

Guiol, Patrick, Mr, Acad, Political Science, France, Rennes, « *Un dispositif pour instaurer davantage de participation des travailleurs aux prises de décision dans l'entreprise : la SAGP (Société à gestion partagée)* » - P5 - N

Cette communication s'attache à présenter un dispositif qui vise à instaurer davantage de participation des salariés aux prises de décision dans l'entreprise. Dénommé "société à gestion partagée", ce dispositif n'est pas encore, à ce jour, une disposition réglementaire légale mais un concept élaboré par un groupe d'experts indépendants. Sa nouveauté réside dans le fait de considérer l'apport en travail comme facteur suffisant pour légitimer la participation aux décisions de l'entreprise.

Tout est parti d'un constat d'évidence : tandis que la *société* représente le collectif des seuls apporteurs de capitaux, l'activité productive de biens et services d'où résulte la notion même d'*entreprise* ne peut exister sans la mise en œuvre commune du *capital* et du *travail*. Pour l'apporteur de travail, l'actionnariat salarié – formule censée le faire accéder à une représentation (toute symbolique) dans les instances de décision de la société à la condition expresse qu'il relève du statut de co-proprétaire¹ - n'a donc pas à être un passage obligé à sa reconnaissance en tant que membre à part entière de l'entreprise, ni à la légitimité de son droit à la parole en son sein. Pour reprendre la sentence choc, entendue dans la bouche d'un leader d'une société reprise avec succès sous forme coopérative par son personnel : “ *une entreprise peut à la rigueur se passer de patron, elle ne pourra jamais se passer de travailleurs* ” !

Le Droit ne reflète pourtant pas cette réalité. Actuellement, coexistent un *droit des sociétés* qui s'applique aux apporteurs de capitaux, et un *droit du travail* qui s'applique aux apporteurs de travail - limités au statut de salarié -, mais il n'existe pas de manière spécifique de *droit de l'entreprise* qui s'appliquerait aux uns et aux autres et constituerait une reconnaissance juridique directe de l'entreprise. Cette dernière ne bénéficie pas de la personnalité morale et ne laisse entr'apercevoir son existence économique et sociale pourtant écrasante dans le monde moderne que par le truchement du droit commercial, du droit fiscal, du droit pénal et du droit du travail. Ce trou noir n'a rien d'innocent, et sans doute, serait-il souhaitable de mettre en harmonie, autant que possible, les règles juridiques du monde des affaires et la réalité économique et sociologique de l'entreprise. En finir avec la confusion toujours entretenue dans les esprits et dans les médias entre *société* et *entreprise*, c'est ce à quoi tend indirectement la SAGP. Bien qu'elle se garde d'aborder de front ce vaste chantier et ne prétende pas fonder un authentique **droit de l'entreprise**, la SAGP jette les bases expérimentales d'une approche de cette nature. Elle s'efforce à tout le moins de promouvoir une mutation souple du droit des sociétés grâce à des modifications apportées à leur fonctionnement interne. La voie choisie est celle d'une forme d'expérimentation sociale volontaire et contractuelle accompagnée d'un engagement et d'un soutien de l'Etat.

On abordera successivement, les motivations et l'architecture de la SAGP, la stratégie de marche adoptée pour cheminer vers sa légalisation, et l'historique de ce cheminement.

I. Motivations

1. - *Quelques questions incongrues pour point de départ*

Ses pères fondateurs sont partis de constats aussi bien éthiques, moraux, économiques que politiques qui n'ont d'autres explications rationnelles que les rapports d'intérêts et de domination dissimulés derrière des idées reçues. Ces constats qui sont en prise directe avec l'articulation du politique et de l'économique, le plus souvent en rupture avec les postulats de base de la théorie néo-classique de l'utilité marginale, leur ont suggéré les questions suivantes :

- Pourquoi l'idéal démocratique, fondé sur la dignité de tout être humain et considéré comme indispensable à l'exercice des principes républicains de liberté, d'égalité et de fraternité, serait-il tenu à l'écart dès lors que des hommes et des femmes, en contrepartie d'un salaire, engagent leurs forces physiques et intellectuelles dans une activité génératrice de profit ?

¹ L'avis de la Fédération Européenne de l'Actionnariat Salarié à la Commission européenne souligne la réalité de l'effet démultiplicateur de l'actionnariat salarié sur la productivité lorsqu'il se conjugue à une participation des employés à la *gestion* de l'entreprise. De même, l'enquête de Fédération Française de l'Actionnariat Salarié montre nettement qu'une meilleure participation aux instances de direction répondrait aux souhaits des actionnaires salariés. Enfin, la société à gestion partagée pourrait être aussi bien l'aboutissement logique d'un authentique actionnariat salarié que son point de départ. Car *participation financière* et *participation à la gestion* poussées à leur extrême se renvoient l'une à l'autre en termes de finalité et de conséquences. A partir du moment où nous sommes dans une logique d'entreprise, quelle valeur accorder à une participation financière sans contrôle des comptes ? De même, que signifierait l'investissement du salarié, via ses représentants, dans une participation à la gestion et à la marche de l'entreprise sans partage du résultat ? Ces questions sont indépendantes de celle de la source de la légitimité.

- Pourquoi le pacte commun qui les unit comme citoyens doit-il s'arrêter à la porte de l'entreprise alors que l'activité de celle-ci est la source de la prospérité de tous et que son espace constitue le cadre essentiel de leurs vies quotidiennes ?
- Pourquoi serait-il impossible que, dans le processus de décision qui régit le monde de l'économie concurrentielle, l'apporteur de travail, sans lequel il n'y a plus d'économie, puisse s'exprimer et concourir aux orientations de l'entreprise comme peut le faire l'apporteur de capital ?
- Pourquoi l'homme au travail serait-il ravalé au rang des incapables et des muets alors que son opinion et son vote sont perpétuellement sollicités pour déterminer les orientations de notre vie politique, que ce soit au niveau local ou au niveau national, voire supranational ?
- Pourquoi perpétuer de telles situations alors que de nombreuses enquêtes sur les expériences d'entreprises socialement innovantes ont prouvé que l'humain et l'économique peuvent se conjuguer avec profit pour le plus grand bien commun ?

Ces interrogations ne sont certes pas nouvelles et ont pris des formulations différentes au cours des évolutions du monde moderne mais c'est à partir d'elles qu'est née l'idée d'une association ayant pour vocation de briser le cercle vicieux de la "servitude volontaire" dans la sphère du travail : la Société à Gestion Partagée. Ses initiateurs savent bien qu'ils ne sont pas les premiers à défricher des pistes de type "participationniste" et que réussites et échecs, tentatives de précurseurs et injonctions du législateur ont parsemé, tout au long de l'histoire industrielle, un chemin qui reste à faire pour l'essentiel. Plusieurs facteurs leur semblent plaider, cependant, en faveur de nouvelles tentatives. Que ce soit l'effondrement du communisme assorti de la prise en compte des valeurs éthiques dans une opinion publique mondialisée ; l'élévation des niveaux de formation et le rôle de plus en plus décisif des connaissances dans les processus de production comme dans les services ; les effets induits du développement des plans d'actionnariat-salarié dans la culture d'entreprise conjugués à l'opposition d'une part grandissante de l'opinion face aux conséquences néfastes de la globalisation ultra-libérale ; l'évolution des approches syndicales et l'avance prise en ce domaine dans certains pays nordiques, tous ces facteurs ont sensiblement modifié la donne par rapport au siècle précédent.

En outre, les initiateurs de la SAGP – s'agissant de la situation française – prennent soin de rappeler le caractère constitutionnel du principe de la participation tel que le préambule de la Constitution de 1958 le dispose dans son 8^{ème} alinéa : *"Tout travailleur participe, par l'intermédiaire de ses délégués, à la détermination collective des conditions de travail ainsi qu'à la gestion des entreprises"*. Principe issu des idées sociales de la Résistance et du programme du CNR mais très largement tombé en désuétude depuis.

Inévitablement, le qualificatif d'utopique ne manquera pas d'être opposé à toute ambition de cette nature car celle-ci heurte frontalement, bien davantage que les lois de l'efficacité économique, les privilèges, représentations et tabous ancrés dans la mentalité des classes dominantes² avec d'autant plus de force que la sphère géographique et culturelle d'origine les prédispose à une régulation des relations sociales par l'affrontement plutôt que par le dialogue. Toutes les études scientifiques montrent, pourtant, les bienfaits d'une plus grande implication des salariés, désir de reconnaissance et productivité étant loin d'être antinomiques. Mieux même, de plus en plus, technocrates et experts occidentaux s'accordent au sein d'instances de concertation internationales pour réclamer davantage de participation dans une pure logique d'économie libérale. Et pour couronner leur argumentation, ils font valoir que l'ambition affichée par les gouvernants de défendre un modèle social européen qui affirme la primauté de l'homme sur l'économie trouverait dans cette orientation une expression majeure.

2. - Des principes issus d'une démarche empirique

Au terme d'une première réflexion, la tentation d'ajouter un pan de plus à une législation sur les sociétés déjà complexe par la création d'un nouveau statut sociétal a été écartée par le groupe d'experts à l'origine du projet. Un groupe présentant, au demeurant, la particularité de rassembler des disciplines scientifiques, des spécialités professionnelles et des sensibilités politiques ou philosophiques diverses (sociologues, juristes, politologues, avocats, économistes, commissaire au plan, conseillers en organisation, haut fonctionnaires, magistrat, syndicalistes, journalistes spécialisés, entrepreneurs, associatifs, universitaires). Considérant que la liste des statuts de société est déjà longue et qu'en tout état de cause, l'introduction d'une nouvelle forme juridique serait sans influence sur le tissu des sociétés déjà existantes, ils se sont donc tournés vers une autre voie : celle d'encourager dans l'immédiat les initiatives des sociétés qui se placeront dans le cadre de la "gestion partagée". Il leur a fallu, à cette fin, imaginer une conception juridique originale, d'ordre contractuel, opérant dans le cadre de critères garantis par la loi. Résultat : l'esprit qui a guidé l'élaboration du dispositif offre une grande souplesse d'adaptation par rapport aux législations existantes, ce qui contribue à en faire un modèle facilement adaptable à d'autres pays de l'Union européenne et, vraisemblablement, à d'autres nations dans le Monde.

Tous les participants se sont donc accordés pour que le mécanisme arrêté :

- ne constitue pas un statut nouveau :
- s'adapte à toutes les formes de sociétés existantes (SARL comprises)
- tout en assurant qualitativement et quantitativement une meilleure représentation du personnel
- avec une réelle modernisation des relations collectives

² Plusieurs affaires relativement récentes, comme l'affaire Enron, ont révélé la nécessité d'une plus grande transparence dans la gouvernance d'entreprise, reconnaissant les vertus irremplaçables d'une présence de représentants des salariés dans les conseils d'administration ou de surveillance en raison de leur connaissance de l'entreprise.

Ils ont, également, tenu à ce que le nouveau dispositif présente les avantages suivants :

- couvrir tout le champ salarial quelle que soit la taille de l'entreprise
- pouvoir concerner toutes les entreprises déjà existantes ou à créer
- sans induire une modification de leur statut juridique d'origine
- tout en favorisant la structure dualiste (Directoire et Conseil de Surveillance) par rapport à la structure moniste (Président et Conseil d'administration).
- être d'application facultative, son développement reposant sur un ensemble de mesures fiscales, juridiques et sociales véritablement incitatives.
- offrir des perspectives attrayantes pour les actionnaires stables et les actionnaires salariés,
- être sécurisant pour les entrepreneurs auxquels il offre l'accès à de nouvelles protections sociales,
- être directement applicable dans les SAS,
- être facilement adaptable chez nos partenaires européens

Le résultat repose sur un dispositif d'adhésion facultative encouragé par les pouvoirs publics, cet encouragement se fondant sur la législation applicable aux "labels " et sur les processus de certification. En d'autres termes, les entreprises qui satisferaient dans l'ensemble de leurs établissements, aux critères d'un **label SAGP** accordé à l'issue d'un **processus de certification** reposant sur le respect de critères clairement définis (conformes aux principes directeurs énoncés plus loin) et contrôlés par des instances indépendantes accéderaient de ce fait à des mesures dérogatoires à leur statut d'origine et bénéficieraient des **mesures incitatives** prévues par la loi.

II. Architecture de la SAGP

1. – Les principes directeurs

Dans leurs grandes lignes, ces principes directeurs sont consignés dans le préambule des statuts de l'APL-SAGP en ces termes :

“ Le but de la SAGP, outre la réalisation de l'objet social de l'entreprise est de permettre l'association des salariés, en tant que tel, aux prises de décision. Dans la SAGP, les salariés participent aux décisions aujourd'hui dévolues à la seule Assemblée générale des actionnaires. Leur contribution à l'exercice du pouvoir se matérialise, notamment, à travers leurs représentants dans les diverses instances d'administration, de direction et de gestion des entreprises.

Les sociétés qui, dans tous leurs établissements, répondent aux critères du label de SAGP accèderont de par la loi à des mesures dérogatoires à leur statut d'origine, tout en bénéficiant de mesures fiscales et sociales fortement incitatives.

Ces critères sont les suivants :

Les salariés peuvent se regrouper en association chargée de les représenter à l'Assemblée générale de la SAGP.

Dans la SAGP sous forme de société anonyme, le Conseil de surveillance ou le Conseil d'administration comprend un nombre de représentants salariés au moins égal au pourcentage de droits de vote qu'ils détiennent en Assemblée générale. Les actionnaires éliront directement leurs représentants au conseil, et la même faculté est ouverte aux salariés.

Dans les entreprises en SAGP de taille moyenne ou petite, les institutions de représentation du personnel sont fusionnées dans un Conseil d'entreprise unique qui reprend les attributions dévolues aux Comités d'entreprise, aux Délégués du personnel, aux Comités d'hygiène et de sécurité (CE, DP, CHSCT), ainsi que les pouvoirs de négociation d'accord d'entreprise. Le président du Conseil d'entreprise est élu par les salariés. La même faculté pourra être envisagée pour les grandes entreprises en SAGP.

Peuvent voter les salariés ayant suivi une formation dont le contenu minimal sera défini par décret et dont la durée de présence sera d'au moins un an de telle manière qu'ils aient une connaissance de l'entreprise, de son environnement et de ses objectifs.

Les statuts de la SAGP définissent les conditions dans lesquelles les représentants des salariés sont désignés. Ces derniers bénéficieront de la même protection que les élus du personnel. Ils devront suivre une formation accrue.

Pour bénéficier du label de SAGP, l'entreprise doit justifier qu'elle respecte la législation du travail en particulier en matière de relations du travail et de droit syndical. Elle doit accepter de se soumettre aux contrôles de l'instance indépendante chargée de vérifier le respect des critères de la SAGP.

Les entreprises exerçant sous d'autres formes juridiques (par exemple les SCOP et SAPO) peuvent bénéficier du label de SAGP sous réserve des adaptations nécessaires ”.

2. – Précisions sur des clauses définitivement arrêtées

1) L'association des salariés participants : symétrique de la société des actionnaires, elle est chargée de représenter les salariés à l'Assemblée générale de la SAGP et d'élire les membres salariés du Conseil de surveillance. Elle n'est pas obligatoire mais souhaitable. Pour en faire partie, les salariés doivent :

- justifier d'une ancienneté minimale dans l'entreprise (un an par exemple)
- avoir suivi un parcours de formation portant sur la connaissance de l'entreprise, ses produits, ses résultats économiques, ses objectifs (les SAL espagnoles constituent un intéressant exemple à cet égard, avec leur centre de formation à Bilbao). Cette seconde clause revient *de facto* à introduire le volontariat. Son but est, en effet, de n'attribuer le pouvoir de participation qu'à des salariés ayant manifesté clairement un désir en ce sens. En l'absence d'association, les salariés désireux de voter ou d'être éligibles devront répondre aux mêmes critères d'ancienneté et de formation, la société se devant de leur en offrir la possibilité.

Le curseur de la représentation minimum pour bénéficier du label de "gestion partagée", c'est-à-dire le nombre des droits de vote attachés aux salariés, est placé de telle manière dans chaque type de société considéré qu'il ne soit en aucun cas inférieur au pourcentage de **minorité de blocage**, soit 25 % dans les SARL et 33 % dans les autres formes de société ; et ce nombre devra, si possible, être au moins égal à celui des actionnaires, c'est à dire aller jusqu'à la parité (comme dans la co-détermination allemande dans les grandes entreprises). L'explication au choix de ces seuils ne réside pas seulement dans des considérations d'ordre moral ou éthique mais, aussi, économique : l'objectif étant d'asseoir la responsabilisation de chaque partie vis à vis de l'intérêt de l'entreprise, de sa bonne santé, dans le respect des intérêts particuliers.

Les droits de vote détenus par ces salariés "participants" seraient fonction à la fois de leur nombre (pourcentage par rapport à l'ensemble des salariés) et d'une fraction des droits de vote détenus par les actionnaires, fixée a priori. Lors des élections, les votes seraient décomptés séparément par collège (actionnaires et salariés) puis regroupés pour parvenir au résultat final.

2) Au niveau de la gouvernance de l'entreprise et des modalités de représentation du personnel on précisera que les représentants des salariés sont élus séparément par leurs collèges respectifs (quatre ou deux selon la taille de l'entreprise : Ingénieur, cadre et technicien, employés, ouvriers), le but étant d'assurer une réelle représentation des ouvriers et employés. Procédure qui répond, pour d'autres raisons, aux souhaits des cadres. Le statut SAGP et ses mécanismes favoriseraient – sans l'imposer – la mise en place du système de gouvernance dualiste qui prévaut dans les pays anglo-saxons et germaniques où sont clairement distinguées les fonctions d'exécution confiées à un Directoire et les fonctions de contrôle confiées à un Conseil de surveillance, système permis par la loi de juillet 1966 mais qui n'est actuellement adopté que par 5% des sociétés françaises.

Quant à la représentation du personnel qui sera considérablement simplifiée et rationalisée par rapport au système actuel en droit français, grâce au Conseil d'entreprise, elle offrira des économies de temps et d'énergie appréciables, notamment en réduisant le nombre de réunions "doublons" ; la qualité de ces réunions pouvant désormais être privilégiée sur la quantité. En effet, dans les entreprises en SAGP de taille moyenne ou petite, les diverses instances de représentation du personnel seront fusionnées, à l'instar du système allemand, dans un *Conseil d'entreprise* unique³ qui reprend les attributions dévolues aux comités d'entreprise, aux délégués du personnel, aux comités d'hygiène et de sécurité ainsi que les pouvoirs de négociation d'accords d'entreprise jusqu'alors dévolus aux syndicats. Ce conseil d'entreprise est élu selon des modalités identiques à celles qui régissent l'élection des actuels comités d'entreprise. Mais l'innovation majeure réside dans le fait que le président de ce conseil serait élu par les membres du Conseil, contrairement à ce qui est le cas dans l'actuel Comité d'Entreprise où c'est obligatoirement le chef d'entreprise ou son représentant qui occupe la fonction de président.

Dans les grandes entreprises, où la présence des syndicats est effective et où les conditions de représentativité se présentent différemment, le même dispositif pourra être adopté, en partie ou en totalité, par voie contractuelle avec les syndicats.

3) Au titre des mesures incitatives : outre l'avantage apporté par la simplification du système de représentation du personnel, le choix du statut SAGP s'accompagnerait de mesures fiscales intéressantes applicables au régime des investissements, à l'impôt sur les sociétés, aux placements effectués par les actionnaires etc. mais, aussi, autre originalité du dispositif, de mesures sociales en faveur des dirigeants de SAGP, notamment ceux des PME, auxquels serait offerte une garantie contre le risque de perte d'emploi. (*Actuellement, les dirigeants doivent soit contracter une assurance privée volontaire, soit négocier au moment de leur embauche un "golden parachute" souvent immoral*). Ainsi, au partage du pouvoir de décision correspondrait un partage de ses conséquences dans la mutualisation des risques. Dans l'esprit d'un progrès négocié à base de compromis "gagnant-gagnant", cette dernière innovation serait une mesure symbolique forte, montrant que la société civile et l'Etat sont prêts à assumer les contreparties sociales à l'émergence d'un nouveau type de dirigeant dit "démocratique".

4) Enfin, le principe retenu pour les critères d'attribution du label réside d'abord dans la distinction entre un "noyau dur" de cinq critères obligatoires et une palette de critères optionnels. Au-delà du respect des normes environnementales, du droit des affaires et autres conventions fondamentales de l'OIT, et du respect élémentaire des institutions représentatives du personnel (respect total du droit du travail) mentionné en préambule, figurerait au titre des critères obligatoires l'établissement d'un accord en vue de faire participer les salariés de l'entreprise à la prise de décisions concernant la gestion et la marche de celle-ci. Cet accord se doit d'inclure les cinq exigences suivantes :

- existence d'une formation sur la gestion à destination des salariés et de leurs délégués ou représentants (les crédits ne manquent pas pour répondre à cette condition) ;
- existence d'une information la plus complète possible des salariés sur la stratégie de l'entreprise.

³ Clause qui rejoint une proposition émise par le CJD en 1996 et irait plus loin que le conseil d'entreprise déjà en vigueur en Belgique (loi du 2à septembre 1948 et arrêtés royaux des 12 septembre 1972 et 27 novembre 1973)

- existence d'un tableau de bord pertinent des progrès humains et sociaux dans l'entreprise ;
- existence d'un dispositif donnant aux salariés, en tant qu'apporteurs de travail, un seuil significatif des droits de vote selon les structures juridiques (25% pour les SARL et 33% pour les autres formes de société, c.a.d. la minorité de blocage comme seuil minimum) dans l'instance décisionnelle de la société et devra si possible, être au moins égal à celui des actionnaires ;
- existence d'un mécanisme permettant à divers niveaux pertinents de lier une rémunération extra salariale à la performance intrinsèque de l'entreprise (contrat d'intéressement, etc.)

3. – Questions en suspens et débats en cours

Le dispositif d'ensemble est loin d'être définitivement arrêté. En voici un exemple parmi d'autres : bien que les concepteurs soient tombés d'accord sur l'originalité juridique de la SAGP, à savoir ce principe précédemment défini d'un processus inspiré de la labellisation et de la certification puisque c'est celui qui présente le plus important champ d'applications potentielles, ils restent hésitants sur les modalités pratiques. Sur ce point, le débat porte entre deux voies, l'une sommaire et plus aisée à mettre en œuvre, l'autre plus ambitieuse tout en soulevant de nombreuses difficultés juridiques. Alternative qui devra faire l'objet d'un vrai choix et que l'on peut résumer ainsi :

* Faut-il, plus modestement, dans un souci d'efficacité immédiate, viser la définition d'un cahier des charges qui permettrait à des sociétés privées spécialisées en évaluation de délivrer un simple label de "gestion partagée", label reconnaissable sur le marché par la clientèle mais qui ne pourrait, en tout état de cause, entraîner de modification dérogatoire à la législation concernant les sociétés, ni ouvrir la porte à des avantages fiscaux trop consistants,

* Ou plus ambitieusement, aller vers un certificat de gestion partagée (révisable périodiquement) à partir de normes de bonne gestion sociale et sociétale établies par des autorités nationales et dont le respect ouvrirait pleinement droit aux mesures incitatives précédemment évoquées. Dans ce cas, la procédure impliquerait davantage l'Etat. En effet, dès lors qu'en respectant un cahier des charges précis une entreprise pourra obtenir la qualification de "SAGP" et, à ce titre, bénéficier de privilèges, fiscaux et/ou sociaux dérogeant du droit commun, il semblerait légitime que la gestion de la procédure de certification appartienne à celui qui octroiera ces avantages, c'est à dire l'Etat. Plusieurs solutions en adéquation avec l'organisation territoriale des pouvoirs publics en matière de législation du travail ou de régulation de l'industrie, peuvent alors être envisagées.

* Des réserves importantes ont, aussi, été émises sur l'orientation qui a semblé se dessiner, dans les débats, vers une certification par un organisme de droit privé ; c'est à dire par des sociétés dont c'est la fonction, et qui se font payer très cher pour ça. Il n'est pas incongru de considérer que lorsqu'on demande à l'Etat des avantages extrêmes du fait de la loi et du règlement commun, il faut le faire au regard d'un cahier des charges qui soit contrôlé précisément par la loi et le règlement eux-mêmes. N'est-ce pas à celui qui octroiera ces privilèges, c'est à dire au législateur, de gérer la procédure de certification ? Il apparaîtrait inapproprié qu'une telle mission soit confiée à un organisme privé qui en ferait ses choux gras. Il appartient à l'Etat d'exercer pleinement ses missions régaliennes. Deux solutions possibles ont été suggérées. La moins mauvaise semblerait celle d'une autorité administrative indépendante, et puis l'autre qui serait originale, et à étudier, consisterait à confier ces certifications à une inspection du travail reconçue, rénovée, et restaurée. On peut imaginer par exemple la mise en place d'une Commission régionale présidée par le Préfet de région, se composant de représentants :

- de la DRIRE (direction régionale de l'industrie et de la recherche)
- de la DRCA (délégation régionale au commerce et à l'artisanat)
- de l'inspection du travail
- de la CRCI (Chambre régionale du commerce et de l'industrie)
- des Centrales syndicales (si elles le souhaitent)
- du MEDEF."

Une objection a été formulée, suivant laquelle l'idée d'une inspection du travail "refondée" ne serait peut-être pas la plus judicieuse car elle braquerait inutilement le patronat... Bref, comme on le voit, rien n'est encore arrêté et les débats ont de beaux jours devant eux.

Autre exemple de questions en suspens : les seuils des incitations fiscales et leur nature exacte ; comment se démarquer de ce qui existe déjà tout en se devant d'être suffisamment attractives ? Quant à la palette des critères "optionnels", celle des indicateurs fiables d'existence d'un mode d'organisation non autoritaire ou de management ouvert au dialogue social, elle figure, aussi, à ce jour, au titre des questions à résoudre en concertation. Comme bien d'autres avant d'envisager la finalisation du projet. Ainsi, pêle-mêle :

* Le critère d' " *un champ de dialogue efficace et performant étendu à la totalité de l'entreprise ou du groupe* " devra être précisé. Le champ du dialogue devra couvrir notamment les questions du plan d'investissement et de l'organisation.

* Le périmètre de l'entreprise : doit-il, ou pas, se limiter à l'établissement ? Faut-il pour l'attribue du label à la société que tous les établissements soient en mesure de l'obtenir ? Et si oui sur quel champ géographique le faire, uniquement sur le territoire français ou sur l'ensemble de sa dimension internationale ?

* Le niveau du dialogue et de résolution des problèmes et le critère de la " *mise en œuvre du principe de subsidiarité en matière de pouvoir et de décision et octroi à chaque échelon de toute l'autonomie dont il est capable* " soulève plusieurs questions, en raison, notamment, de la dimension internationale des entreprises et des délocalisations. Attribue-t-on le label à la société ou à

l'établissement ? Si on l'attribue à la société, il faut que tous les établissements soient en mesure de l'obtenir. Et si on donne le label à Carrefour, sur quel champ géographique le faire ? Uniquement sur le territoire français ?

* Le critère du “ *programme de formation concernant la plus large population, programme généraliste et non seulement spécialisé dans le métier des bénéficiaires* ” apparaît pertinent mais reste à préciser.

* Le critère de “ *l'information complète sur la marche et les résultats de l'entreprise, et la plus étendu possible en ce qui concerne les projets* ” devra aussi être précisé. Comment, en effet, peut-on savoir qu'il y a information complète ? De l'avis de certains, il existe un moyens simples de l'évaluer : il suffit de réunir le personnel et de lui demander s'il est au courant des postes à pourvoir.

* De même, devra faire l'objet de précisions ultérieures, le critère de “ *l'existence d'un tableau de bord des progrès humains mesurant l'évolution* ” :

- *Des compétences individuelles*
- *De la compétitivité de l'entreprise*
- *Du nombre d'actionnaires salariés*
- *De l'implication des collaborateurs dans l'entreprise et de leur confiance dans son management*

* A la faveur d'un tel processus, comment définir l'élargissement du rôle des syndicats sans les impliquer pour autant dans la gestion (ce qui n'est ni leur vocation, ni vraisemblablement souhaitable) ? En effet, à l'image de la Suède où 80% des cadres sont syndiqués, on peut penser que le syndicalisme des salariés trouverait dans ce dispositif une source de renouveau et l'opportunité d'ouvrir la voie à une représentativité syndicale re-légitimée. Spécialisés dans la défense des intérêts des salariés et non dans celui de la gestion de l'entreprise, les syndicats ne verraient-ils pas s'ouvrir à eux un champ de responsabilité élargi en raison de cet accroissement des droits des salariés ? Veiller au respect des nouvelles règles, attirer l'attention sur les infractions au cahier des charges de la labellisation, assurer la formation, le soutien, voire la surveillance des délégués “ participants ”, l'information des salariés, avoir un rôle dévolu dans le processus de candidature à la labellisation, constituent autant de responsabilités inédites. En résumé, ce rôle nouveau pourrait s'établir en amont de la certification (lors de la procédure de candidature), en aval (lors de l'évaluation et du renouvellement de la labellisation) et durant la période de certification en tant qu'instance de contrôle du respect du cahier des charges.

Sur le sujet, l'association APL-SAGP a récemment décidé d'organiser un groupe de travail avec des syndicalistes.

D'autres questions très techniques restent en suspens, justifiant la pluridisciplinarité de l'approche. S'agissant de points clés du dispositif dont la résolution s'avère fondamentale, l'interrogation renvoie à l'adéquation de leur mise au point juridique avec la législation existante : faut-il légiférer ou non ? La loi n'offre-t-elle pas déjà des opportunités ? Ainsi, en est-il de la couverture sociale des entrepreneurs prévue à titre d'incitation : il n'est pas sûr que ce soit au législateur d'entrer dans le système et de régler le problème.

La même incertitude prévaut envers les dérogations aux exigences du droit du travail dans le cadre d'accord d'entreprise ou de branche. Parmi les incitations pour les entreprises en “ gestion partagée ” auxquelles les initiateurs du projet pensent, notamment la possibilité de simplifier les obligations légales qui pèsent sur elles en contrepartie d'un effort ayant le même but tout en instituant de meilleures conditions pour les salariés, ne conviendrait-il pas, sur ce point, d'explorer la décision du Conseil constitutionnel n°2004-494 du 29 avril 2004 rendue au sujet de la loi relative à “ *la formation professionnelle (...) et au dialogue social* ” (JO du 5 mai 2004, p.7998) ? Cette jurisprudence du Conseil constitutionnel semble intéressante car elle permettrait de faciliter toute mesure en conformité avec le fameux 8^{ème} alinéa du Préambule de la Constitution. A travers le flou qui la caractérise en tant que tentative d'établir un difficile compromis entre des exigences constitutionnelles - ici avec l'article 34 de la Constitution⁴ - et le droit “ vivant ” du travail, cette décision du Conseil constitutionnel peut être comprise d'une manière favorable aux dispositions souhaitées par les auteurs de la SAGP. A la suivre, la loi pourrait prévoir que des accords dérogent à des dispositions du droit du travail, si ces dispositions ne sont pas d'ordre public, à la condition d'adopter, pour fixer les limites des dérogations possibles, des “ dispositions suffisamment précises et des formules non équivoques ”⁵.

On le constate, des compétences juridiques pointues sont nécessaires pour aider à la progression des travaux de l'APL-SAGP !

⁴ “ La loi fixe les règles concernant (...) l'assiette, le taux et les modalités de recouvrement des impositions de toutes natures ” et “ détermine les principes fondamentaux (...) droit du travail, du droit syndical et de la sécurité sociale ” ; tandis que “ des lois de programmes déterminent les objectifs de l'action économique et sociale de l'Etat ”.

⁵ Cf. Conseil Constitutionnel, jeudi 29 avril 2004 - Décision n° 2004-494 DC. Loi relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social, *Journal officiel* du 5 mai 2004, p. 7998. Tout tourne autour de l'art.43 de la loi, qui est intégré aux codes du travail édités en 2005. Voir notamment les considérants n°7, 8, 9, 13 et 18. Ce principe de dérogation a été commenté aux “ petites affiches ” (31 mai 2005, n°107 et 2004, n°97, page 3)

III. Méthodologie adoptée en guise de stratégie de marche

L'originalité du dispositif de SAGP réside, aussi et surtout peut-être, dans la méthodologie qui a présidé à sa gestation et qui entend se poursuivre jusqu'à ce que le relais soit pris par la représentation nationale. En effet, le projet de "société à gestion partagée" n'est pas seulement une construction technique et juridique, *c'est aussi une démarche politique originale* tirant la leçon des avatars rencontrés tout au long de leur histoire par les zéloteurs de la *Participation*. A savoir qu'il ne suffit pas qu'un projet soit techniquement ingénieux et juridiquement sophistiqué pour emporter l'adhésion. Négliger les rapports de forces politiques et sociaux, ignorer la tradition du mouvement ouvrier, ainsi que cette autre donnée prégnante, surtout en France, que représente la rigidité d'approche du patronat, ou, tout simplement, en faire abstraction, s'est toujours soldé par de cuisants échecs, au mieux par de tardives et laborieuses versions tronquées ou édulcorées.

Forts de ces constats et considérant que la "Gestion partagée" s'inscrit bien dans la longue histoire de la *Participation*, les auteurs ont jugé indispensable une démarche à caractère collégial, arrêtant à cette fin une méthode d'élaboration qui fasse partie intégrante du projet. Cette méthode représente un choix délibéré, dicté par l'ambiguïté d'une démarche qui, par nature, œuvre entre des intérêts opposés. Néanmoins, elle dépasse la simple adéquation au dialogue social dont les mécanismes renvoient au compromis plutôt qu'à l'affrontement, pour asseoir l'une des conditions *politiques* du succès. Amorcée de manière non partisane, sans nier les différences mais en les respectant, elle vise un seuil de compatibilité minimum entre les coauteurs dont l'objectif est, tout à la fois, de faire parvenir le dispositif à un seuil de maturité suffisante et d'en garantir la recevabilité aux yeux du plus grand nombre. Sa facture contractuelle, fonctionnant par cliquets progressifs sur ce qui est acquis par consensus, a été retenue parce que propice à l'acceptation de la règle. Une telle démarche ne doit rien à un quelconque angélisme mais tout au contraire à un réalisme clinique qui mérite que l'on s'attarde, au préalable, sur les quelques développements explicatifs suivants.

1. - Tirer les leçons de l'histoire à toutes tentatives de "Participation" :

Sociologiquement, si l'on écarte les menées patronales isolées du XIXème siècle visant à réduire les grèves, la majorité des propositions relevant d'une conception participative de l'organisation économique a émané d'acteurs publics (homme d'Etat, haut fonctionnaire) ou privés (ingénieur, manager) caractérisés par leur rôle d'intermédiaire et de médiateur dans la prise en charge d'un "bien commun", qu'il s'agisse de la fabrique ou de la nation. Néanmoins, les expériences concrètes les plus emblématiques, dès 1832 mais surtout après la Commune de Paris, furent l'œuvre d'entrepreneurs pionniers très particuliers tel Godin ou de collectifs ouvriers. Aussi, tout en retenant le rôle essentiel de l'Etat en tant qu'arbitre dépositaire de l'intérêt général, promoteur du progrès social et garant du respect du droit du travail, on retiendra du XXème siècle que ce même Etat n'a, néanmoins, jamais pu se substituer avec bonheur à la société civile, en matière de participation. La leçon vaut même pour les efforts réalisés sous l'égide du colbertisme social de Charles de Gaulle. De cette expérience, les auteurs de la SAGP ont beaucoup appris. Plusieurs postulats sont pris en compte. A savoir que :

* Pour participer, il faut être deux. D'où la nécessité d'une méthode qui fonctionne au *consentement* plutôt qu'au dictat, ce qui a conduit à privilégier le choix d'une formule qui éveille l'intérêt du patronat moderne et désamorce l'hostilité des autres fractions du patronat étranger à l'esprit d'un tel dispositif. Ainsi, le choix d'une solution facultative souple, à entrée et sortie libre, est de nature à juguler les objections des incrédules ou des adversaires. Elle laisse, en revanche, la voie ouverte à ceux qui sont prêts à tenter l'expérience.

* Aucune avancée n'est possible ni souhaitable dans le domaine du compromis social d'entreprise sans le consentement des syndicats, d'où la recherche d'une élaboration aussi commune que possible dès la naissance du projet afin d'écartier tout désaccord de fond ou toute source ultérieure d'ambiguïté ou de défiance. Sans compter le bénéfice d'intégrer, en amont, les fruits de leur expérience.

* Au regard de la grande évolution des positions face à l'idée participative, tant du côté syndical que patronal, le contexte actuel ne présente plus ce caractère de crispation et d'affrontement irréductible entre blocs idéologiques adverses qui caractérisait l'héritage de la guerre froide et les décennies qui suivirent. La situation actuelle laisse entrevoir un dialogue désormais possible, si bien que l'association porteuse du projet de SAGP a choisi de privilégier un mode de progression pragmatique, respectueux des trajectoires et des identités de chacun de ses membres.

* Concrètement, à gauche comme à droite, un certain nombre de personnes portent désormais attention, voire intérêt, à la problématique participative. Celle-ci traverse les partis, d'où cette vigilance au sein de l'APL-SAGP à respecter une pluralité politique et un *équilibre parmi les promoteurs du projet*. En revanche, les conceptions de la participation sont toujours extrêmement diverses – si ce n'est opposées – d'où la prudence de ne procéder que par des propositions *pratiques* élaborées autour du respect scrupuleux de quelques *dénominateurs communs* suffisamment forts.

* Pour les mêmes raisons, seul le terrain des compatibilités d'approches sur des mesures concrètes est recherché. En d'autres termes, seul le pratique compte : aucune identité d'interprétation n'est visée et les envolées théoriques sont bannies ainsi que les spéculations philosophiques, les grandes fresques sociétales ou les professions de foi partisans ou idéologiques. Chacun s'accorde sur ce *modus vivendi* "empirique" tout en étant libre par ailleurs, mais dans un autre cadre, de ses propres extrapolations ou mises en perspective. Qu'importe alors si celles-ci divergent radicalement ou non.

* Pourquoi cette confrontation ponctuelle singulière au sein de la société civile ? Parce que l'expérience a montré que les *hommes politiques* ne se bousculent guère pour défendre une participation authentique qui allie audace sociale et réalisme économique. L'explication réside dans la crainte, en partie justifiée, de "compromettre" la lisibilité de leur image aux yeux de leur électorat dans la mesure où la participation peut paraître – et est – par essence ambiguë. Elle recouvre des enjeux complexes et touche à des intérêts souvent contradictoires ou du moins perçus comme tels. En tendant à arbitrer le conflit au nom du "bien commun" plutôt qu'à le trancher en faveur d'une des parties, la problématique participative ne se prête pas aux discours de combat susceptibles d'enflammer les préaux. En France, un tel positionnement n'est guère propice à une posture électorale prétendant représenter des intérêts catégoriels. Pire, l'expérience a montré que lorsqu'il arrive à un parti de s'emparer de l'idée à travers une formulation qui lui soit propre c'est une raison suffisante pour que les autres partis désavouent l'idée en bloc plutôt que d'en contester la *formulation particulière*. D'où l'importance d'une initiative "citoyenne" qui émerge indépendamment des partis et qui, à défaut de créer la demande politique, légitime au moins une plate-forme commune minimum sur la place publique. L'APL-SAGP est donc partie du principe qu'un ou plusieurs partis ne se résoudront à soutenir un projet de participation et à se battre véritablement pour son adoption que si le "produit" devient *attrayant sur le marché électoral*. Encore faut-il qu'il parvienne à un degré de maturité suffisant. D'où l'intérêt qu'elle porte à la mise en œuvre d'une phase d'expertise "plurielle" assortie d'une démarche de lobbying auprès des *socioprofessionnels*. C'est sous la pression des syndicats et avec la complicité d'entrepreneurs pionniers que la SAGP verra le jour, sinon rien ne se fera. Voilà pourquoi, les pères de la SAGP ont créé une association *Ad Hoc* et ont tenu à ce qu'elle soit ouverte mais totalement indépendante. Toujours forts de ces vérités, ils considèrent qu'il ne suffit pas de conjuguer les apports de quelques experts mais jugent nécessaire de doter au plus tôt l'association d'une véritable base militante qui soit la propagandiste du projet. Objectif : diffuser l'information et susciter la demande.

2. - Oser assumer une démarche participative dès l'origine.

Il en résulte que les adhérents, effectivement d'origines très diverses (*cf.* voir les notes de la IV^{ème} partie : "cheminement"), sont invités à n'attacher qu'une importance secondaire à l'imputation partisane qui, à terme, accompagnera nécessairement l'adoption d'une proposition de loi. Qu'importe le gouvernement ou la majorité qui voudra bien se saisir du projet pour le transcrire dans la loi. L'abnégation réclamée en apparence aux membres de l'APL-SAGP, ou du moins cette réelle prise de distance partisane, se révèle en définitive supportable en raison d'un facteur bien involontaire, à savoir : la *durée* du processus de mise au point. Celle-ci leur a déjà fait traverser des alternances et contribue à faciliter leur indifférence aux aléas électoraux comme aux changements de gouvernement. De même, les différences d'attitudes des pouvoirs publics à leur égard, plus souvent fait de déceptions que de bonnes surprises, les apports ou absences d'aide, de subventions ou de partenariat, la conviction qui les anime qu'une loi suit sa propre vie indépendamment des intentions de ses auteurs, contribuent grandement à relativiser les enjeux. Tout cela concourt à ce qu'une réelle complicité les soude autour du projet.

Il en est résulté, conformément à ces leçons, la volonté que le concept de "gestion partagée" soit développé au moyen d'un travail collégial bénévole caractérisé par une large "transversalité" technique et politique. Durant plusieurs années des spécialistes français et européens de diverses disciplines, d'horizons professionnels variés, mais aussi d'héritages idéologiques et de trajectoires politiques contrastés, se sont réunis pour mettre en commun leur réflexion, tous rassemblés quelle que soit par ailleurs la diversité de leurs sensibilités, par une même conviction : l'importance de l'idée de promouvoir la participation des salariés à la marche de l'entreprise. Cette méthode n'était pas la plus simple pour ouvrir la voie à la production d'un texte et a failli tenir de la gageure ; mais la diversité ayant pu être maîtrisée, celle-ci peut être finalement considérée comme la meilleure garante de la crédibilité du projet.

Il serait inutile de le cacher : la confrontation de cultures opposées a d'abord exigé un apprentissage, des prouesses de diplomatie et de compréhension mutuelle, d'abord pour parvenir à clarifier les terminologies, à s'accorder sur un langage commun, ensuite pour dégager des zones de consensus, bien repérer et délimiter ce qui sépare par ailleurs. De réels efforts ont été accomplis par les uns et les autres sans solliciter les compromis⁶. Le maître mot étant la transparence de l'élaboration avec pour résultat : la "confiance", dont est investi le produit final.

Pour y parvenir, l'association APL-SAGP s'est tout d'abord fixé pour ligne de conduite de n'attendre nullement de ses membres une identité de vue sur les questions sociales mais de se contenter de les rassembler dans le respect de leur diversité d'opinions philosophiques ou politiques, sur "un objectif précis et limité : la promotion de la Société à gestion partagée". Elle se présente donc comme une structure dont la vocation est d'accueillir toute personne physique ou morale qui souhaite œuvrer en faveur d'une meilleure représentation des salariés et d'une implication accrue de ceux-ci dans les décisions et activités de l'entreprise. Cela signifie que ses adhérents limitent leur collaboration à ce seul projet de loi - la SAGP - sachant en conscience que ce dispositif n'épuise pas la conception que chacun d'eux se fait de la réforme de l'entreprise. Ainsi, admettent-ils à regret pour les uns, se félicitent-ils pour les autres, que, seul, le volet de la participation relatif à la gouvernance de l'entreprise, soit

⁶. Afin de limiter les remises en cause et afin de sauvegarder la progressions du projet la méthode a consisté à ce que chaque pas en avant approuvé par tous devienne irréversible (non-négociable par les nouveaux arrivants). Ainsi en est-il du principe de gestion "partagé" au lieu de paritaire, du seuil minimum de représentation des salariés fixé à la minorité de blocage, du principe de certification adaptable à tous les statuts de société en lieu et place de création d'un nouveau statut sociétal, du principe volontariat et de formation, le principe d'une couverture sociale pour la direction, etc. En revanche, bien des facteurs restent à discuter : le statut des organes de certification, la périodicité de l'expertise de conformité au cahier des charges, l'évaluation des mesures fiscales incitatives, les acteurs impliqués dans l'initiative du processus de candidature à la labellisation, etc.

concerné, à l'exclusion des dimensions financières du sujet qui n'entrent pas dans le domaine de compétence de l'APL-SAGP. Cela signifie que partisans et adversaires de l'actionnariat salarié ont été conduits à travailler ensemble, ce qui n'allait pas de soi. Les uns considérant la participation financière comme un préalable ou une voie d'accès à la participation gestionnaire, les autres y voyant davantage un subterfuge sinon un obstacle. Finalement, c'est en dehors de tout jugement de valeur, uniquement sur la base du constat sociologique de l'existence des actionnaires-salariés et de leur développement croissant qu'il a été possible de débattre de leur place dans l'architecture de la SAGP. Ainsi, en se gardant de polémique sur le bien fondé – ou non – de l'actionnariat salarié, la FAS (Fédération française des associations d'actionnaires salariés et anciens salariés) est-elle représentée à l'APL-SAGP depuis l'origine aux côtés, par exemple, d'Economie et Humanisme bien plus circonspect à cet égard ou de Fondact, favorable aux deux approches. On y observe des écarts similaires entre partisans aux conceptions radicalement opposées de la construction européenne dans le contexte de la mondialisation libérale. De même, l'on s'en doute, se sont exprimées des discordances vives sur les filiations implicites au gaullisme ou au socialisme. On comprendra dès lors qu'il ne s'agit pas pour l'APL-SAGP de trancher entre les diverses conceptions que chacun peut se faire de la participation. Peu lui importe, aussi, d'arbitrer entre ses membres qui voient, pour les uns, dans la SAGP l'aboutissement d'une réforme déjà perçue comme presque trop hardie et qui se suffirait à elle-même ou, pour les autres, le point de départ d'un processus combien plus ambitieux ! Les deux catégories d'opinion y cohabitent pour faire ce bout de chemin ensemble et c'est, en soi, une réussite. Garant de ce fragile équilibre, le président veille à ce que soit autant que possible maintenu, en concomitance ou en alternance, une équité dans la nature plurielle du groupe.

Le respect de tant d'exigences a naturellement un coût : le temps.
L'histoire de la SAGP est déjà longue, elle a commencé en 1994.

IV. Cheminement d'une initiative citoyenne

1. - Genèse du processus

Désormais porté par un collectif organisé et indépendant (*l'APL-SAGP*) qui regroupe des associations, mouvements, clubs et personnalités venant de différentes familles de pensée, le projet de *Société à gestion partagée* doit être perçu pour ce qu'il est : on l'a déjà dit, le fruit de plusieurs années d'un travail collégial bénévole conjuguant les apports de spécialistes d'horizons techniques et politiques divers. L'esprit d'équipe qui a présidé au cheminement nécessairement laborieux, lent et incertain, de cette initiative s'est également manifesté par une succession de relais qui, au fil des ans, a réellement évolué vers une indépendance de toute allégeance. La chronologie des étapes par lesquelles il est passé est la suivante :

- **1994** : création de l'atelier "entreprise" au *Cercle Condorcet* de Rennes dont la sensibilité est proche de la gauche socialiste (principaux responsables : Olivier Sabouraud, alors président, et Yves Lambert créateur de l'atelier). Tout a commencé par l'audition de plusieurs observateurs et acteurs d'expériences d'entreprises à forte implication des salariés. Un historien de la participation, par ailleurs spécialiste de sa version gaullienne, Patrick Guiol, a rejoint le groupe en 1997 à la suite d'une intervention en tant qu'expert invité. Il y assure la codirection d'un numéro de revue sur la codécision comprenant la première mouture du concept de SAGP, alors considéré comme un statut nouveau – supplémentaire - de société, à "gestion paritaire".
- **2000** : Publication du *Panoramiques n°46* "La démocratie dans l'entreprise : une utopie ? ", aux éditions Corlet.⁷

⁷ (*édition Corlet . ISBN : 2-85480-989-0*). Initialement, le projet de SAGP était apparu sous une forme plus radicale et plus rigide (paritaire). Rendu public au printemps 2000, le dossier publié par *Panoramiques* avait rencontré un écho certain : plus d'une vingtaine de compte-rendus dans la presse nationale, assortis de réactions favorables ainsi que de réflexions de personnalités aussi diverses que (par ordre alphabétique) : François Bayrou, Jean Boissonnat, Willy Buschak (Secrétaire général de la Confédération européenne des syndicats), Alain Caillé (directeur du *MAUSS*), François Charpentier (rédacteur en chef au groupe *Liaisons sociales*), Jean-Pierre Chevènement, Serge Cimmatti (président de la FAS), Paul-Marie Coûteaux (député au Parlement européen), Philippe Dechartre (ancien ministre), Bernard Ducamin (ancien conseiller technique à l'Elysée et président de section au Conseil d'Etat honoraire), David Erdal (Grande Bretagne, président de Job Ownership, Baxi Partnership and Tullis Russell), Jacques Godfrain (député maire), Jean-Claude Guillebaud (écrivain et grand reporter), Philippe Herzog (député européen), Hugues de Jouvenel (directeur général du groupe *Futuribles*), Gérard Lafay (économiste), Paul-Marie de la Gorce (journaliste), Rogers Lesgard (président de la Ligue de l'enseignement), Marc Mathieu (secrétaire général de la FEAS), Claude Neuschwander, Jacques Nikonoff (président d'Attac), Deborah Olson (Directrice du Capital Ownership Group, and Principal Shared Equity Strategies, Présidente du NCEO et du COG, ESOPs américaines), Christian Poncelet (président du Sénat), Hugues Puel (secrétaire général de *Economie et Humanisme*), Michel Rocard (ancien Premier ministre), Michel Sapin (ancien Secrétaire National aux questions économiques et aux entreprises), Rainer Schülter (secrétaire général de la confédération européenne des coopératives), Philippe Seguin (ancien ministre et ancien président de l'Assemblée) et Bernard Tricot (ancien Secrétaire général à l'Elysée) qui, autant que lui permettait alors son état de santé, aida à la réussite de l'entreprise.

- **2000** : Aide gouvernementale attribuée par la Délégation interministérielle à l'économie solidaire⁸ pour l'animation d'un groupe d'experts d'une vingtaine de personnes et 4 commissions. Il en résulta un élargissement du groupe initial au *CJD* (Centre des jeunes dirigeants d'entreprise)⁹, à *Economie & Humanisme*¹⁰. Le *CJD* assure la logistique des réunions à Paris.
- **2001** : Séminaire de Saint-Malo, les 6 et 7 décembre 2001, d'où résultèrent les grands principes de la mouture actuelle du concept de SAGP, devenue " société à gestion partagée ".
- **2002** : Création de l'association APL-SAGP, et Symposium de Paris, le 25 octobre 2002, organisé au Conseil Economique et Social avec le soutien de son président et de son doyen¹¹. La critique et l'amélioration du dispositif y fut approfondie en présence de nombreux experts¹².
- **2003** : Déclaration officielle de la création de l'APL-SAGP. Publiée au *Journal Officiel* du 8 mars 2003, page 1420, n° d'ordre 1709. Et ouverture d'un site internet en septembre.
- **2004** : Depuis cette date l'association a surtout cherché à se structurer et à se doter d'une logistique. Guy Robert assure la fonction de délégué général, assisté de Sandra Viard. Xavier Louy (club *Nouveau Siècle*), ancien directeur du Tour de France, devient Délégué aux relations extérieures chargé du lobbying auprès des parlementaires et des syndicats. Un second président d'honneur est nommé en la personne de Philippe Dechartre, ancien ministre et Doyen du Conseil économique et social. Il vient rejoindre le premier, nommé fin 2002, Bernard Ducamin, président de section honoraire au Conseil d'Etat et ancien conseiller technique à l'Elysée.

2. - Actuellement (2005-2006) :

- **2005** : Lors de son Assemblée générale de janvier, l'association qui s'est désormais dotée d'un logo voit adhérer de nouveaux membres clés pour ses perspectives. Parallèlement, entrent au Conseil d'administration Claude Cambus, vice-président du CSP et ancien syndicaliste CGC, ainsi que Paul Maillard de Fondact auteur d'une " bible " sur tous les textes de loi relatifs à la participation financière et à l'épargne salariale¹³, et le journaliste spécialisé Frédéric Verduzier, également membre du CSP¹⁴.

Ces réactions, dont beaucoup vont au fonds des choses, sont rassemblées en une vingtaine de pages dans un recueil intitulé : "**Ce qu'ils en pensent !**"⁷ [Cf : www.apl-sagp.asso.fr/Pano/00pensent.htm]

⁸ Grâce à l'intervention de Claude Neuschwander auprès de Hugues Sybiles, conseiller du ministre Guy Hascoët.

⁹ Représenté par Thibault du Manoir et Nathalie Crouzet

¹⁰ Représenté par Hugues Puel et Jean Clément

¹¹ En particulier de Philippe Dechartre, ancien ministre du général de Gaulle et vice-président du CES. Le symposium s'est tenu en présence de soixante dix experts, parmi lesquels des représentants des plus grandes associations dédiées à la participation comme la FAS, la FEAS et FONDACT, et des syndicalistes des cinq grandes centrales, dont le président de la CFTC et le vice-président de la CGC. Jacques Dermagne, président du CES honora la réunion d'un discours remarqué. De l'avis de tous les participants, ce symposium fut une réussite.

¹² Première mission *ad hoc* de l'APL-SAGP ce symposium présidé par Bernard Ducamin, président de section au Conseil d'Etat honoraire, ancien conseiller du général de Gaulle, et par Philippe Dechartre, ancien ministre et doyen du CES, tous deux présidents d'honneur de l'APL-SAGP, a bénéficiée d'une intervention remarquable de Jean-Luc Dermagne, président du Conseil Economique et Social. Cette journée d'étude a rassemblé quelques 70 participants parmi lesquels des représentants des plus grandes associations françaises dédiées à la participation, la FAS et FONDACT, ou internationales comme la FEAS/EFES (Fédération européenne de l'actionnariat salarié et de la participation), ou d'associations concernées par le sujet comme le Cercle Condorcet, Economie & Humanisme, le club Nouveau Siècle, l'IES, l'IRSHE, l'OCHRES. On y entendit un ancien responsable du BIT, des membres du CJD, d'associations de salariés ou d'actionnaires salariés, un représentant du groupe *Liaisons sociales*, un économiste à l'INSEE, un chercheur du Centre For Economics and Ethic de l'Université de Louvain, des conseillers en organisation, des juristes français et étrangers et des syndicalistes de chacune des grandes centrales, dont le président de la CFTC Alain Deleu et le vice-président de la CFE-CGC Claude Cambus, mais aussi Pierre-Yves Chanu, responsable, à la CGT, de tout ce qui concerne la participation ou l'actionnariat salarié et Jean-Paul Bouchet, responsable de CFDT-Cadre. Cette rencontre a été un succès reconnu de tous, relaté dans plusieurs articles, notamment celui de Gérard Donnadiou dans la *revue de l'Ochres*, d'Hughes Puel et Jean Clément dans la revue *Economie et Humanisme*, de Maria Natale dans *ESAS* et de Jean Baudouin dans *Ouest-France*.

¹³ Paul Maillard, *Intéressement, Participation, Actionnariat*, Encyclopédie Delmas, Paris 2002, 448 pages. ISBN 2-247-04580-4

¹⁴ . Son Conseil d'administration est ainsi constitué : Patrick Guiol, Président ; Marie-Noëlle Auberge, Vice-présidente ; Guy Robert, Secrétaire général ; Xavier Louy, Délégué aux relations extérieures ; André Bouaissier, Trésorier ; Economie & Humanisme, Hugues Puel (représentant habituel) ; Fondact, Luc Chandresris (représentant habituel) ; Claude Cambus ; Thierry Guellec ; Yves Lambert ; Paul Maillard ; Thibault du Manoir ; Frédéric Verduzier ; Sandra Viard. Deux présidents d'honneur y participent : Bernard Ducamin et Philippe Dechartre.

- **2005** : est l'année, aussi, de la rédaction d'une première mise en forme juridique de projet de loi (en 18 articles) à partir duquel des commissions spécialisées sont à constituer pour critiquer, corriger et enrichir le texte. Sur les bases évoquées plus haut, Bernard Ducamin a, en effet, réalisé la première mouture du texte juridique.

3. - *Communication et progrès de l'information autour de la SAGP* :

L'association traverse à présent une phase délicate en raison d'un manque chronique de moyen depuis trois années. Les possibilités de se faire connaître et de recruter en pâtissent. Pourtant, elle continue de progresser. Outre les articles qui ont suivi le symposium du Conseil économique et social, en octobre 2002, l'information sur l'idée de SAGP a franchi quelques étapes notables :

- La première présentation publique internationale de la SAGP a été réalisée à Bilbao, en Espagne, le 23 novembre 2002, à l'occasion de la quatrième rencontre européenne de l'actionnariat salarié et de la participation.
- Le groupe "Gouvernance" du Conseil Supérieur de la Participation (CSP) au ministère du Travail a auditionné le président de l'association sur le projet de SAGP, le 8 juin 2004.
- L'inter-club du Parti socialiste, sous l'égide du club Convictions (et de huit autres clubs), a auditionné le président et la vice-présidente de l'APL-SAGP le 16 avril 2005. Des suites en sont attendues.
- Le président de l'APL-SAGP a également été auditionné, le 26 avril 2005, par les députés UMP François Cornut-Gentille et Jacques Godfrain, dans le cadre d'une mission qui leur avait été confiée par le Premier ministre afin de proposer une relance de la participation. Leur rapport a été remis le 29 septembre 2005 ; on y relève qu'il s'attache essentiellement à la préservation des acquis en matière de participation financière.

*

Conclusion

Le projet de SAGP, encore au stade exploratoire, est susceptible d'admettre de nombreux amendements. Néanmoins, il entend garder dans sa version définitive chacun des grands principes qui ont fait l'objet d'un consensus : son caractère optionnel pour les entreprises, le ressort des incitations juridiques, fiscales et sociales qui l'accompagne pour encourager le plus grand nombre possible de partenaires sociaux à le choisir librement, les seuils minimum de représentation des salariés en tant qu'apporteur de travail (33% et 25%), les dérogations évoquées précédemment quant à la représentation salariale et à la protection sociale des dirigeants.

Au terme des travaux de plusieurs commissions destinées à enrichir la réflexion relative à la place et au rôle des syndicats, à l'originalité juridique du modèle de labélisation, aux critères de certification, aux modalités et aux bonnes pratiques de management en s'inspirant des expériences étrangères, dont celle de la cogestion allemande ou des SAL espagnoles, et surtout à la finalisation d'un texte de loi comme base sur laquelle présenter et défendre son projet, l'APL-SAGP envisage de couronner son apport par l'organisation d'un colloque national (au Conseil économique et social ou au Sénat) en présence des représentants officiels des partenaires sociaux et des groupes parlementaires, puis de procéder à l'issue de ce colloque au passage de relais auprès des responsables politiques, si possible en obtenant la nomination d'un parlementaire en mission sur le sujet. Le rôle de l'association se résumerait dès lors, et jusqu'au vote d'une loi, au lobbying assorti d'une vigilance envers toute défiguration du projet.

La vocation de l'association n'est donc pas forcément pérenne. Une fois la loi votée, l'APL-SAGP aura vocation à être dissoute. Certains, en son sein, pensent qu'elle pourra continuer à jouer un rôle d'observatoire, d'information et d'incitation. Mais c'est là un autre débat qui pourra être ouvert et tranché en temps utile. En tout état de cause des associations telles que le Cercle Condorcet, Economie & Humanisme, la FAS, la FEAS, FONDACT, l'IES, Nouveau Siècle, pour ne citer que les premières mais bien d'autres susceptibles d'accorder le même intérêt à la "*Gestion partagée*" n'entrent pas en concurrence au sein de l'APL-SAGP ; compagnons de route éphémères pour un objectif limité, c'est au contraire leur multiplication au sein de cette structure d'accueil qui peut assurer la réussite de ce projet qui, pour modeste qu'il soit, est conforme au dénominateur commun de leur objet social. PEKEA ne peut que se féliciter d'un tel écho à son credo : "*Un autre monde est possible*" ! Pour sa part, l'APL-SAGP souhaite vivement la multiplication de tels partenariats ... afin de tourner au plus vite la page de cette aventure avec succès. Une telle initiative citoyenne, on s'en doute, est pleine d'incertitudes et de fragilité ; aucune issue n'est à écarter.

P.G.

Contact :

Association pour la promotion de la

“ Société à gestion partagée ”

APL-SAGP

46 boulevard de la Tour Maubourg 75007 PARIS

Guy ROBERT, délégué général

Président

Patrick GUIOL

06 61 46 49 58

patrick.guiol@univ-rennes1.fr

site : www.apl-sagp.asso.fr