



**HAL**  
open science

## Les performances de la Codétermination

Ariane Ghirardello, Amélie Seignour, Corinne Vercher-Chaptal

► **To cite this version:**

Ariane Ghirardello, Amélie Seignour, Corinne Vercher-Chaptal. Les performances de la Codétermination. Colloque du Collège des Bernardins "Gouvernement de l'entreprise, création de commun", Mar 2018, Paris, France. halshs-02141400

**HAL Id: halshs-02141400**

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

Submitted on 27 May 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Les performances de la Codétermination<sup>1</sup>

Ariane Ghirardello<sup>2</sup>

Amélie Seignour<sup>3</sup>

Corinne Vercher-Chaptal<sup>4</sup>

## Résumé

*Si la codétermination représente une avancée démocratique dans l'entreprise, celle-ci se fait-elle au détriment de la performance ou au contraire peut-elle la renforcer ? En mobilisant des études empiriques réalisées dans des pays fortement codéterminés, l'objectif de cette communication sera de tenter de répondre à cette question centrale. Pour évaluer la performance des entreprises, il faut au préalable définir la vision de l'entreprise que l'on souhaite valoriser et la définition de la performance qui peut lui être associée. Or, dès lors que l'on admet que l'objectif de l'entreprise ne se limite pas à la seule maximisation des gains pour les actionnaires, la codétermination, loin de dégrader la performance, peut au contraire l'améliorer. En effet, si les effets de la codétermination sur la performance financière sont mitigés, ils sont positifs en matière de performance économique (hausse de la productivité, de l'innovation) et sociétale (baisse du turnover, réduction des inégalités, baisse du chômage). Au final, une codétermination exigeante sera associée à une vision de l'entreprise comme entité politique dont les bienfaits pourront être mesurés en interne comme au niveau de la société.*

En Europe, de plus en plus de pays s'engagent dans la voie de la codétermination. Ainsi, les salariés sont amenés à participer aux instances de gouvernance des entreprises. Ils vont pouvoir être associés aux décisions sur l'organisation et les conditions de travail mais aussi aux décisions économiques et stratégiques (Remy, 2015).

Les arguments en faveur de la codétermination sont nombreux. Ils reposent avant tout sur une volonté d'ouvrir l'entreprise aux salariés. Le pouvoir de direction ne devrait pas uniquement reposer sur les détenteurs de capital mais être réparti entre capital et travail. La codétermination serait ainsi une manifestation de la démocratie participative appliquée à l'entreprise. Les arguments en termes d'équité suffisent alors à plaider en faveur de la codétermination qui permettrait à la fois une meilleure redistribution des pouvoirs et des richesses mais également une reconnaissance, dans les conseils d'administration, du rôle du travail à côté du capital (Fraser, 2011)

Toutefois des réticences peuvent apparaître. Cette avancée démocratique ne risque-t-elle pas de se faire au détriment de la performance des entreprises concernées ? La recherche d'une plus grande équité se fait-elle en réduisant l'efficacité économique ou les deux peuvent-elles aller de pair ? L'objectif de cet article est, à partir d'études empiriques réalisées dans des pays, principalement en Allemagne, où la codétermination est importante,

---

<sup>1</sup> Communication présentée au colloque « Gouvernement, participation et mission de l'entreprise », Collège des Bernardins, 16-17/3/2018.

<sup>2</sup> CEPN, UMR-CNRS 7234, Université Paris 13, Sorbonne Paris Cité

<sup>3</sup> MRM, Université Montpellier

<sup>4</sup> CEPN, UMR-CNRS 7234, Université Paris 13, Sorbonne Paris Cité

de tenter de voir si cela a affecté négativement la performance des entreprises ou si, au contraire, en pluralisant les points de vue cela a permis d'améliorer son efficacité.

Avant de répondre à cette question il faut toutefois tenter d'identifier ce qu'est la performance ? En effet, il n'existe pas de mesure absolue de la performance. Celle-ci va reposer sur des indicateurs qui pourront renvoyer une image différente de la performance mesurée et, au final, de l'entreprise elle-même. C'est pourquoi nous proposons ici de retenir trois notions différentes de performance qui renvoient à des visions différentes de l'entreprise.

Dans le premier modèle, l'entreprise est vue comme une fonction de production, à l'instar de la théorie micro économique, et la performance recherchée est une performance économique. Les indicateurs retenus dans ce cadre soulignent globalement que la codétermination est un système de gouvernance efficace économiquement. Dans le deuxième modèle, la firme est vue comme un « portefeuille d'actifs » (Aglietta et Réberioux, 2004) et la performance recherchée est avant tout une performance financière. Dans ce cadre, la codétermination risque d'avoir des effets plus contrastés pouvant, le cas échéant, altérer la performance financière de la firme. Dans le troisième modèle, nous adoptons une vision politique de l'entreprise (Eymard Duvernay, 2004) qui replace l'entreprise au sein de la cité et suppose que soit prise en compte une performance sociétale. En accord avec cette vision de l'entreprise, la codétermination peut alors avoir un impact positif pour l'entreprise et, au-delà, pour l'ensemble de l'économie, voire de la société.

## **1 – Codétermination : un levier pour améliorer la performance économique**

Dans la théorie micro économique, au-delà de la diversité des formes d'entreprise, « toutes ont ceci de commun qu'elles concourent à la réalisation d'une production » (Picard, 1998, p.131). L'entreprise cherche à combiner de façon efficiente deux facteurs de production (le capital et le travail) afin de produire un bien qui sera ensuite vendu. Elle s'apparente alors à une fonction de production dont la maximisation est supposée produire une performance économique. Celle-ci peut alors être évaluée à travers différents indicateurs. Le premier mesure la productivité des différents facteurs et, en particulier, la productivité du travail. Le deuxième s'intéresse à l'innovation pour replacer la stratégie de l'entreprise dans une logique de long terme afin de réaliser progrès technique et gains de productivité. Enfin, le dernier indicateur, qui peut être vu comme un indicateur « global », est celui du profit.

### **1.1 – Codétermination et augmentation de la productivité**

Une première façon de mesurer la performance économique de l'entreprise est d'évaluer la productivité des facteurs puisque de façon presque tautologique plus l'entreprise sera productive, plus elle sera efficace économiquement. Il n'est donc pas surprenant que beaucoup d'études, quand elles cherchent à mesurer l'impact de la codétermination, retiennent comme indicateur la productivité (Addisson, Schnabel, 2009)<sup>5</sup>.

En Allemagne, la participation des salariés se fait à un double niveau : dans les conseils d'établissement où sont débattues des questions d'organisation du travail, dans les conseils de surveillance où sont débattues des questions de stratégies d'entreprise<sup>6</sup>. Depuis la loi de 1976, les entreprises de plus de 2000 salariés ont un conseil de surveillance « quasi-paritaire » c'est-à-dire composés pour moitié de représentants des actionnaires et pour moitié de représentants des salariés<sup>7</sup>.

Fitzroy and Kraft (2005) étudient ainsi 179 firmes qui sont passées d'une participation au tiers à la quasi-parité après la loi de 1976<sup>8</sup>. Leurs résultats montrent une relation significative et positive entre le passage à codétermination quasi paritaire et la productivité. Ce résultat peut ainsi être vu comme la preuve que les effets de la codétermination ne se limitent pas à une redistribution (des actionnaires en faveur des salariés) qui peut être interprété comme un marqueur de justice sociale mais agit aussi sur la performance économique de l'entreprise. Celle-ci, loin d'être affectée négativement, se trouve au contraire renforcée.

---

<sup>5</sup> Conformément à la typologie des travaux empiriques réalisés par Addison et Schnabel (2009), nous retiendrons dans notre argumentation essentiellement des travaux de la « troisième phase » qui ont le double mérite d'être plus récents et d'utiliser des techniques économétriques qui rendent les résultats plus fiables.

<sup>6</sup> Pour une présentation plus complète du système allemand de codétermination, voir Remy (2015) ou encore Ghirardello, Seigneur et Vercher-Chaptal (2017a).

<sup>7</sup> Le président, quant à lui, est issu des actionnaires et a un droit de vote double ce qui explique que le système n'est pas totalement paritaire.

<sup>8</sup> Cette méthode est très répandue dans les études économétriques qui s'intéressent au cas allemand car comme le passage à la quasi parité a été imposée par la loi, les problèmes de causalité inversée sont d'emblée écartés.

Les études empiriques qui se basent sur l'impact de la codétermination des conseils d'établissement aboutissent à des conclusions similaires (Addison, Schnabel et Wagner, 2004). En particulier, Müller et Stegmaier (2014), à partir de données de panel d'entreprises de l'IAB (Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung), soulignent une augmentation de la productivité après cinq ans de mise en œuvre (les premières années, la codétermination peut entraîner une baisse de la productivité liée aux ajustements et aux modifications des méthodes de gouvernance). Au-delà, la hausse de la productivité du travail est très significative, constante et substantielle : elle est ainsi de 11% supérieure dans les entreprises où la codétermination est en place depuis 5 à 9 ans par rapport aux entreprises qui viennent de l'adopter.

Ces résultats sont confirmés et renforcés par l'étude de Müller (2015) réalisée sur la même base de données. Si l'on n'introduit plus de différences temporelles alors la codétermination dans les conseils d'établissement augmente la productivité du travail dans toutes les entreprises et elle augmente d'autant plus que le niveau de productivité initiale était bas. Ceci confirme l'idée que la codétermination ne joue pas uniquement un rôle redistributif. Associer les salariés à la gouvernance facilite la communication, augmente la confiance et permet aux salariés d'ajuster leurs efforts. Au final, ce n'est pas uniquement la part du gâteau destinée aux salariés qui augmente, c'est la taille du gâteau en entier.

## **1.2 – La participation des salariés favorable à l'innovation**

On l'a vu, l'étude de Müller et Stegmaier (2014) souligne que les effets de la codétermination s'apprécient dans le temps. L'hypothèse qui pourrait être avancée est que la codétermination favorise l'investissement productif ce qui permettrait à l'entreprise d'être plus performante et plus solide à long terme. Cette idée peut paraître contre intuitive. En effet, on peut imaginer que la présence des salariés dans les instances de décisions, en plaidant pour des arbitrages en faveur des salaires, induise une baisse des investissements ou des dépenses en recherche et développement. L'étude d'Addison, Schank, Schnabel et Wagner (2007) invalide ce résultat. En utilisant un panel représentatif d'entreprises allemandes, ils montrent que la codétermination, au niveau des conseils d'établissement, n'induit pas un niveau d'investissement productif plus faible. Celle-ci ne peut donc être assimilée à un pouvoir de monopole donné aux salariés (ou aux syndicats) qui se ferait au détriment de l'investissement.

Cette étude peut utilement être complétée par des études portant sur les conseils de surveillance, niveau qui semble le mieux à même d'opérer des décisions en matière d'investissement et d'innovation. Pour mesurer la politique d'innovation, Kraft, Stank, Dewenter (2011) vont retenir comme indicateur le nombre de brevets déposés. Ils se basent sur un échantillon de 148 firmes et ils évaluent l'impact du passage à une codétermination quasi paritaire sur le nombre de brevets déposés. Ils montrent ainsi que, même en tenant compte des effets fixes, le nombre de brevets ne diminue pas dans les entreprises codéterminées, au contraire, il a tendance à être plus élevé même si ce résultat est modeste. Ainsi, les représentants des salariés ne s'opposent pas à l'innovation et peuvent même y voir un moyen de sécuriser les emplois à long terme. Ceci remet donc en cause deux idées. D'une part, les salariés n'ont pas une vue uniquement de court terme et peuvent arbitrer en fonction d'intérêts de long terme et agir en faveur de la solidité de l'entreprise. D'autre part, l'entreprise codéterminée, va engendrer davantage d'investissement innovant que les entreprises sans codétermination qui sont assimilables, selon les auteurs, à de simple maximisatrices de profit. Encore une fois, la codétermination permet de renforcer la performance économique de l'entreprise.

## **1.3 – Codétermination et partage de la valeur ajoutée**

Au final, si la productivité et l'innovation augmentent on pourrait s'attendre à ce que le profit augmente également (la taille du gâteau augmente plus vite que la part attribuée aux salariés) sauf si l'effet redistributif de la codétermination, en améliorant la part versée aux salariés, détériore le profit (la part du gâteau augmente davantage que la taille du gâteau). L'étude ancienne de Gurdon et Rai (1990) qui est l'une des premières références sur la question, estime que la codétermination augmente le ratio profit sur capital. Ils suggèrent ainsi que la codétermination permet une co-responsabilité entre le capital et le travail qui va engendrer des effets positifs pour les deux parties dépassant donc le simple rééquilibrage de l'un au profit de l'autre. Ce résultat est l'une des premières références sur cette question et a été complété par des études plus récentes.

Or, il est nécessaire d'admettre, à ce stade, que les études ne fournissent pas de résultats tranchés. À partir du cas allemand et de l'analyse du passage à la codétermination quasi paritaire des conseils de surveillance, trois études formulent des conclusions relativement divergentes. Ainsi, Boneberg (2010) souligne, à partir d'un échantillon de 173 entreprises, que la codétermination va certes avoir un impact positif sur la productivité mais va avoir tendance à dégrader le profit. Pour sa part, Wagner (2011), à partir d'un échantillon de 273 entreprises, confirme l'impact positif sur la productivité (qui serait de 22% supérieur dans les entreprises codéterminées !) mais ne mesure aucun impact significatif sur les profits. Enfin, Renaud (2007), sur la base d'un échantillon de 252 entreprises, conclut à une augmentation significative de la productivité et du profit.

Les ambiguïtés liées à ces résultats résultent très certainement du choix de l'échantillon. Si les gains imputables à la codétermination sont indéniables, ceux-ci permettent-ils à la fois de récompenser les salariés toute en améliorant les profits ? Il semble probable que la réponse à cette question dépende largement des durées de mise en place des dispositifs de codétermination (dont les effets, en particulier si ils passent par un accroissement de l'innovation, peuvent être perceptibles sur longue période) mais également de compromis locaux sur le partage de la valeur ajoutée. En effet, selon les cas, ces compromis « annuleront » les effets liés à l'amélioration de la performance ou, à l'inverse, les gains obtenus permettront d'améliorer à la fois les salaires et les profits.

Pour mettre en perspective ce résultat, il peut être intéressant de sortir du seul cas allemand<sup>9</sup> pour voir si dans d'autres pays où les entreprises sont codéterminées cela entraîne une hausse de profit. C'est ce que conclut Wheeler (2002), à partir d'une étude de cas suédoise<sup>10</sup>, qui met en évidence le fait que dans un pays où le taux de syndicalisation avoisine les 70%, la codétermination en favorisant un « partenariat social » joue un rôle positif à la fois pour les syndicats (en défendant le travail) et pour la direction des entreprises (en défendant le profit). De la même façon, Sippola (2012) à partir d'une étude de cas basée sur des entreprises finlandaises<sup>11</sup>, souligne que face aux résultats très positifs obtenus dans les entreprises codéterminées, les managers sont les premiers défenseurs du système qu'ils considèrent comme un moyen pour sauvegarder les profits dans un contexte de concurrence mondiale croissante.

Certes, la codétermination étant un dispositif par essence procédural, les résultats qui en découlent ne peuvent être univoques. Toutefois, une majorité d'études souligne qu'elle peut améliorer le sort des salariés sans dégrader le profit, voire en l'augmentant. La codétermination semble dessiner la voie d'un système mutuellement avantageux pour les employés et pour les employeurs. Elle peut ainsi permettre d'aller vers un équilibre collaboratif Pareto efficient qui, via les effets en termes de productivité ou d'innovation, peut s'apparenter à une stratégie gagnant-gagnant (Leibenstein, 1982). Ceci suppose alors de se poser la question du partage du profit entre les différentes parties prenantes et, notamment, les actionnaires.

## **2 – Codétermination et performance financière : une relation ambiguë**

Ces dernières années, la vision de l'entreprise a beaucoup évolué. De simple fonction de production mettant en avant la figure de proue du producteur-entrepreneur, elle est devenue une firme qui repose essentiellement sur une nouvelle figure : celle de l'actionnaire. Nous considérons, à l'instar d'Aglietta et Reberlioux (2004), que dans cette vision, l'entreprise s'apparente à un « portefeuille d'actifs » qu'il convient de valoriser pour assurer un retour suffisant pour les actionnaires détenteurs de capital<sup>12</sup>. Dans la lignée de Friedman (1970), la firme est vue comme la seule propriété des actionnaires en niant son caractère collectif. Le critère de performance qui lui est associé est celui de la performance financière. Il convient donc naturellement de s'interroger sur l'impact de la codétermination sur la performance financière. Nous verrons ainsi que les études soulignent généralement un impact négatif de la codétermination sur les indicateurs financiers. Toutefois nous considérerons que ce résultat, peut être lu positivement dans la mesure où il autorise à envisager la codétermination comme un outil pour lutter contre les dérives de la firme financiarisée dans la continuité des travaux déjà entrepris au collège des Bernardins.

### **2.1 – Codétermination : un frein à la rentabilité actionnariale...**

Si, conformément à la théorie de l'agence et à l'idéologie de la *shareholder value*, l'entreprise est la propriété des actionnaires, alors il convient d'étudier dans quelle mesure la codétermination affecte les retours sur investissement pour ces derniers. Là encore, il semble essentiel de mobiliser le cas allemand. Notons que ces études, contrairement à celles mentionnées précédemment n'utilisent pas le choc de la loi de 1976 mais comparent les firmes en fonction de leur niveau de codétermination. De plus, si différents indicateurs financiers sont mobilisés (en conduisant à des résultats identiques), nous choisissons ici de n'en présenter qu'un qui, parce qu'il est commun à toutes les études évoquées, permet une meilleure comparabilité. Il s'agit du *Q de tobin* qui mesure le ratio entre la valeur boursière

---

<sup>9</sup> Si la plupart des études économétriques porte sur le cas allemand, certaines s'intéressent à d'autres pays, notamment nordiques, en s'appuyant certes sur un échantillon souvent plus réduit mais fournissant des résultats complémentaires très pertinents.

<sup>10</sup> En Suède, les salariés sont amenés à siéger aux conseils d'administration de toutes les entreprises de plus de 25 salariés.

<sup>11</sup> En Finlande, les salariés sont amenés à siéger aux conseils d'administration de toutes les entreprises de plus de 150 salariés.

<sup>12</sup> Cette vision de l'entreprise a été largement théorisée à travers le concept de *shareholder value*.

(approximée le cas échéant par la valeur comptable si l'entreprise n'est pas cotée) et la valeur de remplacement du capital fixe<sup>13</sup>.

Gorton et Schmidt (2004) comparent les firmes où les salariés occupent un tiers des sièges au conseil de surveillance avec les firmes quasi-paritaires. Ils se fondent sur une base de données de 250 grandes entreprises non financières sur la période 1989 à 1993. Ils montrent qu'une codétermination quasi paritaire comparativement à une codétermination au tiers affecte significativement et négativement le *Q de Tobin*. Ainsi, l'entreprise fortement codéterminée serait moins performante financièrement.

Plusieurs éléments peuvent être avancés pour affiner ce résultat. C'est ce que cherchent à faire Fauver et Fuerst (2005) à partir d'un échantillon plus large de 786 firmes comprenant des firmes sans codétermination, avec une codétermination au tiers et une codétermination quasi paritaire<sup>14</sup>. Ils soulignent, en utilisant le même indicateur du *Q de Tobin* que l'impact de la codétermination sur la performance financière n'est jamais significatif et jamais négatif. Deux éléments, dépendants l'un de l'autre, peuvent être avancés pour expliquer ces résultats divergents. Dans la première étude, les auteurs ne s'intéressent qu'à des grandes entreprises puisqu'ils excluent les entreprises sans codétermination qui sont également les plus petites (moins de 500 salariés depuis la loi de 1952). De plus, la première étude compare des entreprises fortement codéterminées à des entreprises faiblement codéterminées. Or, Fauver et Fuerst (2005) soutiennent qu'il peut y avoir un niveau optimal (prudent) de codétermination (compris entre un tiers et un demi) et que la relation entre codétermination et performance financière est en forme de U inversé. Ceci peut s'expliquer par le fait que quand le nombre de salariés amenés à siéger est élevé ceux-ci sont plus souvent des syndicats et ne sont pas nécessairement des salariés de l'entreprise (« *true employees* ») de ce fait leur action serait davantage tournée vers un rééquilibrage du partage de la valeur ajoutée (en faveur des salariés et au détriment des actionnaires) que vers l'idée d'une amélioration de la performance.

L'étude de Berning et Frick (2010) complète ce résultat. Ils s'intéressent à 294 entreprises entre 1998 et 2007 et tiennent compte à la fois du degré de codétermination mais également à sa composition (salariés, syndiqués, etc.) à la fois au niveau des conseils de surveillance et des conseils d'établissement. Les auteurs montrent ainsi que la codétermination n'a pas d'impact sur le *Q de Tobin*. Ils ne concluent pas à une baisse de performance financière liée à la codétermination.

La codétermination serait ainsi soit négative, soit neutre du point de vue de la performance financière (notamment si le nombre de sièges attribués aux salariés n'est pas trop élevé). Ce résultat pourrait être vu comme une limite évidente à la codétermination. Au contraire, nous supposons ici qu'il illustre la capacité de la codétermination à agir comme un contrepoids à la firme financiarisée et à ses dérives.

## **2.2 – ...qui libère l'entreprise**

L'entreprise a subi, depuis plusieurs années une « grande déformation » (Favereau, 2014 ; Favereau et Roger, 2015) qui a imposé le principe de souveraineté actionnariale lequel affirme la priorité des actionnaires (au détriment des salariés) et le modèle de la performance boursière. Cette vision de l'entreprise, qui s'appuie sur la théorie de l'agence, a profondément modifié la réalité des pratiques managériales. Ainsi, selon Cordonnier *et alii*. (2013), si 30% des profits étaient versés sous forme de dividendes aux actionnaires en 1978, cette part a atteint près de 90% en 2012.

La baisse de la rentabilité financière, induite par la codétermination, ne serait pas une mauvaise nouvelle, bien au contraire. Elle serait susceptible de contrebalancer la mainmise des actionnaires sur l'entreprise dont ils ne sont pas les propriétaires (Auvray, Dallery, Rigot, 2016). Rappelons-le en effet, la codétermination ne diminue pas l'efficacité économique qui augmente au contraire, c'est bien uniquement la part laissée aux actionnaires qui se trouve potentiellement réduite. Tout se passe comme si, en s'installant au conseil d'administration des entreprises, les salariés contribuaient à renforcer la performance économique et à modifier le partage de la valeur ajoutée. Ainsi, Berning et Frick (2004) qui concluaient à la baisse de la performance financière de la firme codéterminée, voient dans le même temps augmenter la part du travail que l'on retienne comme indicateur le nombre de salariés ou la part de la masse salariale par rapport au volume des ventes. La codétermination serait donc un rééquilibrage en faveur du travail et que cela puisse altérer la performance financière ne devrait ni surprendre, ni inquiéter.

---

<sup>13</sup> Si la valeur en Bourse ("capitalisation boursière") est plus élevée que la valeur de remplacement, alors les actionnaires ont intérêt à investir, puisque le marché financier valorise davantage les actifs qu'ils ne coûtent. Dans le cas inverse, les actionnaires ont intérêt à vendre, car l'entreprise rapporte moins qu'elle ne coûte.

<sup>14</sup> Cette étude, contrairement aux autres, ne se fait pas sur longue période. Sur longue période, l'hétérogénéité non observée et la colinéarité sont contrôlés en tenant compte de la situation des entreprises sur la période (changement du niveau de codétermination lié à une modification du nombre de salariés en dessous ou au delà des seuils légaux). Sur ces données en coupe, les auteurs utilisent des tests de robustesse non paramétriques.

On peut toutefois être tenté d'aller plus loin. En effet, la théorie de l'agence s'est largement fondée sur la supposée inefficacité des stratégies managériales (Jensen, Meckling, 1976). Alors que les managers doivent gérer l'entreprise, ceux-ci peuvent en absence de contrôle, opérer des choix peu rentables. Mettre les actionnaires au cœur des conseils d'administration c'est construire un contre-pouvoir et résoudre les problèmes d'asymétrie d'information. Dans cette optique, imposer la présence des salariés au sein des conseils d'administration pourrait être vu comme un moyen tout aussi efficace de contrebalancer le pouvoir managérial.

C'est ce que suggèrent en tous cas, Lina, Schmida et Xuan (2018) qui à partir de plus de 10 000 observations de firmes allemandes entre 2005 et 2013, montrent que la codétermination affecte positivement la performance financière de l'entreprise et, notamment, augmente le Q de Tobin. En effet, les salariés jouent un rôle de surveillance et de contrôle des managers qui peuvent être sanctionnés (contrainte de réélection) notamment si l'endettement est trop élevé. Les représentants des employés qui visent à protéger les intérêts des employés peuvent également (involontairement) aider à protéger les intérêts des banques, les deux parties prenantes étant intéressées par la survie et la stabilité à long terme de l'entreprise. Ce résultat semble confirmé par le fait que, selon ces auteurs, les entreprises codéterminées obtiennent de meilleures conditions auprès des banques (coût de la dette plus faible, échéances plus longues) qui récompensent ainsi des stratégies d'entreprise moins risquées. Le pouvoir des employés apparaît alors comme un mécanisme puissant pour réduire les conflits d'agence entre les fournisseurs de la dette et les gestionnaires des entreprises. En accordant aux salariés une place importante dans la gestion des entreprises, la codétermination contribue à un rééquilibrage au profit du travail mais améliore également les opportunités et les conditions de financement des entreprises. Ainsi, en Allemagne, codétermination et valeur actionnariale semblent parfaitement compatibles (Boyer, 2005).

La codétermination viendrait ainsi limiter le pouvoir des managers. Cette hypothèse fournit ainsi potentiellement une réponse à la question posée par Müller et Stegmaier en 2017 : pourquoi les managers opposent autant de résistance à la codétermination ? En effet, alors que la codétermination permet d'obtenir des effets bénéfiques pour l'entreprise, les managers allemands la perçoivent négativement. C'est peut-être parce qu'ils y voient une forme de limitation de leur pouvoir ; limitation supposée être fournie par la présence actionnariale dans les conseils de direction mais qui est finalement obtenue par la présence salariée.

### **3 – Codétermination : pour une vision politique de l'entreprise**

Même si la codétermination peut être vue comme un moyen de résoudre les problèmes de la théorie de l'agence, elle doit aussi être analysée à l'aune des bénéfices qu'elle peut engendrer pour les salariés eux même ainsi que pour l'ensemble du pays. En effet, l'entreprise ne peut se limiter à une fonction de production ni à un portefeuille d'actions aux mains des actionnaires. L'entreprise est essentiellement une entité et une institution politique (Ghirardello, Seignour, Vercher-Chaptal, 2017b) et il convient de réfléchir à ce nouveau modèle en lui associant une conception élargie de la performance que nous appellerons performance sociétale. Celle-ci peut s'évaluer à un double niveau. À l'intérieur de l'entreprise tout d'abord, il convient de voir si la codétermination joue uniquement un rôle de redistribution en améliorant les salaires ou si elle permet également d'améliorer l'organisation du travail et le bien-être des salariés. À l'extérieur de l'entreprise, se pose également la question de l'évaluation des effets de la codétermination pour les états l'ayant adoptée et pour l'ensemble des citoyens. La performance se mesure alors à l'échelle nationale, les entreprises n'étant pas uniquement des objets de droit privé mais également des institutions avec des responsabilités sociales qui en font un objet éminemment politique (Eymard Duvernavy, 2004).

#### **3.1 – De l'amélioration des conditions de travail**

L'objectif de la codétermination est d'accorder une place importante aux salariés dans les comités de direction de l'entreprise. Il est donc logique que le premier effet escompté concerne le travail lui-même et le bien être des salariés. L'indicateur le plus fréquemment mobilisé pour tenter d'éclairer cette question est celui du turnover (Frick, 1996 ; Addison, Schnabel et Wagnert, 2001 ; Hirsch Schank et Schnabel, 2010). Ces études, réalisées à des époques distinctes et sur la base d'échantillons distincts, fournissent des conclusions similaires : la codétermination réduit le taux de turn-over. Pour affiner ce résultat, ces études proposent de distinguer les départs volontaires (démissions) des départs involontaires (licenciement) et concluent à une baisse de ces deux types de départs dans les entreprises codéterminées. Le taux de turn over étant utilisé en gestion des ressources humaines comme un indicateur de climat social en entreprise, il est tentant de voir dans la codétermination un moyen d'améliorer les relations de travail au sein des organisations. Deux séries d'arguments peuvent être avancées : d'une part, la codétermination modifierait les pratiques de gestion des ressources humaines ; d'autre part, la codétermination améliorerait le sentiment de bien-être au travail.

La première hypothèse selon laquelle la codétermination améliorerait l'organisation du travail, et plus généralement les pratiques de ressources humaines, peut être confirmée par l'étude de Jirjhan (2016) fondée sur un panel réalisé sur quatre vagues dans le secteur manufacturier (panel de Hanovre). L'objectif est de mesurer

l'influence de la codétermination sur les pratiques et le ressenti des managers concernant l'organisation du travail. Jirjhan souligne ainsi un changement des pratiques imputables à la codétermination qui induit non seulement une hausse des salaires mais également la hausse des promotions ou le recours accru à la formation continue. Ces changements sont évalués positivement par les managers confirmant ainsi l'hypothèse selon laquelle la codétermination contribue à des relations employeur-employé dignes de confiance augmentant l'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines et débouchant sur des attitudes positives des employeurs à l'égard de ces pratiques.

La deuxième hypothèse s'appuie davantage sur le ressenti des employés. Certes, parce que la codétermination tend à agir comme une pression à la hausse sur les salaires, il semble naturel qu'elle soit perçue positivement par les salariés. Toutefois, au-delà des salaires, la question est de savoir si la codétermination agit sur le bien être des salariés. C'est ce que cherche à montrer l'étude de Grund et Schmitt (2011) à partir d'un échantillon représentatif d'employés allemands (German Socio-Economic Panel). Ils soulignent que même quand ils ne perçoivent aucune augmentation de salaire, les employés qui arrivent dans une entreprise avec codétermination (les « *moovers* ») rapportent une satisfaction au travail plus élevée. Ainsi, la codétermination n'agirait pas uniquement sur les salaires mais également sur la satisfaction au travail<sup>15</sup>.

Ainsi, la participation des salariés aux instances de décision ne permet pas uniquement une meilleure redistribution des résultats liée à une modification des salaires. Elle agit également en faveur d'un changement des pratiques de travail avantageux pour les salariés et pour l'entreprise (baisse du *turn over*, pratiques RH jugées plus performantes). La codétermination serait ainsi un canal d'expression pour la voix des travailleurs (« *voice* ») qui permettrait une gestion interne des relations de travail plus pertinente pour l'entreprise comme pour les salariés et de fait diminuerait des solutions de sorties (« *exit* ») potentiellement préjudiciables (Hirschman, 1986).

De plus, on peut également voir dans la codétermination, un outil en faveur de la diversité en entreprise. Ainsi, la Norvège<sup>16</sup> a, à la fois opter en faveur de la codétermination et accorder une place significative aux femmes dans les conseils ce qui a permis non seulement de réduire les inégalités mais également d'augmenter l'efficacité des entreprises (Huse, Nielsen et Hagen, 2009). De la même façon, plusieurs études qui ont été évoquées, quand elles présentent leurs résultats soulignent que les effets de la codétermination ne bénéficient pas aux seuls salariés hommes mais sont identiques (Hirsch Schank et Schnabel, 2010) voire supérieurs (Grund et Schmitt, 2011) pour les salariées femmes. Plus encore, Jirjahn (2011), qui utilise le panel de Hanovre, montre à partir du cas allemand que les inégalités de salaire entre les hommes et les femmes sont moindres dans les entreprises codéterminées. En décomposant ces inégalités selon qu'elles résultent de différences de productivité ou non, l'étude montre que c'est la part inexplicée des écarts de rémunération qui diminue. Cette part inexplicée étant assimilable à de la discrimination, elle conclue donc que la codétermination peut être vue comme un moyen de lutter contre le plafond de verre en entreprise.

De même, faire siéger des salariés immigrés, a permis, en Allemagne, une meilleure intégration des migrants et une baisse des « tensions raciales » dans les collectifs de travail (Schmidt et Muller, 2012). En donnant l'occasion à des salariés de se saisir d'objectifs communs, la codétermination peut contribuer à renforcer le sentiment d'appartenance (d'identité sociale liée au travail) et jouer un rôle d'intégration sociale.

### **3.2 – ...à l'amélioration des conditions du contexte national**

Il est frappant de constater que les pays européens qui se sont lancés dans la mise en œuvre de la codétermination sont également des pays qui se portent bien économiquement. À cet égard, les résultats fournis par Gazier et Boylaud (2013) sont exemplaires. Ainsi les pays fortement codéterminés sont ceux qui connaissent une amélioration de leur PIB par tête et en même temps une baisse de leur taux de chômage. C'est également dans ces pays où les inégalités de revenu sont les plus faibles.

Toutefois, en la matière, on pourrait être tenté d'objecter un problème de causalité inversée : ce ne serait pas parce qu'ils sont codéterminés que ces pays sont plus performants mais parce qu'ils sont plus performants qu'ils ont « osés » se lancer dans le processus visant à faire participer les salariés aux instances de gouvernance. Certaines études semblent néanmoins démontrer que c'est bien la codétermination qui a des effets positifs sur la performance nationale. C'est le cas notamment du travail précurseur de Vitol (2005) qui compare 25 pays de l'union européenne selon qu'ils sont codéterminés ou peu/pas codéterminés. Il constate ainsi que les pays avec codétermination ont de

---

<sup>15</sup> Il est à noter que, compte tenu des études mobilisées dans cet article qui s'appuient essentiellement sur des traitements économétriques sur données quantitatives, il est quelque peu frustrant de ne trouver que peu d'études mobilisant des critères qualitatifs (condition de travail, action des conseils en faveur des dispositifs de RSE, etc.). Cela relève largement selon nous du choix des méthodes utilisées

<sup>16</sup> En Norvège, les salariés sont amenés à siéger aux conseils d'administration de toutes les entreprises de plus de 30 salariés.



meilleurs résultats dans beaucoup de domaines : taux de chômage, balance commerciale, solde des comptes courants, productivité du travail, recherche et développement, égalité salariale. La codétermination étant un processus mis en œuvre dans certains pays depuis de nombreuses années, à l'instar de l'Allemagne, et les données relevées étant sur longue période, on peut en conclure, au minimum, qu'elle n'altère pas l'efficacité économique des pays<sup>17</sup>.

L'étude de Hörisch (2012) permet d'aller encore plus loin. Il s'intéresse pour sa part à 32 pays en leur affectant un score de codétermination compris entre 0 et 5 en fonction de deux critères : d'une part, le nombre de salariés siégeant dans les conseils d'administration et, d'autre part, le nombre d'entreprise (et donc de salariés) concernés par la codétermination. Il s'intéresse à un seul critère de performance sociétale celui des inégalités de revenus en retenant l'indice de Gini. Même après l'introduction de différentes variables de contrôle qui rendent compte de la situation économique du pays (PIB par tête, taux de chômage, ouverture du commerce extérieur) et des modes de représentation du travail (taux de syndicalisation, cogestion, négociation salariale), le niveau de codétermination élevé est associé à un indice de Gini plus faible. En d'autres termes, la codétermination réduit les inégalités de revenus avant et après redistribution. Pour les pays européens, Hörisch affine ce résultat en regardant les revenus situés dans le premier et le dernier décile : si concernant le dixième de la population la plus pauvre, la codétermination a un impact significatif mais limité qui conduit à une augmentation des revenus<sup>18</sup>, concernant le dixième de la population la plus riche, la codétermination a un impact significatif et fort qui conduit à limiter les rémunérations. La présence salariale dans les conseils d'administration agirait comme un frein pour les « trop fortes » rémunérations et militerait pour une rémunération plus égalitaire. Si l'on admet que le salaire est égal à la productivité marginale alors ce résultat devrait être interprété négativement car il risquerait d'encourager les hauts potentiels à sous investir en capital humain. Or, la codétermination engendre par ailleurs une hausse de la productivité, ce qui invalide cette interprétation. Les fortes rémunérations seraient alors davantage assimilables à une rente dont la limitation conduirait à une rémunération plus juste mais également plus efficace.

Toutefois, une dimension est délaissée dans cette étude<sup>19</sup>, celle du chômage. Une étude très récente permet à la fois de faire de la question de l'emploi la variable centrale et de répondre à l'objection de la causalité inversée. Gregorič et Rapp (2018) s'intéressent aux pays scandinaves (Danemark, Norvège et Suède) et à la façon dont les entreprises se sont comportées pendant la récession (2001-2013) à laquelle ces pays ont été confrontés. Ils soulignent ainsi que la présence des salariés favorise la recherche de solutions collaboratives : meilleure valorisation des capitaux propres, fort niveau de recherche et développement mais surtout ajustements salariaux temporaires afin d'éviter les licenciements. La codétermination, en réduisant les problèmes d'asymétrie d'information, favorise donc la confiance et la coopération dans les entreprises, elle est donc favorable à l'emploi.

La codétermination permettrait donc de limiter l'impact des crises sur le taux de chômage en préservant l'emploi. Elle propose ainsi une nouvelle alternative dans le débat politique actuel, notamment en France, qui tend à faire de la déréglementation du travail une condition indispensable à la lutte contre le chômage. Au contraire, les expériences empiriques montrent que les entreprises codéterminées peuvent à la fois améliorer la situation de leurs salariés tout en préservant l'emploi. L'opposition quasi systématique entre les intérêts des salariés d'un côté et ceux des demandeurs d'emplois de l'autre est ainsi levée. La codétermination peut donc être associée à ce que nous choisissons d'appeler une performance sociétale en ce sens où elle concourt à améliorer la situation des salariés mais également celle des pays notamment via des effets sur le chômage. Elle ouvre ainsi la voie vers une nouvelle forme de pacte social.

## Conclusion

Pour évaluer la performance des entreprises, il faut au préalable définir la vision de l'entreprise que l'on souhaite valoriser et la définition de la performance qui peut lui être associée. Or, dès lors que l'on admet que le seul objectif de l'entreprise n'est pas la maximisation des gains pour les actionnaires, la codétermination, loin de dégrader la performance, va au contraire l'améliorer. Hausse de la productivité, augmentation de la recherche et développement, baisse du taux de turn over, amélioration des conditions de travail, baisse des discriminations, diminution du chômage... sont quelques-uns des effets qui peuvent être mesurés. Si la codétermination peut apparaître comme plus juste socialement, elle est aussi plus efficace économiquement. Ainsi, au-delà de la diversité des analyses (divergences méthodologiques comme d'échantillons) une majorité conclue de façon favorable et quelque peu déstabilisante en faveur de la codétermination si bien que ces analyses utilisent une double négation :

---

<sup>17</sup> C'est également le cas de l'étude de Gazier et Boylaud (2013) qui observent des tendances sur longue période (1985-2013)

<sup>18</sup> En effet, concernant la situation des « travailleurs pauvres », celle-ci est largement impactée par les politiques de l'état providence (via notamment l'instauration d'un salaire minimum) qui limitent en pratique l'impact de la codétermination.

<sup>19</sup> Puisque, en l'occurrence, elle est utilisée comme variable de contrôle.

« *evidence against the hypothesis that codetermination is necessarily bad for efficiency* » (Fitzroy and Kraft, 2005), « *the empirical evidence so far does not appear to argue against Co D* » (Renaud, 2007, p. 708).

Ces effets supposent toutefois que la codétermination soit une codétermination exigeante : d'une part qu'elle s'applique à un nombre important d'entreprises ; d'autre part, qu'elle accorde une place importante, et pas uniquement symbolique, aux salariés dans les conseils. En effet, comme nous l'avons montré, c'est bien le passage à une quasi parité des conseils de surveillance en Allemagne (par rapport à une représentation au tiers ou à l'absence de représentation) qui engendrent des effets bénéfiques pour l'entreprise. Or, si l'Allemagne peut faire figure de modèle pour la France en matière de codétermination (Ghirardello, Seignour, Vercher-Chaptal, 2017a), il convient alors d'en retenir l'idée qu'elle ne doit pas se limiter à confier un rôle d'observateur aux salariés mais doit en faire des codécideurs. Parce que l'entreprise est une entité politique, il convient qu'elle respecte les règles démocratiques ce qui suppose d'inverser les rapports de force pour que les représentants du capital et du travail puissent faire jeu égal (Ghirardello, Seignour, Vercher-Chaptal, 2017b)

Dans cette optique, et compte tenu d'un contexte économique où la production des entreprises est fortement mondialisée, il convient de rappeler que les salariés des filiales, parce qu'ils sont impactés par les décisions doivent également être intégrés aux conseils (Beffa, Clerc, 2013). Trouver les modalités d'une telle participation peut néanmoins s'avérer complexe, d'autant plus si les filiales sont dans des pays qui ne mettent pas en œuvre la codétermination (Seyboth, 2013)<sup>20</sup>. Dans ce sens, si la France mettait en place un système de codétermination, en se rapprochant du modèle allemand ou scandinave, elle renforcerait la cohérence européenne.

## Références bibliographiques

Addison J.T, Schank T., Schnabel C., Wagner J. (2007), « Do Works Councils Inhibit Investment? », *Industrial and Labor Relations Review*, n°60, pp. 187–203.

Addison J.T, Schnabel C., (2011), « Worker Directors: A German Product that Did Not Export? », *Industrial Relation*, Volume 50, Issue 2, pp 354–374

Addison, J.T., Schnabel, C. and Wagner, J. (2001), « Works Councils in Germany: Their Effects on Establishment Performance », *Oxford Economic Paper*, vol. 53, pp. 659-694.

Addison, J.T., Schnabel, C. and Wagner, J. (2004), « The Course of Research into the Economic Consequences of German Works Councils », *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 42, n°2, pp. 255–281

Aglietta M., Rebérioux A. (2004), *Les dérives du capitalisme financier*, Albin Michel, Paris.

Auvray T., Dallery T., Rigot S. (2016), *L'entreprise liquidée. La finance contre l'investissement*, Paris, Michalon.

Beffa J-L, Clerc C. (2013), « Les chances d'une codétermination à la française », *Prisme*, n°26, centre Cournot

Bermig A., Frick B. (2010), « Board Size, Board Composition, and Firm Performance: Empirical Evidence from Germany », available at <https://ssrn.com/abstract=1623103> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1623103>

Boneberg F., (2010), « The Economic Consequences of one-third Codetermination in German Supervisory Boards: First Evidence for the Service Sector from a New Source of Enterprise Data », *Working Paper Series in Economics*, n 177, University of Lüneburg, Institute of Economics.

---

<sup>20</sup> Ce problème est parfois contourné en considérant qu'outre les sièges accordés aux « *true employees* » qui sont salariés de l'entreprise, d'autres peuvent être attribués à des membres des syndicats afin qu'ils représentent l'ensemble des travailleurs, y compris ceux des filiales. Comme nous l'avons mentionné, cette présence a alors, de façon non surprenante, un impact négatif sur la performance financière (Fauver and Fuerst, 2005)

- Boyer R. (2005), « What future for codetermination and corporate governance in Germany? », PSE Working Papers n2005-39.
- Eymard-Duvernay F. (2004), *Économie politique de l'entreprise*, Éditions la Découverte, collection Repères.
- Cordonnier, L., Dallery T., Duwicquet V., Melmies J. et Van De Velde F. (2013) « À la recherche du coût du capital », *La Revue de l'Ires*, vol. 79, no. 4, pp. 111-136.
- Fauver L, Fuerst M (2006), « Does good corporate governance include employee representation? Evidence from German corporate boards », *Journal of Financial Economics*, Volume 82, Issue 3, pp. 673-710
- Favereau O. (2014), *La grande déformation*, Paris: Collège des Bernardins.
- Favereau O., Roger B. (2015), *Penser l'entreprise : Nouvel horizon du politique*, Paris: Collège des Bernardins.
- Fraser N. (2011), *Qu'est-ce que la justice sociale ? : Reconnaissance et redistribution*, La Découverte, 2011
- FitzRoy, F.R, Kraft, K. (2005), « Co-determination, Efficiency and Productivity », *British Journal of Industrial Organization*, vol. 43, pp. 233-247.
- Friedman, M. (1970), « The social responsibility of business is to increase its profits ». *New York Times Magazine*, pp. 32-33
- Gazier B., Boylaud O. (2013), « Dynamique des capitalismes et participation des travailleurs : une analyse de long terme », *Prisme*, n° 28, Centre Cournot
- Ghirardello A., Seignour A., Vercher-Chaptal C. (2018a), « Vers une codétermination exigeante. La codétermination allemande peut-elle constituer un modèle de codétermination ? », Colloque Gouvernement, Participation et Mission de l'entreprise, Collège des Bernardins, 16 et 17 mars
- Ghirardello A., Seignour A., Vercher-Chaptal C. (2018b), « La codétermination : au-delà d'une gestion instrumentale des parties prenantes », Colloque Gouvernement, Participation et Mission de l'entreprise, Collège des Bernardins, 16 et 17 mars
- Gorton G, Schmid F. (2004), « Capital, Labor, and the Firm: A Study of German Codetermination », *Journal of the European Economic Association*, Volume 2, Issue 5, pp. 863–905,
- Gregorič A, Rapp M. S. (2018), « Board-Level Employee Representation and Firms' Responses to Crisis », available at <https://ssrn.com/abstract=3012999>
- Grund C., Schmitt A. (2011), « Works councils, wages and job satisfaction », *Applied Economics*, Vol n°3, pp 299-310,
- Gurdon M. , Rai A., (1990), « Codetermination and enterprise performance: Empirical evidence from West Germany », *Journal of Economics and Business*, Vol. 42, Issue 4, pp. 289-302
- Hirsch B., Schank T., Schnabel C., (2010), « Works Councils and Separations: Voice, Monopoly, and Insurance Effects », *Industrial Relations*, Vol.49, Issue 4, pp. 566–592
- Hirschman, A. O. (1986), « Exit and Voice: An Expanding Sphere of Influence » in *Rival Views of Market Society and Other Recent Essays* (A.O. Hirschman ed.), New York, pp. 77–104
- Hörisch F. (2012), « The Macro-Economic Effect of Codetermination on Income Equality » available at <https://ssrn.com/abstract=2187264>

- Huse M., Nielsen S.T., Hagen I.M., (2009), « Women and Employee-Elected Board Members, and Their Contributions to Board Control Tasks », *Journal of Business Ethics*, vol. 09, n°89, pp. 581–597
- Jensen M.C., Meckling H. (1976), « Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, Issue 4, pp. 305-360
- Jirjahn U. (2011), « Gender, Worker Representation and the Profitability of Firms in Germany », *The European Journal of Comparative Economics*, Vol. 8, n°2, pp. 281-298.
- Jirjahn U. (2016), « Works Councils and Employer Attitudes toward the Incentive Effects of HRM Practices », *Research Papers in Economics* n°7.
- Kraft K, Stank J., Dewenter R. (2011), « Co-determination and innovation », *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 35, Issue 1, pp. 145–172
- Leibenstein H. (1982), « The Prisoner's Dilemma in the Invisible Hand: an Analysis of intra Firm Productivity », *The American Economic Review*, vol. 72, n°2, pp. 92-97.
- Lin C., Schmid T, Xuan Y. (2018), « Employee representation and financial leverage », *Journal of Financial Economics*, Vol. 127, Issue 2, pp. 303-324
- Müller S. (2015), « Works Councils and Labour Productivity: Looking beyond the Mean » *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 53, n°2, pp. 308–325
- Müller S., Stegmaier J., « The Dynamic Effects of Works Councils on Labour Productivity: First Evidence from Panel Data », *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 53, n°2, June 2017, pp. 372–395
- Müller S., Stegmaier J. (2017), « Why is there resistance to works councils in Germany? An economic perspective », *Economic and Industrial Democracy*
- Picard P. (1998), *Éléments de microéconomie. Théorie et Applications*, 5ème édition, Montchrestien
- Remy P. (2015), « ‘Le droit à la participation’ en droit allemand : codécision, codétermination, cogestion, autonomie collective... ? », *Droit Social*, pp. 974-987.
- Schmidt W., Müller A., (2012), « German Co-determination and Migrant Integration at Industrial Workplaces », 16th ILERA World Congress, Philadelphia, Pennsylvania, USA, July 2–5
- Seyboth M. (2013), « Worker participation as an element of the democratic principle in Europe – A critique of the co-determination relevant aspects in the Reflection Group report » in *European company law and the Sustainable Company: a stakeholder approach*. Vol. II (Vitols S. Heuschmid J, Sinzheimer H ed., ETUI, Brussels, pp. 151-174,
- Renaud S. (2007), « Dynamic Efficiency of Supervisory Board Codetermination in Germany », *Labour*, Vol. 21, Issue 4-5, pp. 689–712
- Sippola M. (2012), « Local bargaining and codetermination: Finnish experience in comparative perspective », *European Journal of Industrial Relations*, Vol 18, Issue 1, pp. 53-69
- Vitols, S. (2005). « Prospects for trade unions in the evolving European system of corporate governance », *European Trade Union Institute for Research, Education and Health and Safety* Brüssel
- Wagner J. (2011), « One-third Codetermination at Company Supervisory Boards and Firm Performance in German Manufacturing Industries: First Direct Evidence from a New Type of Enterprise Data », *Schmollers Jahrbuch*, Vol. 131, n° 1, pp. 91-106.

Wheeler J. (2002), « Employee Involvement in Action: Reviewing Swedish Codetermination », *Labor Studies Journal*, Vol 26, Issue 4, pp. 71-97

Working paper