



La Note d'analyse n° 161
« Comment associer les salariés
aux décisions stratégiques des entreprises »

Juin 2026

ANNEXES

Ce document regroupe les annexes mentionnées dans La Note d'analyse n° 161¹. Il présente des informations complémentaires par pays (Annexe 1), sur la codétermination allemande (Annexe 2) et fournit la liste des personnes auditionnées (Annexe 3).

Annexe 1 – La diversité des systèmes nationaux en matière de représentation des salariés au conseil d'administration

Dans les pays nordiques

En Norvège, la codétermination est conçue juridiquement comme un droit des salariés à la participation, et non comme une obligation générale imposée aux entreprises. Dans les entreprises comptant entre 30 et 50 salariés, les travailleurs disposent d'un droit de demander l'élection d'un représentant au conseil : la mise en place de cette représentation reste donc facultative. Dans les entreprises entre 50 et 200 salariés, ils peuvent demander jusqu'à un tiers de sièges au conseil. À partir de 200 salariés, en revanche, la loi prévoit des dispositifs obligatoires de codétermination : les salariés doivent être représentés dans les organes de gouvernance (soit via une assemblée d'entreprise – *corporate assembly* – comprenant un tiers de représentants des salariés, soit par une représentation équivalente au conseil d'administration). La codétermination devient donc véritablement obligatoire dans les grandes entreprises, tandis qu'elle reste un droit activable dans les entreprises plus petites. Une étude du centre de recherche Fafo (2015) montre que l'activation de ce droit varie selon la taille des entreprises : la représentation des salariés dans la gouvernance concerne 66 % des entreprises de

¹ Bertin E., Bronsard S., Lahennec L., Moura S. et Naboulet A. (2026), « Comment associer les salariés aux décisions stratégiques des entreprises », HCSP, La Note d'analyse, n° 161, juin.

200 salariés ou plus, 38 % de celles comptant entre 50 et 199 salariés, 18 % de celles entre 30 et 49 salariés, soit 41 % des entreprises au total².

Au Danemark, la codétermination relève également d'un droit activable par les salariés et s'applique dans les sociétés comptant au moins 35 employés. Contrairement à ce qu'on observe en Norvège, aucune obligation de représentation n'est introduite à compter d'une certaine taille. Si le droit est exercé, les salariés peuvent représenter jusqu'à un tiers des membres du conseil d'administration. En 2021, seules 20 % des entreprises éligibles comptaient des ARS³.

En Finlande, la codétermination au niveau de la gouvernance d'entreprise repose également sur un droit légal des salariés et peut être qualifiée « d'obligation conditionnelle » : la loi impose l'existence d'un mécanisme de participation dans les entreprises au-delà de 150 salariés, mais son activation dépend en pratique d'une initiative des salariés ou d'un accord collectif. Si le droit est activé, la participation s'élève généralement à 25 % des sièges⁴.

En Suède, les administrateurs salariés peuvent être représentés dans les sociétés dès 25 salariés. Il s'agit du seuil de déclenchement le plus bas en Europe. Ils occupent deux sièges dans les entreprises de plus de 25 salariés et trois sièges dans celles de plus de 1 000 employés (activités multibranches). Même si la loi ouvre ce droit à partir de 25 salariés, la codétermination fonctionne en pratique comme un droit activable par les syndicats, et non comme une obligation imposée d'office à l'entreprise. En effet, la loi prévoit que la décision d'envoyer des représentants au conseil doit être prise par une organisation syndicale locale liée à l'entreprise par une convention collective, qui en informe ensuite formellement le conseil d'administration. En 2018, sur les 15 500 sociétés à responsabilité limitée éligibles, environ 1 800 entreprises avaient des administrateurs salariés enregistrés auprès de l'Office suédois d'enregistrement des sociétés⁵.

Dans les pays d'Europe centrale et aux Pays-Bas

En Hongrie, dans les entreprises à gouvernance dualiste de plus de 200 salariés, la représentation des salariés au conseil de surveillance est une obligation légale. Aucun accord préalable avec l'employeur ou le comité d'entreprise n'est requis. En revanche, lorsque l'entreprise dispose d'une gouvernance moniste, c'est-à-dire uniquement d'un conseil d'administration, la participation des salariés doit être négociée par un accord entre le conseil d'entreprise et l'entreprise⁶.

² Hagen I. M. et Trygstad S. C. (2015), *Employee board representation in Norway: A study of corporate governance in Norwegian companies*, Oslo, Fafo Institute for Labour and Social Research.

³ Rockwool Foundation Berlin (2025), *Works Councils Project*.

⁴ ETUI (n. d.), *Finland: Board-level employee representation*, worker-participation.eu.

⁵ ETUI (n.d.), *Sweden: Worker participation*, worker-participation.eu.

⁶ ETUI (n.d.), *Hongrie : participation des travailleurs*, worker-participation.eu.

En Slovaquie, la RSC constitue une obligation légale dans certaines entreprises. Dans les sociétés anonymes privées (*akciová spoločnosť*) employant plus de 50 salariés, la loi impose qu'un tiers des membres du conseil de surveillance soient élus par les salariés. Cette représentation s'applique automatiquement dès que les conditions légales sont réunies : elle ne dépend donc pas d'une activation par les salariés, contrairement à ce qui se passe dans les systèmes nordiques. Dans les entreprises publiques ou à participation majoritaire de l'État, la représentation peut être encore plus forte, les salariés occupant jusqu'à la moitié des sièges du conseil de surveillance⁷.

En Slovénie, la loi prévoit une RSC dans les entreprises de plus de 50 salariés, mais celle-ci est conditionnée à l'existence d'un conseil des travailleurs, seul organe habilité à désigner les administrateurs salariés, et dont l'existence relève de l'initiative des salariés⁸. Par ailleurs, la RSC est limitée aux entreprises cotées, aux banques et compagnies d'assurance ainsi qu'aux moyennes et grandes entreprises qui remplissent au moins deux des trois critères suivants : plus de 50 employés, un chiffre d'affaires de plus de 8 millions d'euros, et des actifs d'une valeur de plus de 4 millions d'euros. Dans les entreprises à gouvernance dualiste, les représentants des salariés peuvent occuper entre un tiers et la moitié des sièges au conseil de surveillance, tandis que dans les structures monistes, ils représentent au moins un quart du total⁹.

Aux Pays-Bas, les administrateurs salariés sont représentés au conseil de surveillance des entreprises relevant du « régime de structure » (*structuurregime*). Il s'agit d'un dispositif légal obligatoire. Ce régime ne constitue pas une forme juridique spécifique, mais s'applique à certaines sociétés de capitaux (BV ou NV) remplissant des critères d'effectifs (au moins 100 employés), de structure et de gouvernance (comité d'entreprise établi), et de capital (supérieur à 16 millions d'euros). Les autres sociétés, y compris les PME, ne sont pas soumises à ces obligations, même si elles disposent d'un comité d'entreprise. Bien qu'il n'existe aucune obligation de quota formel, les administrateurs salariés représentent souvent environ un tiers des sièges et sont nommés par le comité d'entreprise, qui dispose d'un droit de recommandation renforcé. Une autre particularité néerlandaise concerne le profil des administrateurs salariés : ils sont toujours externes à l'entreprise¹⁰.

En Italie et en Espagne

En Italie, la loi (n° 76/2025) de mai 2025 introduit un cadre national de représentation des salariés dans les instances de gouvernance. En revanche, la loi ne fixe pas de seuil légal obligatoire, ni de proportion minimale prédéterminée. La représentation n'est pas obligatoire et son implantation dépend de la négociation collective dans chaque entreprise.

⁷ ETUI (n.d.), [Slovaquie : participation des travailleurs](#), worker-participation.eu.

⁸ Worker Participation in Management Act (Slovénie, 1993) (version anglaise disponible)

⁹ ETUI (n.d.), [Slovénie : participation des travailleurs](#), worker-participation.eu.

¹⁰ ETUI (n.d.), [Pays-Bas : participation des travailleurs](#), worker-participation.eu.

En Espagne, quelques dispositifs ont ponctuellement permis une présence des travailleurs dans certains organes de gouvernance, notamment dans les caisses d'épargne (*cajas de ahorros*) et certaines entreprises publiques. Toutefois, ces mécanismes n'ont jamais donné lieu à un système élargi de codétermination. La participation des salariés aux conseils a été très rarement mise en œuvre et a eu peu d'impact sur le débat public et sur les agendas syndicaux¹¹. La représentation des salariés en Espagne s'est donc développée principalement au niveau du lieu de travail (comités d'entreprise et délégués du personnel) plutôt qu'au niveau des conseils d'administration.

Une réflexion institutionnelle a été engagée à compter de février 2025 par le gouvernement afin d'examiner la mise en œuvre de l'article 129.2 de la Constitution espagnole qui prévoit la participation des travailleurs dans l'entreprise. En 2026, un rapport¹² pour le ministère du Travail recommande de renforcer à la fois la voix et la propriété des salariés dans les entreprises espagnoles. Il propose d'une part d'élargir les droits de participation des salariés aux décisions opérationnelles et stratégiques, notamment par un droit de codécision sur certains sujets (comme l'usage de l'IA au travail) et par la présence de représentants des salariés dans les CA (un tiers des sièges dans les entreprises de 50 à 1 000 salariés, puis la moitié au-delà). Il suggère d'autre part de développer l'actionnariat salarié, en ouvrant l'accès à une part minimale du capital (au moins 2 %) et en créant des mécanismes publics et financiers pour faciliter l'acquisition d'actions par les salariés, notamment lors de la transmission des entreprises.

Annexe 2 – La codétermination allemande et le droit européen

Instrument	Effet sur le droit allemand de codétermination
Statut SE	Permet de geler les droits de participation avant d'atteindre 2 000 salariés.
Directive SE (2001/86)	Ne crée aucun droit nouveau après transformation : « principe avant/après ».
CJUE – Olympus	Valide la logique statique : pas de renégociation après acquisition d'une filiale allemande.
Fusions transfrontalières (2005/2019)	Possibilité de contourner le droit allemand si la fusion place le siège dans un État avec des règles plus faibles.
Fondations/holdings SE « vides »	Autre voie de contournement : enregistrer une entité sans salariés pour échapper à la codétermination.

¹¹ Lafuente S. (2025), « The fuse that has not lit: attempts at board-level worker representation in Spain », in *Revisiting worker representation on boards*, Bruxelles, ETUI.

¹² Ferreras I. et al. (2026), *Deux promesses à celles et ceux qui travaillent : voix et propriété*, rapport final du comité international d'experts de haut niveau sur la démocratie au travail, commandité par la deuxième vice-présidence et le ministère du Travail et de l'Économie sociale de l'Espagne.

Annexe 3 – Personnes auditionnées

Jean Agulhon, DRH, RATP

Christian Andreo et **Laurène Collard**, dirigeants, Centre des jeunes dirigeants (CJD)

Nicolas Aubert, professeur des universités, IAE Aix-Marseille

Nicolas Blanc, Confédération française de l'encadrement-Confédération générale des cadres (CFE-CGC)

Régis Blugeon, directeur des affaires sociales et RH, Saint-Gobain

Odile de Brosse, directrice du service juridique de l'Association française des entreprises privées (Afep)

Jérôme Brouillet, Ambassade de France en Allemagne

Christophe Clerc, avocat chez Descartes Legal

Cyril Dallois et **Agathe Le Berder**, Confédération générale du travail (CGT)

Patricia Drevon, secrétaire confédérale Force ouvrière (FO)

Hugues Épaillard, administrateur représentant des salariés (ARS)

Olivier Favereau, professeur émérite, université Paris-Nanterre

Julien Goldszlagier et **Élisabeth Mahé**, Bureau du droit des affaires, ministère de la Justice

Gildas Gouzave, ARS Engie

Olivier Guillou, directeur associé, Secafi

Fabien Guimbretière et **Elsa Bracher**, Confédération française démocratique du travail (CFDT)

Sébastien Jacquet, ARS Renault

Pierre Jardon, **Lamia Zikikout** et **Claire Moreuil**, Confédération française des travailleurs chrétiens (CFTC)

Sylvie Jaunet, secrétaire générale du Haut Comité de gouvernement d'entreprise (HCGE)

Sara Lafuente, chercheuse à l'Institut syndical européen (ETUI)

Didier Landru, administrateur salarié (ARS), co-président du club ARS/ARSA de l'Institut français des administrateurs (IFA)

Christelle Lardière, DRH, Saint-Gobain

Marie-Christine Lebert, ARS, co-présidente du club ARS/ARSA de l'IFA

Riyad Manseri, maître de conférences, université Paris Cité

Mathieu Marceau, chef du bureau Finent 3, Direction générale du Trésor et **Victor Maujean**, adjoint

Caroline Michaud et **Salma Benmaajouz**, direction des études et recherche de l'Institut français des administrateurs (IFA)

Emmanuelle Nègre, professeure des universités, IAE de Bordeaux

Manuel Pinto, ARS

Raphaëlle de Ponteves, **Anissa Lamiri**, **Pia Voisine** et **Marie Guichot-Perere**, Mouvement des entreprises de France (Medef)

Antoine Rebérioux, professeur des universités, université Paris Cité

Udo Rehfeldt, chercheur associé, Institut de recherches économiques et sociales (IRES)

Astrid de Saint-Martin, doctorante, IAE de Paris université Panthéon-Sorbonne

Sebastian Sick, docteur en droit, avocat, expert juridique à l'Institute for codetermination and corporate governance (IMU), Hans-Boeckler Stiftung

Maud Stephan, déléguée générale de l'association Réalités du dialogue social

Élise Texier, **Timothée Bernard** et **Frédéric Beaud**, Direction générale du travail, ministère du Travail