

프랑스의 노동이사제

Udo Rehfeldt (프랑스 경제사회연구소(IRES) 부연구위원)

■ 머리말

다른 유럽국가들과 비교하면 프랑스의 노동이사제는 역설적인 상황에 놓여 있다. 프랑스는 도입 초기에 공공부문에 한정하기는 했으나 일찍이 1945년 산업 전반에 유럽 최초로 노동이사제를 도입한 국가이다. 현재 프랑스의 노동이사제는 민간부문에도 의무화되어 있지만, 유럽국가 중에서 제도가 적용되는 기업규모의 하한선이 가장 높고 노동이사의 수는 가장 적다.¹⁾ 민간부문의 노동이사제 도입은 1986~1987년과 1993~1994년에 단행된 민영화와 2013년, 2015년 및 2019년에 있었던 입법 개혁의 결과인데, 법규의 중첩으로 인해 현재 프랑스에서는 주로 아래와 같은 두 가지 형태의 노동이사로 구성되어 제도가 다소 복잡하게 운영되고 있다.

- 국영기업(일반적으로 전체 이사의 1/3), 민영화 기업 또는 자발적으로 노동이사제를 운영하는 기업(2~5명)에서 직원 투표를 통해 의무적으로 선출
- 2013년 법 이전에 노동이사제를 도입하지 않았던 대기업의 경우, 1~2명의 노동이사를 네 가지 방법 중 하나를 통해 선출

1) 현재 노동이사제는 EU 27개 회원국 중 18개국에서 의무화되어 있다. 자세한 내용은 다음 자료 참조 : Conchon, A.(2011), *Board-level Employee Representation Rights in Europe. Facts and Trends*, Brussels : European Trade Union Institute.

노동이사제 및 그와 관련된 사회·정치적 주체들의 전략 변화에 대해서는 글 후반부에서 상세히 다루도록 하고, 먼저 프랑스 노동이사제의 복잡성을 이해하기 위해 역사적 배경을 간략하게 설명하기로 한다.

■ 2013년 개혁 이전의 역사적 상황

프랑스의 노동이사제는 노동조합을 포함하여 레지스탕스 운동의 모든 조직이 참여했던 레지스탕스 전국 평의회가 1944년에 채택한 “경제적·사회적 민주주의” 프로그램을 실행하는 과정에서, 샤를 드골(Charles De Gaulle)의 초당적 정부의 기본산업 및 은행 국유화의 일환으로 1944~45년에 도입되었다. 기업 경영에 노동자를 참여시키려는 노동이사제의 목적은 “모든 노동자는 자신의 대표를 통하여 노동조건 of 집단적 결정과 기업운영에 참여한다.”라는 (현재에도 유효한) 1946년 프랑스 헌법 전문에서 재차 확인되었다. 민간부문의 경우 처음에는 사업장평의회 설립을 통해 이러한 목적을 이루고자 했으나, 사업장평의회 of 권한은 정보 및 협의에 국한되었다.²⁾ 즉 기업 이사회로부터 정보를 제공받고 2~4명의 노동자 대표를 이사회에 참석시킬 수 있었지만, 이들에게 의결권은 주어지지 않았다.³⁾

초기 노동이사제의 의결권은 이사회가 3자 체제로 구성되어 있던 국영기업에 한정되었다.⁴⁾ 이사회 의석의 1/3은 노동이사에게, 1/3은 국가 대표에게, 나머지 1/3은 사용자 대표 (이후에는 “특별한 역량을 갖춘 인사”로 변경)에 할당되었다. 노동이사 후보는 노동조합이 추천하고 사업장에서의 선거 결과에 따라 정부가 임명했다.

노동이사제를 민간부문으로 확대하자는 논의는 1960년대부터 시작되었다. 이에 찬성하는 이들은 주로 사회적 가톨릭과 좌파 드골주의 기술관료들이 중심이 된 “현대화” 계열이었

2) Rehfeldt, U.(2019), “Workers’ Participation at Plant Level : France”, Berger, S., L. Pries, and M. Wannöffel(eds.), *The Palgrave Handbook of Workers’ Participation at Plant Level*, New York : Palgrave Macmillan, pp.323~342.

3) 이후 노동이사제가 도입된 기업에서는 노동이사 수가 1명으로 줄었다.

4) 당시 프랑스는 단일 이사회로 구성된 일원제를 의무로 했으며, 1966년부터 기업은 감독이사회와 상임 이사회로 구성된 이원제를 선택할 수 있게 되었다.

다. 이들의 주장은 독일 공동결정 모델의 영향을 강하게 받았고, 지스카르 데스탱(Giscard d'Estaing) 대통령이 1975년에 설립한 쉬드로 위원회(Sudreau Commission)에서 더욱 발전되었다. 쉬드로 위원회의 보고서에서는 감독이사회 또는 이사회에 3분의 1을 노동자 대표로 임명하되 의결권은 주지 않는 “공동감독” 모델이 제안되었다. 그러나 이는 사용자단체(소수의 진보 성향 사용자 제외)와 노동조합 과반수의 반대에 부딪혀 정부에서 시행하지 못했다. 이러한 난관의 근본적 원인은 당시 (부분적으로는 현재에도) 사용자와 노동조합 사이의 불신이 특징인 프랑스 노사관계 문화에 있다.

1981년 좌파연합이 선거에서 승리한 후 국영화는 더욱 확대되었고, 1983년에는 공공부문 민주화에 관한 특별법이 통과되었다. 이 법은 노동이사 선출 시 노조의 추천 명단에 의한 직접 선거를 의무로 규정했으며, 이후로는 노동이사 중 1명은 관리 및 전문직 내에서의 선거에 따라 선출되도록 했다.⁵⁾ 노동이사로 선출된 자는 기업 내의 기타 대표직에서 모두 사임해야 했다.

1986~1987년과 1993년에 정권을 회복한 우파 정당들은 민영화를 주도했다. 민영화법에 따라 기업은 민영화 과정 중에도 노동이사제를 유지해야 했지만 노동자 대표의 임기가 만료 되면 주주총회에서 그 수를 줄일 수 있었다. 이후 2006년 법에 의해 노동자 대표의 수가 15명 이하 이사회에서는 1명 이상, 15명 초과 이사회에서는 2명 이상으로 보장되었다. 이 법은 직원주주대표와 기업 전체 직원의 대표를 구분하지 않는다.⁶⁾

5) 프랑스 노동법에 의하면 프랑스의 관리 및 전문직에는 엔지니어, 기술자, 영업총괄임원 등이 포함되어 다른 유럽국가보다 그 범위가 넓다.

6) 많은 대기업이 직원주주를 두고 있는데, 프랑스는 유럽에서 종업원주식소유제도가 가장 잘 발달한 국가이다. 민영화는 직원들이 매우 유리한 조건으로 자사주를 매입할 수 있는 기회가 되었다. 2002년부터 직원 소유株式이 해당 기업 주식 자본의 3%를 초과하면 최소 1명의 노동자 대표가 임명되어야 하며, 이미 선출된 노동자 대표가 있을 경우에는 의무사항이 아니다. 이에 따라 실제로 두 가지 유형의 노동자 대표가 함께 존재한다. 2006년 재정참여에 관한 법에 따라 직원주주 대표는 그 주주들에 의해 선출되어야 하는데, 실제로는 노조가 후보를 추천하고 있다.

■ 2013년 법, 2015년 법, 2019년 법하에서의 노동이사제

2012년 대선 기간 동안 사회주의자 후보였던 프랑수아 올랑드(Francois Hollande)는 노동이사제를 모든 민간 대기업에 확대 적용하겠다는 공약을 내세웠다. 올랑드가 대통령으로 선출된 후 사회주의 정부는 직접 공약을 실행하는 대신 사회적 파트너들이 노동이사제를 교섭안건으로 다루도록 했다. 2013년 1월, 사용자단체와 5개 주요 노조 연맹 중 3개 연맹 간에 전국 단위의 고용안정단체협약이 체결되었으며, 이 협약에서 사용자단체는 국내에서 5천 명(해외 포함 1만 명) 이상 고용한 기업의 경우 1명의 노동이사, 혹은 이사회가 12명을 초과할 경우에는 2명의 노동이사를 임명하기로 양보했다. 그리고 공약에 따라 정부는 2013년 6월 법률을 제정하여 이를 시행했다.

2015년에는 사회적 대화에 관한 법이 제정되어 노동이사제 적용 기준이 국내 노동자 1천 명 이상, 해외 포함 5천 명 이상으로 낮춰졌다. 앞서 언급한 바와 같이 이러한 적용 의무는 기존에 노동이사제를 도입하지 않았던 기업에만 적용되는데, 주식회사, 유한합자회사 또는 유럽회사법에 의해 설립된 유럽회사(SE) 형태로 프랑스에 본사를 둔 기업에 한해 적용된다. 유한책임회사, 간이주식회사, 공제조합에는 적용되지 않으며, 노동이사제를 도입하고 있는 모기업의 직접 및 간접 자회사에도 적용되지 않는다. 초기에는 50명 미만의 지주회사도 제외되었지만, 2015년에는 자회사의 경영전략에 의결권을 갖고 있지 않은 순수 금융지주회사로 제외 대상이 한정되었다.

노동이사 임명 방식은 다음 네 가지 중 하나를 선택할 수 있다.

- (기존 법에 의한) 직원의 직접 선출
- 사업장평의회의 임명
- 사업장 내 최다 득표한 단일 노조 또는 두 노조의 임명
- 유럽사업장평의회(EWC) 또는 (유럽회사법에 의해 설립된 기업의 경우 EWC에 상응하는) SE 사업장평의회가 임명하는 두 번째 노동이사

기업은 특별 주주총회에서 사업장평의회와 협의하여 위의 방법 중 하나를 선택해야 하고, 총회에서 결정을 내리지 못하면 선거를 통해 노동이사를 선출한다.

2017년 대선에서 에마누엘 마크롱(Emmanuel Macron)이 당선되면서 노동이사의 권리 확대와 관련하여 새로운 국면이 열릴 것으로 기대되었다. 선거 기간 동안 마크롱이 노동이사제의 강화 및 확대 의사를 밝혀 왔기 때문이다. 2019년 5월에 기업 개혁법인 팩트법(PACTE law)이 통과되었지만 노동이사제와 관련하여 그다지 큰 변화를 가져오지는 못했다.⁷⁾ 수차례 논의를 거쳐 정부는 노동이사의 최대 인원을 2명으로 유지하되 이사회가 8명 이상인 경우에만 2명을 임명하도록 했다. 또한 비상장 기업과 공제조합에도 노동이사제가 확대 적용되었다.

■ 노동이사제의 양적 효과

1986~1987년 및 1993년의 민영화 이후, 민영화 기업 중 소수만이 기존의 노동이사제를 폐지하기로 결정했고, 약 3분의 2는 대체로 노동이사의 수를 줄이기는 했지만 노동이사제를 유지했다. 2007년 기준 1명 이상의 노동이사를 둔 기업은 160개로, 그중 97개는 공공부문에, 나머지 63개는 민간부문에 속했다. 63개 민간기업의 87%는 국영기업이 민영화된 경우였다.⁸⁾ 이후 노동이사제를 도입한 기업의 수는 2013년 법이 채택되기 전까지 거의 동일한 수준을 유지했는데, 2013년 법에 따르면 5천 명 이상 고용하고 있는 약 220개 기업이 적용 대상이며, 그중 41개 기업에는 이미 노동이사제가 도입되어 있었다.⁹⁾

현재 노동이사제를 운영하고 있는 기업 수에 대한 정보는 여전히 부족하다. 2013년 법에는 신설된 노동이사제 운영에 관한 보고서를 작성해야 할 정부의 의무가 명시되어 있는데, 2015년 4월에 제출된 정부 보고서에는 최대 상장기업 120개(SBF 120)에 대한 수치만이 포

7) PACTE는 plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises(기업의 성장과 변환을 위한 행동 계획)의 약어로, 여기서 “변환”은 환경적 지속가능성과 디지털화를 모두 가리킨다.

8) Conchon, A.(2009), “Les administrateurs salariés des entreprises françaises : une approche quantitative”, Auberger, M.-N. and A. Conchon(eds.), *Les administrateurs salariés et la gouvernance d'entreprise*, Paris : La documentation Française, pp.103~112.

9) Conchon, A.(2014), *Les administrateurs salariés en France. Contribution à une sociologie de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise*. Doctoral Thesis, Conservatoire national des arts et métiers.

함되어 있다. 그중 13개 기업은 이미 노동이사제를 도입했던 곳으로 1983년 법과 1986년 법을 적용하여 2~6명의 노동이사를 임명하고 있었다. 2013년 법에 의해 추가로 적용대상이 된 33개 중 24개 기업은 사업장평의회에 의한 임명 방식을 택했고, 7개 기업은 노조에 의한 임명을, 2개 기업만이 직접 선출을 택했다. 그리고 16개 기업은 유럽사업장평의회가 두 번째 노동이사를 임명하는 방식을 택했다.

2019년 팩트법에서는 노동이사제 시행 경과에 관한 정부의 연례보고서 제출뿐만 아니라, 법 공포 3년 후 노동이사제가 기업 및 국가 경제에 미친 영향에 관한 최종 평가보고서에 노동자 대표 증원 필요 여부 및 해외 자회사의 노동자 대표를 이사회에 참여시켜야 하는지에 관한 권고를 포함하도록 했다. 이 최종보고서는 2022년 4~6월에 치러질 대선과 총선 이후에야 완성될 것이다. 팩트법 시행 이후 첫 2년의 각 연례보고서에서 정부 보고위원회는 SBF 120 기업만을 다뤘는데, 2015년 법에 의해 노동이사제 적용 하한선이 낮아졌기 때문에 SBF 120 기업 중 노동이사제를 채택한 기업의 비율이 2013년 21%에서 2021년 80%로 증가했다. 기업들의 평균 노동이사 수는 2013년 이후로 비교적 변화가 없었다. 2021년의 경우 이사회 평균 인원은 12.5명, 평균 노동이사 수는 1.7명이었다. 2020년을 기준으로 노동이사가 감사/지명/전략 위원회에 참여하는 경우는 거의 없었고, 보수위원회에 참여하는 비율이 상대적으로 높았다(노동이사제를 운영하는 SBF 120 기업의 60%).

현재 정부의 모니터링 위원회는 노동이사제가 기업 실적에 미치는 영향에 대한 평가를 시작하지 않은 상황이다. 마지막으로 제출한 연례보고서에서 노동이사제가 기업의 재정적 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 결론을 내린 연구 결과를 언급했을 뿐이다. 그러나 조사 대상 기업들의 노동이사 수가 매우 적고 고립되어 있다는 점을 감안할 때, 그러한 재정적 성과에 실제로 노동이사제가 얼마나 기여한 것인가에 대해서는 의문이 들 수 있다. 비교조사 결과에 의하면, 대다수의 프랑스 노동이사는 자신들이 이사회에 거의 영향력을 행사하지 못하고 있는 것으로 인식하는 데 반해, 다른 유럽국가의 경우 이러한 견해를 가진 노동이사가 소수에 그쳤다.¹⁰⁾

10) Conchon, A. and J. Waddington(2016), *Board-Level Employee Representation in Europe*, New York and London : Routledge.

■ 공동결정에 관한 학계 및 정계에서의 논의

최근 몇 년간 노동이사제에 관해 학계 및 정계에서의 논의가 심화되었다. 소수의 학계 전문가로 구성된 그룹이 그 출발점이 되었는데, 2009년에 기업지배구조와 기업의 사회적 책임에 관한 다학제 연구 프로그램을 주도했던 콜레쥬 데 베르나댕(Collège des Bernardins)¹¹⁾이 중추적인 역할을 했다. 이 프로그램의 3개 실무그룹 중 한 그룹은 공동결정 제도에 대해 연구했다. 연구 결과 및 제언은 2018년 결과보고 콘퍼런스에서 일반에게 공개되었고, 이 자리에서 노동조합, 사용자 및 정책입안자들이 각각의 견해를 피력했다.¹²⁾ 실무그룹이 전달하고자 한 바의 핵심은 재산권을 근거로 주주들의 우위를 정당화하는 앵글로색슨적 대리인 이론에 반대하는 것이었다. 즉 기업의 성공은 무엇보다도 주주와 노동자의 헌신과 협력에 달려 있다는 것이다. 이는 이사회에 노동자 대표가 동수로 참여하는 “공동결정”의 형태로 노동자 대표의 동등한 지위를 정당화하려는 이들의 입장을 뒷받침한다.

한편 공동결정제도 실무그룹의 두 위원이 주도하여 공동결정의 입법적 확대 및 정착을 위해 발표한 호소문이 2017년 10월 6일 유력 일간지 르몽드(Le Monde)에 게재되었다. 호소문의 최초 서명인단에는 노조 지도자, 학자 및 전문가들이 포함되었다. 이에 관심을 가진 유럽노동조합총연맹(ETUC)은 2018년에 호소문을 유럽 차원으로 확대하고 “직장의 민주화(More Democracy at Work)”라는 자체 캠페인에 통합했다.¹³⁾ 콜레쥬 데 베르나댕의 연구 프로그램과 호소문 모두 2019년 팩트법이 제정되기 전까지 공동결정에 대한 후속 논의에 큰 영향을 미쳤다.

11) 콜레쥬 데 베르나댕은 파리 가톨릭 교구의 문화 및 교육 기관으로 이전에 시토 수도회의 대학이었던 건물을 사용하고 있다.

12) 연구 결과를 요약한 내용은 다음 자료 참조: Segrestin, B. and S. Vernac(2018), *Gouvernement, participation et mission de l'entreprise*, Paris: Collège des Bernardins/Hermann. 공동결정제도 연구에 실무그룹이 기여한 내용은 다음 자료로 출간 예정: Favereau, O.(ed.), *Entreprise et démocratie: le chaînon manquant. Petit traité de codétermination*, Québec: Presses de l'Université Laval, forthcoming 2022.

13) 유럽 차원의 호소문과 서명인 명단은 다음 링크 참조: <https://www.etuc.org/en/pressrelease/european-appeal-companies-and-employees-blazing-new-european-trail/>.

■ 노조들의 입장 수렴

앞서 살펴본 바와 같이 1970년대까지 프랑스 노조의 대다수는 민간부문의 노동이사제 도입에 반대했다. 공산주의 노선인 프랑스노동총연맹(CGT)과 사회주의 노선인 프랑스민주노동총연맹(CFDT)뿐만 아니라 반공산주의인 노동자의 힘(FO)도 1978년 쉬드로 위원회가 제안한 공동감독 모델에 반대했는데, 주된 이유는 이들 노조가 독일의 공동결정 모델에 반대했기 때문이다. 소규모의 프랑시기독교노동자총연맹(CFTC)과 관리직노동자총연맹(CGC)만이 공동감독 모델에 찬성했다. 당시 CFDT는 “자율경영”이라는 대안적 모델을 주장했으나 1978년 이후 입장을 철회했다. 오늘날에는 프랑스의 대표 노조 5개 중 4개가 노동이사제를 지지하기에 이르렀다. 유일하게 FO가 노동조합주의 전통을 고수하면서 계속해서 노동이사제를 반대하고 있다. FO의 전 사무총장은 이러한 반대 입장을 “지배자이면서 동시에 피지배자일 수는 없다.”라고 요약한 바 있다.

현재 프랑스 최대 노조인 CFDT는 노동이사제의 확대를 가장 적극적으로 요구하고 있다. 2018년 1월에는 프랑스식 공동결정 요구안을 제출했는데, 여기에는 5천 명 이상 기업의 이사회에 노동자 대표가 동수로 참여하는 내용도 포함되어 있다. 2019년 3월 CFDT는 CFTC와 자율노조연합(UNSA)뿐만 아니라 일부 사회 및 환경 관련 비정부기구와 연합하여 동수 참여의 노동이사제를 핵심으로 하는 “사회 및 환경 협약을 위한 66개 제안”을 공동으로 발표했다.

■ 사용자들의 입장 차

2013년 단체협약에서 사용자단체들은 마지못해 노동이사제에 합의했고 적용범위가 작았다. 현재에도 사용자측은 노동이사제를 최대한 낮은 수준으로 유지하려는 경향이 지배적이다. 2013년에 최대 사용자단체인 프랑스경총(MEDEF)은 노동이사제의 역할을 인정하기 위해 2008년 프랑스 기업협회(AFEP)와 함께 작성한 기업지배헌장을 수정했다. 이에 따라 현재 기업지배헌장 규정은 노동이사가 이사회 산하의 위원회에도 참여하도록 권고하고 있다. 하지만 정부의 연례보고서는 노동이사의 보상(임금) 위원회 참여와 관련하여 “충분한 후속조치가

따르지 않고 있다.”라고 반복해서 언급하며 유감을 표하고 있다.

한편 프랑스의 일부 최고경영자는 노동이사제의 확대 적용을 공개적으로 지지하고 있다. 가장 대표적인 인물은 여러 대기업의 CEO를 역임한 루이 갈루아(Louis Gallois)이다. 2012년에 프랑스 정부는 갈루아에게 프랑스 경쟁력 보고서 작성을 의뢰했는데, 보고서에서 그는 프랑스의 산업 기반 상실에 안타까움을 표했다.¹⁴⁾ 또한 프랑스 기업들이 금융화와 단기적인 금전적 이익의 극대화에 예속되어 있다고 비판하고 이를 프랑스 산업이 쇠퇴한 원인으로 보았다. 투자를 활성화하고 장기적인 목표 달성을 위한 기업 전략의 방향을 재설정하기 위해 주주 중심주의가 약화되어야 한다는 것이다. 따라서 갈루아는 대기업의 경우 최소 4명의 노동자 대표를 두는 의무적 노동이사제를 권고했다(하지만 정부는 권고를 따르지 않음). 갈루아는 금속산업 사용자연맹(UIMM)의 싱크탱크인 산업연구소(Fabrique de l'Industrie)의 공동 소장이기도 한데, 이 연구소는 2014년에 노동이사제에 관한 보고서를 발간한 바 있다.¹⁵⁾ 보고서는 이사회 및 사업장평의회는 노동자 대표가 상당히 중복되어 운영되는 독일 공동결정의 관행을 긍정적으로 평가하며 프랑스 노동이사제 법령에서 권한의 중첩을 금지하는 규정을 폐지할 것을 제안했다. 노동이사제 확대를 옹호하는 또 다른 최고경영자는 장루이스 베파(Jean-Louis Beffa)로, 프랑스식 공동결정을 촉구하는 내용의 책을 최초로 출간했다.¹⁶⁾ 그는 독일 대기업의 이사를 역임했던 자신의 경험을 바탕으로 독일의 모든 대기업에 대해 법적으로 의무화되어 있는 바와 같이 프랑스에서도 해당 기업의 직원이 아닌 노조 대표들도 이사회에 참여시킬 것을 제안했다.

14) Gallois, L.(2012), “Pacte pour la compétitivité de l’industrie française”, <https://www.ladocumentationfrancaise.fr/>.

15) Gauron, A. and V. Charlet(2014), “Réussir la mise en place des administrateurs salariés”, <https://www.la-fabrique.fr/>.

16) Beffa, J.-L. and C. Clerc(2013), *Les chances d’une codétermination à la française*, Paris : Centre Cournot.

■ 맺음말 : 정치적 전망

클레주 데 베르나맹의 호소문에 영감을 받은 프랑스 의회의 사회주의 의원들은 2017년 11월에 5천 명 이상의 기업에 동수의 노동자 대표를 참여시키는 프랑스식 공동결정을 수립하는 내용의 법안을 상정했다. 그러나 당시 의회는 전체 577석 중 마크롱 대통령의 소속 정당인 전진하는 공화국(LREM)과 그 연합세력이 324석의 절대다수를 차지한 반면, 사회주의파는 28석에 불과해 해당 법안은 표결에 부쳐지지도 못했다. 사회주의 정당과 그 연합세력이 절대다수를 차지했던 이전의 임법부에서는 노동이사제 적용 기준을 고용인원 5천 명에서 1천 명으로 낮추는 데 그치고 그 이상으로 노동이사제를 확대하는 것에는 실패했는데, 이는 2013년에 체결된 단체협약을 고수하고자 했던 사회주의 정부의 반대에 부딪혔기 때문이다.

노동이사제의 확대를 지지하는 이들은 2022년 4월 대선에서 노동이사제가 다시 정치적 의제로 부상하기를 바랐다. 하지만 노동이사제는 선거운동 기간 동안 중심 이슈가 아니었다. 좌파 성향의 후보는 최소 4명으로, 사회당, 녹색당, 공산당 및 급진좌파에서 각각 1명씩 출마했다. 네 후보 모두 노동이사제 확충을 공약에 포함했으며, 사회당과 녹색당 후보는 1천 명 또는 2천 명 이상 기업에 대한 동수의 노동이사제를 제안했다. 그러나 네 후보 모두 2차 투표에 오르지 못했고 마크롱 대통령이 재선에 성공했다. **KLI**

참고문헌

- Beffa, J.-L. and C. Clerc(2013), *Les chances d'une codétermination à la française*, Paris : Centre Cournot.
- Conchon, A.(2009), “Les administrateurs salariés des entreprises françaises : une approche quantitative”, Auberger, M.-N. and A. Conchon(eds.), *Les administrateurs salariés et la gouvernance d'entreprise*, Paris : La documentation Française, pp.103~112.
- _____(2011), *Board-level Employee Representation Rights in Europe. Facts and Trends*, Brussels : European Trade Union Institute.
- _____(2014), *Les administrateurs salariés en France. Contribution à une sociologie de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise*, Doctoral Thesis, Conservatoire national des arts et métiers.
- Conchon, A. and J. Waddington(2016), *Board-Level Employee Representation in Europe*, New York and London : Routledge.
- Favereau, O.(ed.), *Entreprise et démocratie : le chaînon manquant. Petit traité de codétermination*, Québec : Presses de l'Université Laval, forthcoming 2022.
- Gallois, L.(2012), “Pacte pour la compétitivité de l'industrie française”, <https://www.ladocumentationfrancaise.fr/>.
- Gauron, A. and V. Charlet(2014), “Réussir la mise en place des administrateurs salariés”, <https://www.la-fabrique.fr/>.
- Rehfeldt, U.(2019), “Workers' Participation at Plant Level : France”, Berger, S., L. Pries, and M. Wannöffel (eds.), *The Palgrave Handbook of Workers' Participation at Plant Level*, New York : Palgrave Macmillan, pp.323~342.
- Segrestin, B. and S. Vernac(2018), *Gouvernement, participation et mission de l'entreprise*, Paris : Collège des Bernardins/Hermann.