

LA SAPO : POUR UNE CODÉTERMINATION ET LE PARTAGE DE LA VALEUR

Roger Daviau

12/02/2025

Fondateur et gérant de coopératives, Roger Daviau explore dans son ouvrage *La démocratie au travail* (Repas, 2023) le modèle de la société anonyme de participation ouvrière (Sapo). À travers son expérience, il met en lumière les dynamiques de gouvernance partagée et les défis de l'autogestion. Ce modèle encore méconnu pourrait répondre aux aspirations actuelles en matière de démocratie en entreprise et d'implication des salariés.

La [loi n° 2023-1107](#) du 29 novembre 2023 sur le partage de la valeur a intégré un amendement défendu par le député Dominique Potier qui a situé la société anonyme à participation ouvrière (Sapo) comme dispositif de partage concerné par cette loi¹. Avec son siècle d'existence discrète, cette formule semble coller à notre actualité économique et sociale.

À l'origine

Promulguée le 26 avril 1917 après une quinzaine de propositions de loi non abouties depuis 1879, la loi dite « loi Briand » ou « loi Chéron » définissait la société anonyme à participation ouvrière (Sapo) en ajoutant treize articles à la loi sur les sociétés anonymes du 24 juillet 1867.

Les promoteurs de la Sapo (juristes, économistes et politiques) souhaitaient trouver « le moyen d'associer ainsi plus intimement le capital et le travail² » sur le constat de la fraternité vécue dans les tranchées par des soldats d'origines sociales diverses, fraternité aux antipodes des affrontements vécus dans les entreprises durant les années d'avant-guerre, dans l'espoir de ne pas refaire – après le traumatisme de la guerre – les mêmes erreurs qu'avant.

En créant les « actions de travail », propriété collective de tout l'effectif salarié, la Sapo ouvrait deux droits nouveaux aux salariés : celui de percevoir une partie des dividendes distribués ; et

surtout celui d'être considérés comme un actionnaire – collectif – de plein droit et de siéger au conseil d'administration avec voix délibérative.

La loi fut votée dans une sorte d'euphorie par les deux chambres, comme le relate *La Gazette des sociétés et du droit financier* dans son numéro de juin-juillet 1917 : « Le texte de la Commission a été adopté sans modification dans la séance du Sénat du 22 février 1917. Il n'y eut pas à proprement parler de discussion : M. Charles Deloncle prit la parole pour développer les idées de son rapport écrit, mais il n'eut pas de contradicteur. Puis la proposition votée par le Sénat fut acceptée par la Chambre des députés sans aucune modification, et même sans discussion dans la séance du 4 avril 1917³. »

Très peu d'ouvrages et de travaux juridiques ont été consacrés à la Sapo. Mais ils soulignent combien sa création a suscité une vive opposition de la part des milieux patronaux et un désintérêt des salariés, comme le mentionne Pierre De Rouvroy⁴.

C'est bien plus l'arrivée de salariés dans les instances de direction que l'abandon d'un peu de dividendes qui a généré une levée de boucliers. Même les patrons un tant soit peu philanthropes qui pratiquaient déjà la participation aux bénéfices se sont insurgés contre toute intervention législative. Le rapport Pascalis de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris stipulait dans ses conclusions que « ces salariés ne peuvent être que de mauvais administrateurs ». Lors de son discours du 28 juin 1918, Paul Delombre (1848-1933, avocat et député), devant les membres de la Société pour l'étude pratique des diverses méthodes de participation du personnel dans les bénéfices des entreprises dont il est président, rejette toute présence de salariés dans les conseils d'administration. Il y invoque une première fois : « l'immixtion d'incompétences irresponsables dans l'administration » des entreprises, puis une seconde fois des « immixtions intolérables » pour les chefs d'industrie.

Quant à la Confédération générale du travail (CGT), elle y voyait de la collaboration de classe et elle était globalement méfiante au sujet des actions de travail⁵ (voir plus bas) dont le concept avait été promu, quelques années avant-guerre, par les syndicats « jaunes⁶ ».

Allait commencer une longue période d'invisibilité pour la Sapo, comme en témoigne la thèse de droit *La société anonyme à participation ouvrière* soutenue le 22 février 1926 par Pierre De Rouvroy à la faculté de droit de Lille : il avait demandé au ministère du Travail de recenser les Sapo existantes ou ayant existé depuis 1917. Seulement onze ont été identifiées par le ministère quand il en a trouvé sept autres par ses propres moyens et uniquement pour le nord de la France.

Après de rares mentions dans les ouvrages traitant de la réforme de l'entreprise après la Seconde Guerre mondiale (Georges Lasserre⁷, Paul Bacon⁸, Fernand Koechlin⁹), la Sapo a été très mal appréhendée dans les travaux des cadres du Rassemblement du peuple français (RPF)¹⁰ lors de l'élaboration de leur projet de loi ACT – Association capital travail – au début des années 1950. Elle y était qualifiée de « loi sur l'actionnariat salarié » avec, anecdotiquement, une erreur sur sa date de promulgation.

Deux autres ouvrages de référence sur le thème de la réforme de l'entreprise, celui de François Bloch-Lainé en 1963¹¹ puis le rapport de Pierre Sudreau de 1975¹², font de courtes mentions de la Sapo, mais sans développer le sujet.

Une petite note ministérielle de quatre pages en avril 1982 rappelle les données de base de la Sapo et dresse la liste des onze entreprises sous ce statut recensées en juillet 1980. Puis survient la fusion Air France-UTA (une Sapo) qui donne lieu au décret 92-1322 du 18 décembre 1992 uniquement relatif à ladite fusion. Il faudra attendre jusqu'à ces dernières années pour voir un regain d'intérêt pour ce statut avec :

- **en 2018, deux amendements proposés dans le cadre de la loi pour la croissance et la transformation des entreprises (PACTE) qui avaient pour objet :**
 - de lever l'ambiguïté figurant dans les textes en confirmant expressément le principe selon lequel le régime de la Sapo est ouvert à tous les salariés, et non pas aux seuls ouvriers et employés,
 - d'instituer, gage de sécurisation des relations sociales, un dispositif de certification, par le commissaire aux comptes, de la régularité des distributions de dividendes effectuées au profit des salariés faisant partie de la société coopérative de main-d'œuvre ;
- **en 2023, l'amendement présenté par le député Dominique Potier, évoqué plus haut.** Cet amendement a pour but d'exempter les Sapo qui distribuent des dividendes « de travail » de l'obligation, créée par la loi pour les entreprises de plus de onze personnes, de mettre en place un dispositif de partage de la valeur. Cet amendement est retranscrit au 2° du paragraphe III de l'article 5 de la [loi n°2023-1107](#) du 29 novembre 2023.

Concrètement, c'est la création d'Ambiance Bois, scierie-raboterie installée dans la Creuse, qui redonnera un peu de visibilité à la formule à partir de 1988. En 2009, un expert-comptable consacrera son mémoire *La société anonyme à participation ouvrière, une solution d'avenir pour les entreprises d'aujourd'hui* à la possibilité d'appliquer la participation ouvrière (PO) à la société par actions simplifiée (SAS).

Sur le constat que la **loi de modernisation de l'économie (LME)** du 4 août 2008 permet d'étendre la notion d'apports en industrie dans les SAS à compter du 1^{er} janvier 2009, l'auteur soutient que l'idée originale de la Sapo et ses particularités juridiques, loin d'être désuètes, sont au contraire d'une grande actualité. Selon lui, la Sapo mérite d'être redécouverte, car elle constitue une alternative crédible aux différentes formes d'actionnariat salarial déjà existantes et il conclut son mémoire en traitant de la possibilité d'adjoindre une participation ouvrière à la SAS afin de bénéficier de la souplesse juridique offerte par cette structure.

S'ensuivra la création de la première SAS PO, Nova Construction, à Lescar, près de Pau, en 2011. Depuis, il y a eu, à notre connaissance, deux créations de SAS PO en 2018, puis 2023 ; l'adoption de la PO par une SAS à la date anniversaire du centenaire de la loi en avril 2017 ; une transformation de SA en Sapo ainsi qu'une création *ex nihilo* de Sapo en 2023.

Sur les treize Sapo actives du fichier Insee/INPI en 2024, trois s'avèrent être, après vérification des documents disponibles, des coopératives ; six sont fantomatiques (aucune information disponible, adresse du siège au siège national d'une grande banque à Paris, entreprise introuvable à l'adresse indiquée, etc.) et une Sapo semble ignorer sa nature juridique lorsque l'on pose la question à l'un de ses dirigeants. De surcroît, le fichier officiel ne peut identifier que les sociétés qui sont inscrites sous les codes de forme juridique 5505 et 5605 correspondant aux Sapos. Les SAS PO apparues depuis 2011, ne disposant pas d'identifiant de forme juridique spécifique, échappent donc à ce comptage.

Quoi qu'il en soit, la PO, en société anonyme (SA) ou en SAS, ne concerne qu'une petite dizaine d'entreprises actuellement, ce qui est déjà remarquable au regard de l'absence de communication et de relais d'information dont souffre la formule depuis 1917.

En quoi consiste la participation ouvrière ?

Des économistes et des politiques imaginaient, au tournant des XIX^e et XX^e siècles, pouvoir associer davantage les salariés aux apporteurs de capitaux et au partage des dividendes, mais également aux responsabilités en faisant siéger des représentants élus par les salariés dans les instances de direction de la société, avec des droits de vote identiques à ceux des actionnaires en capital.

Pour cela, la **loi du 26 avril 1917** apportait principalement deux nouveautés :

1. **la création d'« actions de travail » (AT)**, attribuées à la collectivité des salariés en

contrepartie de leur apport en force de travail (savoir-faire, intelligence et capacité professionnelles, imagination, etc.) sans besoin de contrepartie financière.

Cela semble bien être la première notion de propriété collective – ou au moins d'usufruit – entre personnes n'ayant pas de lien de parenté.

Ces AT sont inscrites dans les statuts de la Sapo et elles ouvrent des droits à tout l'effectif salarié (ayant une ancienneté supérieure à un an), considéré comme un actionnaire collectif : droit à percevoir une part des dividendes distribués et réel droit de vote à l'assemblée générale, puis au conseil d'administration de la Sapo (par l'intermédiaire de mandataires élus avec le principe « un salarié = une voix »).

Le calcul de ces droits à répartition et de vote se fait par le ratio nombre d'AT/nombre d'actions de capital financier. Ce ratio étant censé rester constant, la loi prévoit qu'il soit nécessaire d'obtenir l'accord des salariés pour le modifier ;

2. **la formalisation de cet actionnariat collectif sous forme d'une coopérative de salariés**, une société coopérative de main-d'œuvre (SCMO), interne à la Sapo, non inscrite au registre du commerce et des sociétés (RCS) et ne disposant pas de la personnalité morale. La SCMO regroupe tout l'effectif salarié (dont l'ancienneté est minimum d'un an) et c'est elle qui détient les AT qui ne sont ni nominatives ni cessibles.

La Sapo et les coopératives, ressemblances et différences

Une société coopérative et participative (Scop) est une société commerciale (société à responsabilité limitée – SARL, SAS ou SA) qui adopte les principes de la loi n°78-763 du 19 juillet 1978¹³. Les salariés doivent être majoritaires au capital social (> 51%) et encore plus dans les droits de vote (> 65%). Ils choisissent le ou les dirigeants parmi eux avec le principe de vote « une personne = une voix ». Il n'existe pas de plus-value sur les actions ou les parts sociales (hormis réévaluation indexée sur l'inflation).

Les bénéfices sont répartis entre :

- une part « entreprise » (réserves impartageables) > 15%,
- une part « salariés » (> 20%, mais en moyenne 40%),
- une part « associés » qui ne peut être supérieure ni aux réserves ni à la part « salariés ».

Différemment du sociétariat des coopératives, les salariés de la Sapo ne sont pas personnellement détenteurs de titres ; ils n'ont qu'une part de cette sorte d'indivision qu'est la SCMO. Ils perdent tous leurs droits lorsqu'ils quittent la société et, contrairement aux formules coopératives, la société n'a pas à leur racheter de parts ou d'actions.

Tout l'effectif d'une Sapo devient un actionnaire collectif, et cela automatiquement (après un an d'ancienneté), sans démarche personnelle pour le salarié, ce qui n'est le cas que dans les coopératives qui stipulent l'obligation du sociétariat dans leur statut et à l'embauche. Notons que le taux de sociétariat dans les Scop est actuellement de 68%¹⁴.

Le droit d'expression et de vote est personnel et direct dans une coopérative, avec le principe « une personne = une voix », mais il n'est prévu par la loi que pour les salariés présents au capital social.

Le droit de vote personnel et direct concerne tous les salariés d'une Sapo, mais il ne s'exprime avec le principe coopératif « 1 salarié = 1 voix » qu'au sein de la SCMO. L'expression des salariés dans les organes de direction n'est pas directe et personnelle, elle est rendue collective et portée par les mandataires élus de la SCMO.

Dans les Scop, les salariés ont le contrôle de l'entreprise. Dans une Sapo, en fonction du ratio nombre d'AT/nombre d'actions de capital financier, les salariés peuvent n'avoir qu'un droit de regard et ne percevoir qu'une part symbolique des dividendes, comme ils peuvent être en autogestion et se partager la plus grosse partie du résultat distribué. Actuellement, sur les Sapo dont les informations sont disponibles, il y en a deux dans une configuration d'autogestion (salariés ≥ 50% des droits de vote). Pour les autres, le ratio AT/actions va de 10 à 30%.

Soulignons que les AT valorisent « l'investissement travail » de tout l'effectif salarié et que seule la Sapo formalise statutairement cette sorte de patrimoine incorporel qui ressemble à un apport en industrie collectif. Le droit d'expression des salariés de la Sapo, au sein de la SCMO, est décorrélé de toute notion d'apport financier.

Ce sont donc deux approches différentes et complémentaires de la démocratie dans l'entreprise.

Statut n'est pas vertu

La forme juridique n'apportant pas à elle seule tous les ingrédients d'un succès, il est nécessaire d'accompagner la création de – tout comme la transformation de société en – Sapo de techniques fiables de partage de la parole afin que les décisions collectives prises en SCMO soient véritablement démocratiques. Des outils d'animation de réunion comme la décision par consentement (DPC) peuvent être utilisés, déjà en amont de la création ou de la transformation. En effet, la DPC utilise un mode de distribution équitable de la parole, puis les objections (qui doivent être argumentées) sont considérées comme des cadeaux qui enrichissent la proposition initiale et y sont intégrées au maximum. La richesse de l'élaboration peut devenir

aussi – voire plus – importante que la décision finale, car les membres du groupe ont bien conscience d’y avoir contribué¹⁵.

La Sapo pour le XXI^e siècle

Toujours présente dans la loi, la Sapo est actuellement codifiée aux **articles L225-258 à L225-270 du code de commerce**.

La reconnaissance statutaire de « l’apport travail » par les AT et le droit d’intervention dans les organes de décision sont susceptibles de répondre aux aspirations de reconnaissance et d’autonomie d’un nombre croissant de salariés de la « génération Y » (née entre 1980 et 2000) et de la « génération Z » (née après 2000) qui ne souhaitent plus subir les schémas strictement verticaux¹⁶.

Les témoignages des dirigeants et salariés de quatre Sapos ou SAS à participation ouvrière actuellement en exercice viennent confirmer l’intérêt qu’y trouvent employeurs et salariés en termes de droit d’expression, de transparence et de confiance mutuelle, aboutissant à une solidité accrue pour l’entreprise et à une meilleure sécurité pour les salariés.

La Sapo pourrait être utile aux créateurs de projets collectifs. C’est peut-être pour les transmissions d’entreprise aux salariés que la Sapo pourrait trouver un regain d’utilité, principalement – mais pas uniquement – dans l’économie tertiaire puis dans l’économie numérique, car elle dispose d’atouts comparables à ceux du dispositif Esop (*Employee Stock Ownership Plan*) américain et EOT (*Employee Ownership Trust*) britannique ; il n’y a aucune obligation d’engagement financier pour les salariés et actionnariat collectif¹⁷.

En anticipant de plusieurs années la transmission effective de l’entreprise par une transformation de la société en SAS PO ou Sapos, le dirigeant cédant associerait ses salariés à la direction de l’entreprise, ce qui les habituerait progressivement à en prendre le contrôle.

Par ailleurs, les dividendes versés à la SCMO pourraient être épargnés – moyennant quelques évolutions législatives car la SCMO ne dispose pas de la personnalité morale (ou en y adjoignant une association composée exclusivement des salariés repreneurs qui, elle, peut gérer des apports associatifs avec droit de reprise) – pour faire l’acquisition collective d’actions au moment de la transmission effective.

Le principal obstacle est sûrement l’environnement culturel qui pousse à l’identification forcée

de l'entreprise à la personne de son dirigeant et, en corollaire, le peu de reconnaissance que beaucoup témoignent à leurs salariés. Ce qui en conduit un bon nombre à évoquer, lors de leurs interventions publiques, la société qu'ils dirigent à la première personne du singulier. Comment, dès lors, leur faire admettre la notion de « valeur travail » de leur effectif ?

Pourtant, plusieurs planètes semblent enfin être alignées en faveur de la Sapo :

1. **le rapport *Un enjeu actuel pour la France, la participation* édité par la Fondation Charles de Gaulle en mai 2021 se termine par cette phrase de conclusion**¹⁸ : « Organiser un nouveau cadre de gouvernance autour de la structure Sapo pour inciter à l'actionnariat salarié. Dans le cadre des nouvelles formes de travail, nous pensons que la Sapo pourrait être un cadre juridique à utiliser pour renforcer l'actionnariat salarié [...] La création d'actions du travail pourrait remédier à cette faiblesse, assorties de droit de vote double, par exemple. » ;
2. **le délégué ministériel à l'Économie sociale et solidaire (ESS), Maxime Baduel, s'y intéresse fortement et évoque son ambition d'un club des 100 Sapo ;**
3. **l'économie tertiaire et surtout les activités numériques fonctionnent de façon croissante sur la technicité pointue de personnes recrutées sur des listes interminables de talents.**
Pourquoi, si leurs capacités personnelles sont cruciales pour les questions opérationnelles, deviendraient-elles inopérantes – ou moins pointues – que celles d'investisseurs extérieurs (voire fort éloignées à tous points de vue de l'entreprise) pour les questions stratégiques ? Quoi qu'il en soit, la configuration financière des sociétés d'ingénierie et de conseil, avec un actif incorporel (par exemple, le compte 205 : brevets, procédés, etc., ou le compte 207 : fonds de commerce, fortement valorisé par la notoriété du savoir-faire de l'effectif salarié), bien plus développé que le corporel composé du matériel, principalement informatique (à l'inverse des sociétés industrielles du début du XX^e siècle et leurs équipements techniques onéreux), ainsi que l'augmentation de qualification des salariés sont des données de contexte bien plus en phase avec la valorisation de l'apport travail de la Sapo.

Loin de représenter une solution miracle et universelle, la Sapo est toutefois une formule d'entreprise à étudier et à réinstaller dans le paysage économique, car elle demeure très moderne dans ses conceptions sociales, malgré son siècle dépassé d'existence. Et depuis longtemps elle ne reçoit, comme argument contradictoire, que sa faible présence numérique, y compris par des économistes et des juristes ayant rédigé des propositions législatives qui lui sont comparables en bien des points...

Preuve en est que, comme le souligne le rapport édité en mai 2021 par la Fondation Charles de Gaulle : « l'on tourne depuis longtemps autour de ce dispositif sans avoir l'audace de le mettre en place ¹⁹ ... ».

Ayons cette audace !

1. L'article 5 de la loi n°2023-1107 définit, au I, que les entreprises visées doivent : « 1° Soit mettre en place un régime de participation, dans les conditions prévues aux articles L. 3322-9 ou L. 3323-6 dudit code ou au I de l'article 4 de la présente loi, ou un régime d'intéressement, dans les conditions prévues aux articles L. 3312-5 ou L. 3312-8 du code du travail ; 2° Soit abonder un plan d'épargne salariale prévu aux articles L. 3332-1, L. 3333-2, L. 3334-2 ou L. 3334-4 du même code ou aux articles L. 224-13 ou L. 224-16 du code monétaire et financier, selon les modalités prévues aux articles L. 3332-11 et L. 3334-6 du code du travail et à l'article L. 224-20 du code monétaire et financier ; 3° Soit verser la prime de partage de la valeur prévue à l'article 1^{er} de la loi n°2022-1158 du 16 août 2022 portant mesures d'urgence pour la protection du pouvoir d'achat. » et plus loin que : « III. – Ne sont pas soumises à l'obligation prévue au I : [...] 2° Les entreprises qui relèvent du statut des sociétés anonymes à participation ouvrière prévu aux articles L. 225-258 à L. 225-270 du même code, qui versent un dividende à leurs salariés au titre de l'exercice écoulé ».
2. Selon Alexandre Ribot, sénateur et plusieurs fois ministre.
3. *La Gazette des sociétés*, numéro de juin-juillet 1917.
4. Pierre De Rouvroy, thèse de droit présentée à Lille en février 1926 : « La généralisation de la loi du 26 avril 1917 n'a l'air d'intéresser personne dans le camp des salariés ».
5. Les actions de travail sont une création juridique de la loi du 26 avril 1917 (art. L225-260 à L225-262 du code de commerce). Ces actions, inscrites dans les statuts à côté des actions de capital financier, sont attribuées collectivement à l'effectif salarié, regroupé dans une coopérative de main-d'œuvre. Elles n'ont pour but que de définir des droits à perception de dividendes et des droits de vote pour l'effectif salarié à l'assemblée générale des actionnaires ainsi qu'au conseil d'administration. Les actions de travail sont attribuées en contrepartie de l'investissement en travail de l'effectif, sans aucun investissement financier de la part des salariés.
6. La Fédération nationale des jaunes de France (FNJF), fondée en 1904, incarne une tentative française originale pour régler la question ouvrière en rejetant la lutte des classes. Les « jaunes », très opposés aux « rouges », souhaitent la coopération des ouvriers et des patrons. En 1906, la FNJF compte 100 000 membres. Voir Pierre Biétry, *Les Jaunes de France et la question ouvrière*, Paris, librairie Paul Paclot, 1906.
7. Georges Lasserre, *La réforme de l'entreprise*, rapport présenté au nom du Conseil économique, mars 1950.
8. Paul Bacon, *La réforme de l'entreprise capitaliste*, Paris, Éditions républicaines populaires, 1947.
9. Fernand Koechlin, *Capitalisme et socialisme, vers un socialisme non collectiviste*, Paris, Éditions M. TH Génin, 1953.
10. Parti politique créé par Charles de Gaulle en 1947.
11. François Bloch-Lainé, *Pour une réforme de l'entreprise*, Paris, Seuil, 1963.
12. Pierre Sudreau, *La réforme de l'entreprise, rapport du comité*, Éditions 1018, 1975.
13. Loi n° 78-763 du 19 juillet 1978 portant statut des sociétés coopératives de production – Scop.
14. Les Scop, « **Chiffres clés 2024** ».
15. Voir la méthodologie de la DPC : Rogier Daviau, « Compléter la solution juridique par des pratiques participatives », *La démocratie au travail, la Sapo*, Éditions Repas, mai 2023.
16. Lionel Tourtier, Jacques Godfrain, *La participation, une ambition pour la France*, cahier *Espoir*, Fondation Charles de Gaulle, février 2024.
17. Timothée Duverger et Christophe Sente, *Vers une république du travail : proposition pour une Europe sociale*, Fondation Jean-Jaurès, 17 mai 2024.
18. Lionel Tourtier, Jacques Godfrain, Jean-Marie Dedeyan (dir.), *Un enjeu actuel pour la France, la participation*, Fondation Charles de Gaulle, mai 2021, p. 915, toute dernière phrase du rapport.
19. Lionel Tourtier, Jacques Godfrain, Jean-Marie Dedeyan (dir.), *op. cit.*, Fondation Charles de Gaulle, mai 2021.