerc C., Kirren C., Marbois J. et Maufrais A. (2015) Le statut des administrateurs salariés, Cahiers de droit de l'entreprise 4, dossier 22.

Conchon A. (2014) Les administrateurs salariés en France : contribution à une sociologie de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise, thèse, Conservatoire national des arts et métiers. https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01132881

Lafuente Hernández S. et Rasnača Z. (2019) Can workers rights ever catch up? The Erzberger Case and EU cross-border reality, Industrial Law Journal, 48 (1), 98-116. https://doi.org/10.1093/indlaw/dwy025

Lafuente Hernández S. (2019) Negotiated board-level employee representation in European companies: Leverage for the institutional power of labour?, European Journal of Industrial Relations, 25 (3), 275-289. https://doi.org/10.1177/0959680119830573

Lecourt B. (2019) La diversité dans les organes d'administration et de direction, Revue des sociétés, 10, 587-593.

Menjucq M. (2018) Droit international et européen des sociétés, 5e éd., LGDJ.

Tronchon J.Y. (2016) Conflits d'intérêts : aspects de gouvernance, Cahiers de droit de l'entreprise 2, dossier 14.

Vatinet R. (2014) Représentation des salariés dans les conseils d'administration ou de surveillance, article 9 de la loi n° 2013-504 du 13 juin 2013, Revue des sociétés, 2, 75-87.

**European**
**Trade Union Institute**
Bd du Roi Albert II, 5
1210 Brussels
Belgium
+32 (0)2 224 04 70
etui@etui.org
www.etui.org

D/2022/10.574/18
ISBN : 978-2-87452-625-1 (version imprimée)
ISBN : 978-2-87452-626-8 (version électronique)

9 782874 526251

etui.