



N° 2158

ASSEMBLÉE NATIONALE

CONSTITUTION DU 4 OCTOBRE 1958

DIX-SEPTIÈME LÉGISLATURE

Enregistré à la Présidence de l'Assemblée nationale le 2 décembre 2025.

PROPOSITION DE LOI

visant à renforcer la démocratie dans l'entreprise,

(Renvoyée à la commission des lois constitutionnelles, de la législation et de l'administration générale de la République, à défaut de constitution d'une commission spéciale dans les délais prévus par les articles 30 et 31 du Règlement.)

présentée par

M. Charles FOURNIER, M. François RUFFIN, Mme Christine ARRIGHI, Mme Lisa BELLUCO, M. Karim BEN CHEIKH, M. Benoît BITEAU, M. Arnaud BONNET, M. Nicolas BONNET, M. Hendrik DAVI, Mme Marie-Charlotte GARIN, Mme Catherine HERVIEU, Mme Julie LAERNOES, M. Benjamin LUCAS-LUNDY, Mme Julie OZENNE, M. Sébastien PEYTAVIE, Mme Marie POCHON, Mme Sandra REGOL, Mme Sandrine ROUSSEAU, Mme Eva SAS, M. Boris TAVERNIER,

députés et députées.

EXPOSÉ DES MOTIFS

MESDAMES, MESSIEURS,

La liste de noms emblématiques de l'industrie française sous la menace d'une fermeture ne cesse de s'allonger : ArcelorMittal, Michelin, StMicroelectronics, Impériales Wheels, *etc.* Ce phénomène n'épargne aucune région et aucun secteur d'activité, même les plus rentables. En 2024, le nombre de sites en péril retrouvait son plus haut niveau, avec 71 sites industriels menacés ou déjà fermés. Pour la première fois depuis 2020, la France fermait plus d'usines qu'elle en ouvrait ⁽¹⁾.

Si des facteurs conjoncturels expliquent les difficultés rencontrées, entre hausse des prix de l'énergie, tensions sur les matières premières et concurrence internationale, toutes ces menaces de fermetures ont un point en commun. Elles dépendent exclusivement des résultats financiers de l'entreprise et sont décidées au sein d'une gouvernance qui ne prend en compte que les investissements en capitaux et non en travail. Aucune raison sociale ou environnementale n'est jamais invoquée pour expliquer la fermeture d'une usine. En 2022, le groupe Nestlé avait justifié la fermeture de l'usine de Caudry mise en cause dans le scandale sanitaire des pizzas Buitoni contaminées, et soupçonnées d'avoir provoqué la mort de deux enfants, par la chute des ventes.

En France, les décisions stratégiques de l'entreprise échappent totalement aux travailleurs. Le droit de se prononcer sur la stratégie, qu'il s'agisse d'arrêter la production, restructurer l'activité ou de réinvestir des profits, est réservé aux détenteurs du capital, c'est-à-dire les actionnaires. Ces derniers sont représentés par le conseil d'administration dans les sociétés par action, ou de surveillance dans les sociétés par action où la direction est assumée par un directoire. Ceux qui investissent leur force de travail n'ont pas voix au chapitre ; ils mettent en œuvre les décisions.

Pourtant, le principe de participation des salariés à la gestion des entreprises est fixé à l'article 8 du préambule de la Constitution depuis 1945 : « Tout travailleur participe, par l'intermédiaire de ses délégués, à la détermination collective des conditions de travail ainsi qu'à la gestion des entreprises ».

1 <https://www.usinenouvelle.com/editorial/avec-plus-de-fermetures-que-d-ouvertures-d-usines-en-2024-l-inquietante-panne-de-la-reindustrialisation-se-confirme-en-france.N2222987>

La chercheuse Isabelle Ferreras, coautrice de *Hé patron ! Pour une révolution dans l'entreprise* (Seuil) constate que, dans l'entreprise actuelle classique, l'idée selon laquelle le pouvoir est réservé à ceux qui apportent du capital s'est imposée, mais que l'on pourrait faire autrement, et invite ainsi à démocratiser l'entreprise pour que les travailleurs puissent peser sur des décisions qui concernent « leur » société également.

Un premier pas vers la démocratisation de l'entreprise a été franchi avec la création du comité d'entreprise par le général de Gaulle dans l'ordonnance du 23 février 1945, dont le préambule affirmait : « la nécessité d'associer les travailleurs à la gestion des entreprises et à la direction de l'économie ». Le comité d'entreprise, devenu par la suite le comité social et économique (CSE) dans les entreprises de 11 salariés ou plus, est l'héritage direct du conseil national de la résistance, dont on retrouve dans le programme « le droit d'accès, dans le cadre de l'entreprise, aux fonctions de direction et d'administration, pour les ouvriers possédant les qualifications nécessaires, et la participation des travailleurs à la direction de l'économie », et constitue une innovation majeure en matière de représentation des intérêts du personnel. Pour la première fois, les travailleurs étaient représentés pour s'exprimer sur les conditions de travail, de santé ou de sécurité. Néanmoins, la responsabilité du CSE est limitée aux enjeux concernant les conditions de travail des salariés au sein de l'organisation. Si le code du travail autorise deux à quatre membres des comités d'entreprise à participer au conseil d'administration ou de surveillance, le rôle des salariés demeure purement consultatif.

Une seconde étape a été franchie avec l'article 5 de la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi, qui a associé les salariés à la stratégie des grandes entreprises en prévoyant leur participation aux conseils d'administration ou de surveillance. Ainsi pour les sociétés dont les effectifs totaux sont au moins égaux à 10 000 salariés à l'échelle mondiale ou à 5 000 salariés à l'échelle nationale, un conseil composé de plus de 12 administrateurs devait nommer 2 administrateurs salariés et un conseil composé d'un nombre d'administrateurs inférieur ou égal à 12 ne devait en nommer qu'un.

La loi « Rebsamen » du 17 mai 2015, puis la loi Pacte du 22 mai 2019, ont respectivement abaissé les seuils à partir desquels les sociétés doivent associer des administrateurs représentant les salariés et augmenté le nombre d'administrateurs salariés dans les conseils d'administration et de surveillance.

Ces évolutions législatives ont permis de porter le nombre d'administrateurs salariés à un si le conseil d'administration compte jusqu'à 8 administrateurs (contre 12 avant la loi Pacte), et deux administrateurs salariés au-delà de ce seuil, dans les grandes sociétés anonymes de plus de 1 000 salariés en France, ou 5 000 en France et à l'étranger (depuis la loi « Rebsamen »).

Néanmoins si la majorité des sociétés du CAC 40 (pour Cotation assistée en continu) et du SBF 120 (pour société des bourses françaises) intègre aujourd'hui un administrateur salarié supplémentaire dans leur conseil d'administration ou de surveillance, la présence d'un ou deux administrateurs salariés est profondément restrictive et limite la capacité à faire entendre un point de vue différent sur ce qui devrait constituer l'intérêt de l'entreprise. Ainsi, la France fait partie des pays européens ayant le seuil de déclenchement parmi les plus élevés d'Europe et le taux d'administrateurs salariés parmi les plus bas.

Ces réformes ont ouvert la voie vers une « codétermination à la française », mais celle-ci reste bien timide face aux mécanismes de « codétermination » ou de « cogestion » qui sont dominants en Allemagne, dans les pays scandinaves et ceux entrés dans l'Union européenne après la chute du mur de Berlin.

La codétermination se définit comme la détermination « en commun » des décisions par les salariés et les actionnaires. Elle se manifeste concrètement par la participation au sein du conseil d'administration ou de surveillance de représentants désignés par les salariés.

Ce système mutuellement avantageux pour les employés, les dirigeants, les actionnaires, est une pratique répandue en Europe. Depuis les années 1970, son expansion est spectaculaire : 18 sur 28 pays appliquent aujourd'hui un système plus ou moins étendu de codétermination (à partir de 25 salariés en Suède, 35 au Danemark, 150 en Finlande), ce qui en fait un mode ordinaire de gouvernement d'entreprise dans l'Union européenne. Pourtant en 1975 en France, le rapport Sudreau commandé par le Président Valéry Giscard d'Estaing, identifiait la co-détermination, alors baptisée « co-surveillance », comme une proposition majeure pour transformer la vie quotidienne dans l'entreprise, et recommandait sa mise en œuvre. Alors qu'un mouvement européen prenait de l'ampleur pour mettre en place des formes diverses de co-détermination, cette recommandation ne fut jamais suivie d'effets, et la

France est restée en marge des avancées pour davantage de démocratie au travail.

Quand le taux d'administrateurs salariés est de 30 % dans la majorité des pays européens appliquant la codétermination, l'Allemagne fait figure de modèle en la matière : dès 1951 les lois de la République fédérale d'Allemagne vont voter la codétermination pour les entreprises de plus de 1 000 salariés dans les secteurs du charbon et de la sidérurgie, puis en 1952 la codétermination est étendue à tous les secteurs pour les entreprises de plus de 500 salariés avec un seuil d'un tiers de salariés membres des conseils de surveillance. En 1976, la représentation paritaire est établie au conseil de surveillance entre salariés et actionnaires pour les entreprises de plus de 2 000 salariés, avec une voix prépondérante accordée aux actionnaires en cas de blocage pour en faciliter l'acceptation.

En Allemagne la corrélation positive entre hausse de la productivité et passage à la codétermination paritaire est prouvée au bout de cinq ans de mise en œuvre. Dans les entreprises où la codétermination est en place depuis 5 à 9 ans, la productivité est de 11 % supérieure par rapport aux entreprises qui viennent de l'adopter ⁽²⁾.

En effet les arguments en faveur de la codétermination sont nombreux :

- En associant les salariés, tant aux décisions sur l'organisation et les conditions de travail que les décisions économiques et stratégiques, elle reconnaît le rôle du travail à côté de celui du capital, au sein d'une organisation plus équilibrée et respectueuse des parties constituantes internes.

- Elle apporte une contribution précieuse des salariés au projet de l'entreprise par leur compréhension de l'intérieur, leur connaissance des métiers, de l'histoire. Elle permet la prise de décisions collectives dans l'intérêt de tous, s'inscrivant dans le long terme des transitions énergétique et écologique indispensables, plutôt que la seule préoccupation du retour sur investissement.

- Elle favorise la bonne circulation de l'information et une culture du dialogue, améliore le climat social dans l'entreprise en réduisant les inégalités de revenus, le turnover et les risques de chômage.

2 <https://shs.hal.science/halshs-02141400/document>

– Elle a un rôle favorable sur la performance financière de l'entreprise : elle modère la part des bénéfices redistribués aux actionnaires, et augmente la part des profits réinvestis ; ce faisant, elle tend à augmenter la constitution de capital ; elle favorise l'adoption par le conseil d'administration ou de surveillance d'une stratégie favorisant l'intérêt social à long terme plutôt que le profit à court terme ; elle amoindrit le coût de la dette en bénéficiant de meilleures conditions de financement auprès des banques ; elle constitue un contrepoids à la hausse de la proportion d'administrateurs indépendants au sein des conseils d'administration en soutenant la direction de l'entreprise.

Malgré un cadre restrictif en France, les soutiens en faveur d'une vraie codétermination sur les modèles allemand et scandinave sont nombreux, y compris au sein du patronat. La culture de la suprématie actionnariale puissamment ancrée dans notre pays, réduisant l'entreprise à un portefeuille d'actifs qu'il convient de valoriser pour assurer un retour sur investissement suffisant, se transforme.

Grand capitaine d'industrie, ancien président-directeur général (PDG) d'Airbus et de la SNCF, Louis Gallois préconisait dès 2012 dans le *Pacte pour la compétitivité de l'industrie*, un nouveau pacte social au sein de l'entreprise ⁽³⁾. Parmi les recommandations figure la proposition d'accorder une voix délibérative aux représentants du personnel dans les conseils d'administrations et de surveillance des entreprises de plus de 5 000 employés.

La loi dite Hamon de 2014 a de son côté renforcé le développement des formes coopératives d'entreprises où les salariés sont les associés majoritaires, comme les sociétés coopératives de production (SCOP) et les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC). En hausse de 3 % à 5 %, les SCOP attirent de plus en plus d'actifs et d'entrepreneurs pour leur modèle de gouvernance démocratique et la participation des salariés aux décisions stratégiques.

Le rapport de M. Jean-Dominique Sénard, ancien PDG de Michelin, et de Mme Nicole Notat, ancienne secrétaire générale de la Confédération française démocratique du travail (CFDT) ⁽⁴⁾, ont enclenché un débat de fond sur la contribution de l'entreprise à l'intérêt général et la nécessité de mieux impliquer les salariés à la gouvernance de l'entreprise, jusqu'au vote

3 https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/politique-et-enjeux/simplifications/rapport-louis-gallois-competitivite.pdf

4 https://minefi.hosting.augure.com/Augure_Minefi/r/ContenuEnLigne/Download?id=FAA5CFBA-6EF5-4FDF-82D8-B46443BDB61B&filename=entreprise_objet_interet_collectif.pdf

de la loi Pacte. La « société à mission » et la question de la codétermination, soutenues par les organisations syndicales comme la CFDT et la Confédération générale du travail (CGT), ont émergé comme deux piliers du « capitalisme nouveau ».

Plus de 5 ans après la loi Pacte, qui fixait une évaluation du dispositif actuel, et traversée par une crise du travail, il est temps pour notre pays d'étendre la codétermination.

Envoûtés par les discours managériaux sur le bien-être des salariés au travail et la « réalisation de soi » en entreprise, nous sommes en quête d'un travail qui épanouit, idéal de bonheur et de satisfaction.

Pourtant, nous vivons une réalité tout autre. Le travail est à la peine et de nouveaux maux percutent nos idéaux : mal-être physique ou psychique, pénibilité, fatigue, exposition à des dangers et des risques psychosociaux, perte de sens, *etc.* Nul n'est épargné, à des degrés divers selon le statut et la catégorie, par ces difficultés dans le quotidien au travail.

S'il est difficile de quantifier avec précision la diversité de ces difficultés vécues par les travailleurs, différentes études révèlent entre 2,5 et 3,2 millions de Français.es en situation de *burn-out*, évoquant tantôt l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et la déshumanisation.

La fragilisation des collectifs de travail, l'individualisation des parcours, la recherche de la compétitivité à la faveur de la mondialisation des échanges, la dépossession du pouvoir et du savoir des travailleurs dans une organisation pensée et encadrée par d'autres, sont autant de facteurs qui expliquent une large part de la montée de la souffrance au travail observée depuis les années 1990.

Face à cette souffrance généralisée, symptôme d'une dérive vers un travail de plus en plus déshumanisé, corollaire de la perte de lien social, de l'abstention électorale ⁽⁵⁾ et de la défiance ; il est urgent d'enclencher une nouvelle dynamique de démocratisation du travail.

Cette lutte pour la démocratisation du travail porte avant tout sur le sens : comprendre pourquoi nous travaillons et pouvoir contribuer aux décisions qui vont impacter ce travail. L'organisation « apprenante et partageante » est particulièrement recherchée par les jeunes générations se préparant à entrer dans le monde du travail selon la direction de l'animation

5 https://www.lemonde.fr/economie/article/2024/06/27/en-entreprise-la-redistribution-des-richesses-ne-suffit-pas-il-faut-redistribuer-les-pouvoirs_6244575_3234.html

de la recherche, des études et des statistiques (DARES). L'ambition est de travailler au sein d'une entreprise porteuse de sens et de collaboratif, qui favorise l'autonomie. Il s'agit de retrouver du sens au sein d'un collectif qui partage un destin commun. **La clef de voûte de cette ambition porte un nom : la codétermination.**

Cette proposition de loi vise ainsi à établir, pour toutes les sociétés françaises de plus de 250 salariés dont le siège est situé en France, la parité entre les administrateurs représentant les salariés et ceux représentant les actionnaires dans les conseils d'administration et de surveillance.

Le dispositif proposé dans cette loi s'applique aux sociétés suivantes : **les sociétés par action à conseil d'administration (SA)** définies à l'article L. 225-27-1 du code de commerce, cotées ou non, qui emploient, filiales comprises, à la clôture de deux exercices consécutifs, au moins 250 salariés en France ; **les sociétés par action à directoire et conseil de surveillance (sociétés par action dites dualistes)**, définies à l'article L. 225-79-2 du code de commerce, cotées ou non, qui emploient, filiales comprises, à la clôture de deux exercices consécutifs, au moins 250 salariés en France ; **les sociétés en commandites par action (SCA)**, couvertes par l'article L. 226-5-1 du code de commerce. Il est proposé que les **sociétés par actions simplifiées (SAS)**, dont le mode de direction est fixé plus librement dans les statuts, soient également concernées par ce mode de gouvernance. **Les sociétés coopératives de production (SCOP)**, dont les salariés sont les associés majoritaires et détiennent au moins 51 % du capital social et 65 % des droits de vote, ne sont pas, compte tenu de la très large représentation des salariés, incluses dans ce dispositif.

L'**article 1^{er}** de la proposition de loi vise d'une part, à abaisser de 1 000 à 250 le seuil du nombre minimal de salariés à partir duquel la représentation des salariés est obligatoire dans les conseils d'administration et de surveillance. D'autre part, il relève le nombre minimal d'administrateurs représentant les salariés à la moitié du nombre total d'administrateurs de la société. Pour éviter que des sociétés évitent la codétermination en choisissant le statut de SAS, dont le mode de direction est fixé plus librement, il est proposé que les sociétés par actions simplifiées qui remplissent les conditions de seuil fixées au premier alinéa de l'article L. 225-27-1 se transforment en société anonyme (SA) dans un délai de six mois.

L'**article 2** vise à rendre compatible le mandat d'administrateur salarié avec celui de membre du comité d'entreprise. L'objectif est de

permettre aux membres du comité social et économique d’être nommés administrateurs salariés.

PROPOSITION DE LOI

Article 1^{er}

- ① Le code de commerce est ainsi modifié :
- ② 1° L'article L. 225-27 est complété par un alinéa ainsi rédigé :
- ③ « Les administrateurs désignés en application du présent article sont pris en compte pour l'application de l'article L. 225-27-1. » ;
- ④ 2° L'article L. 225-27-1 est ainsi modifié :
- ⑤ a) Le premier alinéa du I est ainsi modifié :
- ⑥ – le nombre : « mille » est remplacé par le nombre : « deux cent cinquante » ;
- ⑦ – le nombre : « cinq mille » est remplacé par le nombre : « mille ».
- ⑧ b) Le II est ainsi modifié :
- ⑨ – au premier alinéa, les mots : « deux dans les sociétés dont le nombre d'administrateurs mentionnés aux articles L. 225-17 et L. 225-18 est supérieur à huit et au moins à un s'il est égal ou inférieur à huit » sont remplacés par les mots : « la moitié du nombre total des membres du conseil » ;
- ⑩ – la première phrase du second alinéa est supprimée ;
- ⑪ 3° Après le même article L. 225-27-1, il est inséré un article L. 225-27-2 ainsi rédigé :
- ⑫ « *Art. L. 225-27-2.* – Les sociétés par actions simplifiées qui remplissent les conditions de seuil fixées au premier alinéa de l'article L. 225-27-1 doivent, dans un délai de six mois à compter de la date à laquelle ces conditions sont réunies, se transformer en société anonyme.
- ⑬ « Elles peuvent aussi, dans le même délai, créer un conseil d'administration ou un conseil de surveillance régis par les dispositions légales et réglementaires applicables à ces organes dans les sociétés anonymes. Elles appliquent alors le régime des administrateurs représentant les salariés comme si elles étaient une société anonyme. » ;

- ⑭ 4° L'article L. 225-30-2 est complété par deux phrases ainsi rédigées :
« Les documents préparatoires aux réunions du conseil leur sont communiqués en temps utile pour en prendre connaissance de manière approfondie, et sont assortis, le cas échéant, d'une traduction en français. Dans des conditions définies par décret, ils peuvent bénéficier d'une formation pour assurer leurs fonctions ainsi que du remboursement de frais de déplacement dans les filiales de la société, situées en France ou à l'étranger. » ;
- ⑮ 5° La première phrase du premier alinéa de l'article L. 225-47 est remplacée par deux phrases ainsi rédigées : « Le conseil d'administration élit parmi ses membres un président. A peine de nullité de la nomination, le président est une personne physique et n'est pas élu parmi les administrateurs représentant les salariés. »
- ⑯ 6° L'article L. 225-79 est complété par un alinéa ainsi rédigé :
- ⑰ « Les membres du conseil de surveillance élus par les salariés en application du présent article sont pris en compte pour l'application de l'article L. 225-79-2. »
- ⑱ 7° L'article L. 225-79-2 est ainsi modifié :
- ⑲ a) Le premier alinéa du I est ainsi modifié :
- ⑳ – le nombre : « mille » est remplacé par le nombre : « deux cent cinquante » ;
- ㉑ – le nombre : « cinq mille » est remplacé par le nombre : « mille » ;
- ㉒ b) Le II est ainsi modifié :
- ㉓ – au premier alinéa, les mots : « deux dans les sociétés dont le nombre de membres désignés selon les modalités mentionnées à l'article L. 225-75 est supérieur à huit et au moins à un s'il est égal ou inférieur à huit » sont remplacés par les mots : « la moitié du nombre total des membres du conseil » ;
- ㉔ – le deuxième alinéa est supprimé ;
- ㉕ 8° La première phrase du second alinéa de l'article L. 225-81 est complétée par les mots : « et ne sont pas élus parmi les administrateurs représentant les salariés. » ;
- ㉖ 9° Le deuxième alinéa de l'article L. 225-85 est supprimé.

Article 2

L'article L. 225-30 du code de commerce est abrogé.