La stratégie est-elle soluble dans le droit ? Le cas de la fusion GDF - Suez

Philippart Pascal
GREMCO– LEM
Institut d'Administration des Entreprises – Université de Lille 1
104, avenue du Peuple Belge, 59043 LILLE Cedex
Tel : 33.(0)3.20.12.34.73
pascal.philippart@univ-lille1.fr

Résumé
L'insécurité juridique serait un défaut majeur du système juridique français. Le projet de fusion entre Gaz de France (GDF) et Suez semble illustrer cette réalité. Initié fin février 2006 pour protéger Suez d'éventuelles OPA de la part de ses concurrents et pour construire un acteur majeur du marché de l'énergie en Europe, sa réussite dépend du respect d'un calendrier serré. Or, deux décisions à portée juridique vont en perturber le bon déroulement, au risque de le faire échouer.
Cette analyse lapidaire omet cependant de prendre en compte les jeux que les acteurs déploient les uns par rapport aux autres dans leurs relations avec le droit.
Notre étude mettra en évidence l'instrumentalisation de dispositifs juridiques par les protagonistes du projet de fusion, ceux-ci utilisant le droit comme moyen d'action. Elle permettra ainsi de tirer quelques enseignements en termes de management juridique.

Mots clés : stratégie, droit, fusion, management juridique.

Le projet de fusion entre Gaz de France (GDF) et Suez a été initié fin février 2006 pour protéger Suez d'éventuelles OPA de la part de ses concurrents et pour construire un acteur majeur[1] du marché de l'énergie en Europe, ouvert totalement à la concurrence à partir du 1er juillet 2007. Sa réussite dépend du respect d'un calendrier serré. Or, deux décisions à portée juridique vont entrer en interférence avec ce calendrier. Plusieurs observateurs de la presse économique présenteront ces manifestations juridiques comme compromettant la fusion. Leurs analyses soulignent l'immixtion indésirable du droit : « la justice s'invite dans le projet de fusion », « l'arrêt de la cour d'appel met le rapprochement en péril », « la guérilla judiciaire », « le Conseil constitutionnel crée de nouvelles incertitudes », « la fusion bute sur le droit communautaire », etc… Le droit est ainsi montré comme un facteur perturbant important qui empêche les acteurs de la fusion de mener à bien un projet stratégique au service des entreprises concernées. Une telle lecture pose la question de savoir si la stratégie est soluble dans le droit.

Cette interrogation part d'un constat quelque peu paradoxal selon lequel le droit qui devrait être un élément de régulation, permettant aux acteurs de fonctionner ensemble, est présenté comme un facteur d'insécurité. Or, le management des entreprises, qu'il soit stratégique (e.g., une opération de fusion) ou opérationnel (e.g., l'embauche d'un cadre), ne peut ignorer les dimensions juridiques afférentes. Plusieurs travaux ont insisté sur la nécessité d'intégrer le droit dans toute démarche de gestion (Percerou, 1990 ; Amann, 1992 ; Couret, 1993 ; Philippart, 2004). Aussi, une fusion qui est par nature complexe (e.g., Hennart et Reddy, 1997 ; Reuer et Koza, 2000) et articule de nombreux aspects juridiques (e.g., Amann et Lethielleux, 2005), pourrait être compromise parce que le droit poserait des problèmes de lisibilité et de prévisibilité. Le cadre qu'il fournit et que ne peuvent ignorer les acteurs est censé leur donner les règles du jeu, alors qu'en réalité, il serait incertain parce que compliqué, inaccessible, changeant, équivoque. Par conséquent, loin d'être un élément facilitateur, il apparaît comme un facteur non négligeable de risque qui ne permet pas aux entreprises de développer leurs stratégies, en connaissance de cause.

Cette problématique de l'insécurité juridique est une préoccupation très actuelle, au centre de l'action et de la réflexion de certaines institutions françaises. Ainsi, dans sa décision relative à la

[1] Ce nouvel ensemble serait ainsi leader européen du gaz, 5ème dans l'électricité et leader mondial du gaz naturel liquéfié.

loi de Finances pour 2006[2], le Conseil constitutionnel a sanctionné plusieurs dispositifs au motif qu'ils ne répondaient pas aux exigences de sécurité juridique, qui impliquent notamment la prévisibilité du droit et sa qualité (Mathieu, 2006). À l'occasion de sa décision sur la loi de financement de la Sécurité sociale[3], il a réitéré cette nécessité. Le premier président de la Cour des comptes, P. Seguin, dans son discours de clôture des entretiens de Friedland (2006), a stigmatisé la piètre qualité législative et souligné l'importance de la sécurité juridique comme enjeux pour la vie des entreprises ; tout acteur économique étant contraint, selon lui, de relever à cet égard trois défis : identifier les textes applicables, en décrypter la complexité et être certain que le droit ne sera pas remis en cause.

La notion d'insécurité juridique qui sous-tend les lectures des observateurs du projet de fusion GDF – Suez, en rendant le droit responsable d'un futur très aléatoire pour ce projet, n'est pas aussi simple. Pour la comprendre dans toute sa complexité, nous essaierons de bâtir une grille d'analyse qui ne s'arrêtera pas à la seule production réglementaire. En effet, comme le droit impose une norme à des acteurs qui doivent la respecter sous la surveillance d'autres acteurs, trois actants sont à considérer : la norme (et donc sa production), l'acteur gardien de son application et l'acteur objet de son application.

Une telle approche prend en compte les jeux que les acteurs déploient les uns par rapport aux autres dans leurs relations avec le droit.

Ainsi, notre étude mettra en évidence le fait que les acteurs impliqués dans le projet de fusion ont instrumenté des dispositifs juridiques, en utilisant le droit comme un moyen d'action. Elle permettra par ailleurs de tirer quelques enseignements, notamment en termes de management juridique, i.e. sur la façon dont les entreprises doivent intégrer le droit dans leur logique stratégique.

Afin de répondre à la question posée (3), nous proposerons une grille d'analyse du droit comme source d'insécurité pour les entreprises (1). Nous expliquerons ensuite les spécificités du rapprochement envisagé entre GDF et Suez (2).

[2] Décision n° 2005 - 530 DC du 29 décembre 2005.
[3] Décision n° 2006 – 544 DC du 14 décembre 2006.

1. LE DROIT : SOURCE D'INSECURITE ?

Le droit n'apparaît pas toujours explicite et donc simple à prendre en compte. Un tel défaut serait producteur d'insécurité, puisque les acteurs ne sauraient pas exactement ce qui est juridiquement possible ou impossible.

Cette insécurité juridique est souvent regardée comme produite par l'autorité réglementaire quant à l'élaboration des règles qu'elle édicte (1.1). Cette vision est très réductrice, car le droit ne peut être considéré comme une donnée transcendante qui s'impose sans possibilité de libre-arbitre de la part de ceux qui le reçoivent. L'autorité réglementaire n'est donc pas la seule productrice d'insécurité juridique. Deux autres types d'acteurs y concourent aussi : les agents de la loi, en charge de son application (1.2), et les sujets du droit qui y sont assujettis (1.3). Les modes de production de la norme ainsi que ses modes d'application interfèrent alors réciproquement dans la production d'une telle insécurité.

1.1. L'INSECURITE JURIDIQUE ET L'AUTORITE REGLEMENTAIRE

La notion d'autorité[4] réglementaire est entendue ici dans un sens très large, au delà de son acception constitutionnelle, pour englober les normes juridiques législatives et non législatives (décrets, règlements, arrêtés), i.e. des textes produits par les pouvoirs législatif et exécutif[5]. Il est souvent reproché à l'autorité réglementaire une double intempérance : l'inflation des normes et la complication excessive de leur rédaction.

La prolifération réglementaire est dénoncée régulièrement par les juristes : Carbonnier (1979), Cannac (1984), Benhamou (1996), Moor (2005). Carbonnier écrit à ce sujet : « [l'année 1978] s'achève sur un bilan de 1250 lois et de 1308 décrets » (67) … « Et comme de surcroît, la production législative d'une année s'ajoute à toutes celles des années précédentes depuis 1884 environ, sans en abroger plus qu'une fraction, c'est au bas mot une centaine de milliers d'impératifs variés qui planent au-dessus de nos têtes » (272). Le Conseil d'État, quant à lui, note dans son rapport annuel d'activité publié en 2005 que, pour l'année 2004, « d'une manière générale, [il a veillé] à ce que l'entreprise de simplification du droit ne soit pas, dans le même temps, contrecarrée par une tendance persistante à multiplier les textes [et qu'] il a par ailleurs été

[4] Le mot « autorité » puise ses racines étymologiques dans le substantif « auctor » qui signifie « auteur », i.e. « celui qui accroît, qui fonde ».

[5] Le pouvoir judiciaire est exclu, car dans tous les systèmes juridiques fondés sur les codes, le juge n'a qu'un rôle d'application du droit ; il n'est pas l'auteur du droit, contrairement aux systèmes juridiques de *common law*.

amené à rappeler à différentes reprises que la simplification recherchée ne pouvait procéder d'un simple toilettage des textes mais nécessitait une réflexion plus globale sur la pertinence même des procédures » (46). Cette inflation n'est pas une caractéristique uniquement française ou européenne dans la mesure où une grande partie du droit français est inspiré par le droit communautaire (Maïa, 2005). Farnsworth (1983), Zoller (2001) effectuent un constat similaire pour le droit américain. Le mouvement d'expansion du droit ou juridicisation vaut donc aussi bien dans les pays de droit codifié comme la France que dans les systèmes de *common law* (Chevallier, 2004).

Un tel mouvement présente l'inconvénient majeur de ne pas faciliter l'identification des règles juridiques à appliquer à une opération considérée. Se tromper dans le choix du dispositif juridique constitue alors un facteur d'insécurité juridique.

La multiplication réglementaire présente encore une autre difficulté : la nécessité de prendre en compte les interactions possibles entre différents dispositifs juridiques. Ainsi, par exemple, en matière de création d'entreprise, le conseil juridique et le créateur doivent-ils articuler au moins cinq dimensions (les dimensions sociétaire, sociale, fiscale, matrimoniale et financière) et leurs interrelations respectives pour comprendre en totalité la problématique de la protection du créateur face au risque d'entreprendre (Philippart, 2007a).

Enfin, la prolifération réglementaire peut signifier versatilité juridique et placer le sujet du droit dans une posture délicate, face à des textes qui un jour s'appliquent à son opération et un autre jour ne s'appliquent plus à celle-ci ou selon des modalités différentes ; à titre d'exemple, les règles relatives au cumul des mandats d'administrateurs de société anonyme, importantes au regard des logiques d'enracinement des dirigeants, ont-elles été durcies par la loi du 15 mai 2001 (loi n° 2001-420), pour ensuite être assouplies par la loi du 29 octobre 2002 (loi n° 2002-1303), puis de nouveau par la loi du 1er août 2003 (loi n° 2003-706).

La complication excessive des textes réglementaires constitue une autre source d'insécurité juridique. En effet, le manque de qualité rédactionnelle a souvent été souligné. Pour certains, il est dû à une rédaction hâtive (Sauvadet, 1995), voire inadaptée (Conseil d'État, 2005[6]). Le

[6] « La transposition de directives communautaires, qui porte souvent sur des sujets très techniques, continue d'être un exercice difficile et souvent peu satisfaisant au regard de l'exigence de qualité de la réglementation. Le Conseil d'État est fréquemment conduit à déplorer que l'administration se contente de copier ou paraphraser le texte communautaire sans l'adapter au langage, aux catégories et aux logiques juridiques du droit national » (Conseil d'État, 2005, 47).

langage technocratique utilisé souffrirait d'un manque de rigueur dans l'emploi de la terminologie (Gras, 1997). Le Conseil d'État, lui-même, relève que lui « sont soumis des textes dans lesquels les questions juridiques sont souvent dissimulées derrière des considérations techniques et un vocabulaire ésotérique » (2005, 46). La pratique des lois fourre-tout est, elle aussi, dénoncée (Chevallier, 2004)[7]. Mathieu (2006) signale, quant à lui, « l'augmentation du volume de la loi tout au long de la procédure législative par la volonté des parlementaires et du gouvernement de greffer des dispositions périphériques sur le texte en cours de discussion ». L'intelligibilité du texte final devient ainsi délicate. Le droit est alors imprévisible et, par conséquent, un instrument de l'arbitraire (Malaurie, 2005).

Moor (2005, 30) remarque que : « devenu innombrable, le droit semble perdre sa qualité essentielle : les obligations qu'il prescrit ne sont plus évidentes, au contraire, elles sont changeantes et toujours changeables, et, par conséquent, elles pourraient tout aussi être autres – donc toujours contestables dans leur contenu ».

Cette contestabilité renvoie de façon implicite aux destinataires de la réglementation, dont les rôles respectifs peuvent aussi être source d'insécurité juridique.

1.2. L'INSECURITE JURIDIQUE ET LES AGENTS DE LA LOI

Les agents de la loi sont les acteurs en charge de l'application de la réglementation. Ces acteurs sont multiples : le fisc, l'inspection du travail, la répression des fraudes, l'URSSAF (les caisses de sécurité sociale), la justice, la police, les différents ministères, les commissions et comités *ad hoc*, bref toute administration au sens large…

Il ne faut pas seulement les considérer comme de simples exécutants, de simples rouages exécutifs, mais aussi les regarder avec « [leurs] intérêts, [leurs] profits, [leur] situation » (Lascoumes et Le Bourhis, 1996, 56). Ainsi, commentent ces deux auteurs au sujet de l'article « Droit et passe-droit » de Bourdieu (1990), « l'application, au sens de mise en œuvre, peut être une non application du droit, une abstention volontaire, une autorisation de transgression, une

[7] Ainsi, la loi NRE (Nouvelles Régulations Économiques) du 15 mai 2001 traite-t-elle aussi bien de la régulation financière au travers du déroulement des OPA et OPE, de dispositions relatives aux établissements de crédit et de l'amélioration de la lutte contre le blanchiment d'argent, que de la régulation de la concurrence par la moralisation des pratiques commerciales, la lutte contre les pratiques anticoncurrentielles et les concentrations, et que de la régulation de l'entreprise en donnant notamment au comité d'entreprise des prérogatives en matière de tenue des assemblées d'actionnaires et la possibilité de scinder les fonctions de Président du conseil d'administration et celle de Directeur général.

acceptation tacite d'un écart à la règle » (Lascoumes et Le Bourhis, 1996, 57). Cet écart à la règle peut se traduire par un assouplissement ou un durcissement. Il induira une réelle tolérance, voire un laxisme avéré, ou, à l'opposé, débouchera sur une sévérité accrue. Cette "liberté" peut prendre la forme d'une réponse ministérielle, d'une circulaire, d'une décision de justice[8] ou plus simplement d'une attitude passive ou bienveillante, voire de l'incompétence ou de la prévarication d'un agent. La liberté prise avec la règle peut être tout à fait licite : l'acteur concerné possède une latitude convenable (le Parquet est libre de ne pas poursuivre certaines infractions[9]). Mais il peut s'agir aussi de l'expression d'un comportement illégal (un pot-de-vin). Ainsi, à titre illustratif, la composition et le mode de fonctionnement de l'instance chargée en France d'autoriser la création et l'agrandissement des sites de grande distribution ont-ils été plusieurs fois modifiés (Philippart, 2007b), afin de combattre la corruption de certains de ses membres (Jacquiau, 2002).

Les agents de la loi, par les latitudes qui leur sont données ou qu'ils s'octroient, présentent un risque d'insécurité juridique évident. La façon avec laquelle ils vont interpréter un dispositif, la façon avec laquelle cette interprétation évoluera dans le temps ou en fonction des circonstances, voire en fonction des agents concernés, ne permettent pas d'avoir une lecture homogène ou invariante de la mise en œuvre d'un dispositif et donc de sa licéité. Comment prévoir la réaction d'un contrôleur de la loi si celui-ci possède un libre-arbitre important dans l'accomplissement de ses missions ? Comment préférer telle ou telle interprétation d'un texte si celle-ci dépend de l'opinion ou de l'humeur d'un serviteur de l'État (de droit) ? Le laisser-aller, la prévarication ou la rigidité des agents de la loi créent donc des zones d'insécurité juridique qu'il est malaisé de circonscrire, mais nécessaire de concevoir…

L'agent de la loi doit donc être considéré comme une source non négligeable d'insécurité juridique. Mais il n'est pas le seul : un autre acteur doit être pris en compte, celui à qui s'applique la règle, qui y est assujetti, i.e. le sujet du droit.

[8] Un revirement jurisprudentiel peut générer en lui-même une insécurité fondamentale ; ainsi, l'arrêt de la Cour de cassation du 13 juin 2006 dénie aux créations olfactives, à l'inverse de ce qu'elle décidait jusqu'alors, le caractère d'œuvre de l'esprit et leur refuse dorénavant la protection par le droit d'auteur et l'action en contrefaçon. Le parfum est simplement considéré comme un savoir-faire, et, à ce titre, ne bénéficie d'aucune protection juridique particulière…

[9] Par exemple, en matière d'infractions au code du travail, à peine la moitié des procès-verbaux dressés par l'Inspection du travail font l'objet de poursuite pénale (source : Ministère de l'Emploi).

1.3. L'INSECURITE JURIDIQUE ET LE SUJET DU DROIT

Comme le font remarquer Lascoumes et Le Bourhis (1996) dans leur critique de « Droit et passe-droit » de Bourdieu, « l'administré est le plus souvent l'objet de la régulation juridique, mais il apparaît incapable de s'en saisir et d'en jouer » (66). Or, les sujets du droit, ceux qui sont assujettis à la règle, ne sont pas des agents passifs, acceptant ou subissant le contenu normatif sans libre-arbitre, sans marge de manœuvre… La première de ces marges, et la plus évidente à saisir, consiste à enfreindre la règle. Ainsi, plusieurs études se sont intéressées aux comportements délinquants des firmes (e.g., Baucus et Near, 1991 ; McKendall et Wagner, 1997). Le sujet de droit ne peut être simplement envisagé comme une victime ignorante, « à l'insu de son plein gré ». Il est à même d'opérer des calculs de risque et d'estimer que son occurrence est faible ou ses effets négligeables, et donc choisir l'infraction (Philippart, 2000). La formule de Cailloux[10] illustre à l'envi une telle logique. Elle permettrait de déterminer le coût juridique probable d'un litige (CJP) : soit CJP = (CJM x CR x PT) / CRJ ; CJM (coût juridique moyen) représente la moyenne des indemnités allouées dans des circonstances identiques ; CR (coefficient de régularité) mesure le caractère condamnable de l'opération d'après le pourcentage de condamnation sur des cas jugés ; PT (potentiel de transaction) évalue le risque de se voir poursuivre en justice ; CRJ (coefficient de réussite juridictionnelle) chiffre la sévérité du juge appelé à se prononcer, en regard du pourcentage de condamnation par seuil d'indemnisation (un coefficient important pourrait inciter à délocaliser l'opération)…

L'affaire du parfum d'Yves Saint-Laurent, vendu sous la marque « Champagne », fournit un autre exemple significatif de cette réalité juridique. Lancé en 1993 pour des « femmes pétillantes », destiné à « fêter des évènements heureux »[11], le parfum possède un flacon dont la forme rappelle celle d'un bouchon de champagne (avec une plaque et un muselet). Le C.I.V.C. (Comité Interprofessionnel du Vin de Champagne) et l'I.N.A.O. (Institut national des appellations d'origine) saisissent le tribunal de grande instance de Paris pour demander l'annulation de la marque « Champagne ». Le tribunal, dont le jugement est confirmé en appel, accède à leur demande. La société doit retirer ses produits de la vente. Est-ce pour autant un fiasco commercial ? L'entreprise peut-elle être surprise de la décision de justice ? D'abord, cette

[10] Citée dans l'article intitulé « une formule au secours des juristes d'entreprise », Option Finance, n°353, 2 mai 1995, p.12.
[11] Ces citations sont tirées de la campagne de communication de l'entreprise (extraits du bulletin du C.I.C.V. n°209, deuxième trimestre 1999).

décision ne s'applique qu'en France. L'appellation d'origine « Champagne » n'étant pas protégée à l'étranger, rien n'y interdit l'entreprise de continuer à vendre sous cette appellation son parfum. Il est même possible d'envisager les effets en termes de communication que le procès français peut produire sur ces ventes à l'étranger. Par ailleurs, en France, d'un point de vue commercial, l'opération est plutôt rentable : d'après Jauffret (1993), le coût de lancement de l'ordre de 100 millions (de francs) a généré un chiffre d'affaires d'environ 220 millions (au lieu des 165 millions escomptés). Enfin, la décision judiciaire ne pouvait surprendre la firme (ni ses juristes et avocats) puisqu'un jugement de ce type avait déjà été rendu par le tribunal de grande instance de Paris le 5 mars 1984 au sujet de cigarettes de luxe[12] auxquelles la marque « Champagne » avait été interdite. Ajoutons que les conseils de l'entreprise ont réussi à calculer les délais de la procédure[13] pour passer les fêtes de fin d'année, période ô combien importante pour le chiffre d'affaires, puisque le parfum ne devait être retiré que le 30 décembre à minuit.

Ces analyses permettent de comprendre (entre autres) que l'impératif juridique puisse s'effacer devant l'impératif économique, que la rationalité économique ne coïncide pas naturellement avec la "raison" juridique. Et que le délinquant est une figure "habituelle" du droit, comme le juriste… Néanmoins, concevoir cette réalité dans cette dualité licite – illicite est réducteur. Le jeu avec la règle est plus subtil. Toutes les stratégies d'optimisation fiscale attestent bien la complexité des rapports à la norme et donc la richesse des actions possibles, sans pour autant tomber dans le gouffre (ou le fossé) de l'illégalité (Couret, 1997). L'opération ainsi réalisée est conforme à la lettre du texte (si tant est que l'on puisse la déchiffrer), mais contraire à son esprit ; l'un des enjeux majeurs est alors de comprendre quand la lettre et l'esprit se rejoignent…

Le sujet du droit est donc un acteur de l'application normative, qu'il ne subit pas nécessairement et qu'il adapte à ses intérêts. Aussi, l'insécurité juridique résulte plutôt ici d'une prise de risque par celui-ci ; il poursuit une démarche intentionnelle dont il doit essayer de déterminer les effets juridiques probables. L'insécurité est fonction de sa capacité à calculer, des choix qu'il opère, de l'étendue de sa rationalité ou de sa chance.

[12] La régie française des tabacs (SEITA) avait commercialisé en 1981 des cigarettes sous la marque « Champagne ». Après le jugement du 5 mars 1984, un accord est intervenu le 4 décembre 1984 pour mettre définitivement un terme au litige (bulletin du C.I.C.V. n°152, premier trimestre 1985).

[13] Celui de l'appel et celui du greffe à partir duquel court la notification de la décision.

L'insécurité juridique n'est donc pas uniquement une caractéristique normative, elle naît aussi des interactions entre les différentes parties prenantes du processus de normalisation réglementaire, qu'il s'agisse de l'autorité réglementaire, des agents de la loi et des sujets du droit. Cette grille d'analyse, en replaçant les acteurs au cœur de la production et de l'application des normes juridiques, servira à comprendre de quelle insécurité juridique aurait été victime la fusion GDF – Suez. Mais avant cela, examinons les spécificités de cette opération.

2. LE RAPPROCHEMENT GAZ DE FRANCE - SUEZ

L'analyse de ce rapprochement est effectuée à partir de données documentaires. Nous avons cherché à trianguler ces diverses données en multipliant la collecte des mêmes faits auprès de plusieurs sources (Wacheux, 1996). Certaines sont constituées de données primaires relatives aux aspects juridiques de l'opération (pour l'essentiel, des lois, directives, décisions de justice, décision du Conseil constitutionnel) ou sont issues des communications effectuées par les deux entreprises concernées via leurs sites internet (Gingras, 1997). D'autres sont des données secondaires, fournies par la presse, notamment économique (Les Echos, Le Figaro économie, L'Expansion, Le Monde, Le Nouvel Observateur, Alternatives économiques, La Tribune, Libération). L'étude de ces données secondaires offre deux avantages : accéder à une information difficile à collecter auprès des firmes en question et recueillir des données dans un laps de temps relativement court, compte tenu d'un calendrier très serré. L'analyse du rapprochement GDF – Suez réalisée ici s'effectue alors que les deux entreprises sont encore inscrites, avec des interrogations essentielles, dans le processus de fusion. Certes, ce type d'approche présente un inconvénient, celui de traiter des données déjà traitées et donc sujettes à certains biais ou appauvrissements (Turgeon et Bernatchez, 2003). Néanmoins, la multiplication des sources d'information et leur collation permettent de réduire quelque peu ce défaut, mais sans l'effacer complètement.

Nous présenterons d'abord les deux entreprises (2.1), puis leur opération de rapprochement (2.2).

2.1. GDF ET SUEZ : DEUX ENTREPRISES AUX DIFFERENCES MARQUEES

Les différences entre ces deux firmes puisent dans leur histoire, leurs activités et enfin, bien sûr, leur statut.

Les histoires des deux entreprises, même si elles laissent apparaître quelques ressemblances (e.g., la nationalisation), transcrivent des logiques stratégiques différentes.

Au lendemain de la seconde guerre mondiale, plusieurs secteurs industriels français sont nationalisés (Rioux, 1980) : le transport aérien, le matériel aéronautique, les houillères, le gaz, l'électricité…GDF naît donc de la nationalisation, le 8 avril 1946, de plusieurs sociétés gazières privées. Son activité consiste en la production de gaz, consommé localement. Dans les années 1950, l'entreprise développe un réseau de transport qui prendra toute son importance avec la mise sur le marché du gaz naturel acheté à l'étranger. GDF devient alors plus acheteur et transporteur que producteur. Dans les années 1990, dans le dessein de maîtriser ses approvisionnements, GDF se lance dans l'exploration en Norvège, aux Pays-Bas, en Allemagne et en Grande-Bretagne.

Suez est née d'un double rapprochement, à la fois franco-français et belgo-belge et, par ailleurs, franco-belge. Suez possède donc une double origine : belge et française.

Ses racines belges remontent, d'une part, à la Société Générale de Belgique fondée dans le premier tiers du 19ème siècle et, d'autre part, à la Compagnie Générale pour l'Éclairage et le Chauffage par le Gaz fondée dans la seconde moitié de ce siècle. Ces deux entreprises, au fil de rapprochements et de prises de participations donneront naissance à la société Tractebel en 1986 (produit de la fusion des sociétés Tractionel et Electrobel) dont le contrôle est assuré par la Société Générale de Belgique.

Les racines françaises remontent à la Compagnie Universelle du Canal Maritime de Suez (fondée au milieu du 19ème siècle et qui deviendra la Compagnie financière de Suez en 1958, puis Compagnie de Suez en 1990) d'une part, et, d'autre part, à la Société Lyonnaise des Eaux et de l'Éclairage (fondée en 1880). En 1967, la première (nationalisée en 1982 puis privatisée en 1987) entre au capital de la seconde (dont l'activité "énergie" a été nationalisée en 1946), puis fusionne avec elle en 1997 pour donner Suez Lyonnaise des Eaux.

Enfin, le rapprochement belgo-français s'effectuera essentiellement en deux temps. La Compagnie Financière de Suez prend en 1988 une participation majoritaire dans la Société Générale de Belgique, puis en 1998, après une offre publique d'échange, détient la quasi-totalité de son capital. L'ensemble ainsi constitué prend le nom de Suez en 2001.

Les activités des deux entreprises ne se recouvrent pas totalement.

GDF est exclusivement centré sur le marché de l'énergie et plus particulièrement du gaz (3ème gazier européen en 2006). Elle se déploie dans deux domaines d'activité : d'une part, la

fourniture d'énergie et de services et, d'autre part, le transport, le stockage et la distribution. En 2004, le premier domaine d'activité représentait 70% du chiffre d'affaires total et 29% du résultat d'exploitation. GDF emploie 53 000 salariés, pour un chiffre d'affaires en 2005 de plus de 22 milliards d'euros.

L'activité de Suez est par contre plus diversifiée. Elle s'est notamment déployée dans le traitement des eaux, puis plus généralement dans les services à l'environnement (2ème fournisseur européen en 2006). Très présente sur le marché belge puisqu'elle en est le principal gazier et électricien, elle est en 2006 en Europe le 5ème électricien et le 6ème gazier. L'ensemble du groupe emploie plus de 160 000 salariés, pour un chiffre d'affaires en 2005 de près de 41 milliards d'euros.

Le cœur des deux entreprises bat actuellement au diapason du marché de l'énergie. Ce marché est en pleine révolution. Les directives européennes du 26 juin 2003 (2003/54/CE et 2003/55/CE) imposent l'ouverture totale du marché de l'énergie (électricité et gaz) à la concurrence à partir du 1er juillet 2007. Cette ouverture laisse entrevoir des perspectives de développement important et place les opérateurs dans une recherche de taille critique sur un marché non plus seulement national, mais européen. Plusieurs opérations capitalistiques se sont réalisées ou sont en cours de réalisation. Le Français EDF, en 2005, a pris le contrôle d'Edison, fraîchement privatisée par l'État italien et est ainsi devenue la première capitalisation boursière du secteur européen de l'énergie. L'Allemand E.ON a lancé début 2006 une OPA sur l'Espagnol Endesa en réponse à une OPA non sollicitée de l'autre opérateur espagnol, Gas Natural. Mais Enel, entreprise italienne dans laquelle l'État italien possède plus de 32% du capital, après avoir envisagé fin février 2006 (le 22) une OPA sur la composante Electrabel[14] de Suez, s'est allié au groupe espagnol de BTP Acciona pour lancer une contre-offensive sur Endesa (23 mars 2007) obligeant la firme allemande à revoir son offre à la hausse. Finalement, E.ON et Enel se sont mis d'accord sur le démantèlement d'Endesa à leur profit (début avril 2007). En novembre 2006 (le 28), le Britannique Scottish Power a été racheté par l'Espagnol Iberdrola, ce qui a fait provisoirement de la nouvelle entité la 3ème capitalisation boursière (à plus de 63 milliards d'euros).

Enfin, les statuts des deux entreprises diffèrent sur le fond. Si Suez est un pur produit de l'économie de marché, avec de multiples acquisitions, prises de participations, entrecoupées de

[14] Electrabel est une société de droit belge, issue des fusions en 1990 de trois entités. Possédée à 100% par Suez – Tractebel, elle est le premier producteur et fournisseur d'électricité de Belgique.

nationalisation et privatisation, GDF est, quant à elle, un pur produit du service public, évoluant en situation de quasi-monopole sur le territoire national. Certes, pour appréhender l'ouverture du marché à la concurrence, GDF est devenu une société anonyme (loi n° 2004-803 du 9 août 2004), mais dont seule une participation minoritaire (moins de 30% ; ceci assure à l'État le bénéfice de la majorité absolue dans les assemblées générales extraordinaires[15]) est détenue par des investisseurs privés. GDF est cotée à la bourse de Paris depuis juin 2005. Suez est cotée sur plusieurs places depuis longtemps : Paris, Bruxelles, Luxembourg, New York et Zurich. La capitalisation boursière de Suez est de l'ordre de 43 milliards d'euros, celle de GDF de 29 milliards d'euros, ce qui les placent respectivement au 4ème rang et 7ème rang des entreprises présentes sur les marchés de l'électricité et du gaz (*Les Échos* – source : Bloomberg, pour 2006). Leur rapprochement les rangerait en deuxième position derrière EDF (entreprise française) et devant E.ON (entreprise allemande) et Enel (entreprise italienne).

La fusion envisagée protégerait Suez des convoitises d'entreprises étrangères et placerait ainsi deux entreprises françaises (provisoirement ?) aux deux premières places des opérateurs sur le secteur européen de l'énergie. Ceci rendrait le marché français difficile d'accès aux opérateurs étrangers… D'une pierre deux coups.

Mais pour atteindre cette double finalité, le rapprochement doit s'effectuer selon un planning serré, pour au moins deux raisons. La première tient à la pression concurrentielle induite par la consolidation du marché européen de l'énergie ; les "prédateurs" de Suez sont toujours à l'affût. La seconde renvoie au calendrier politique français ; la privatisation de GDF, la piste d'un rapprochement entre les deux opérateurs historiques français de l'énergie que sont EDF et GDF constituent sans doute des thèmes, voire des enjeux, comme on l'a constaté avec le vote de la loi sur l'énergie (cf. infra), que la campagne électorale pour l'élection présidentielle à venir (22 avril et 6 mai 2007) ne peut ignorer : ainsi, les assemblées extraordinaires des deux entreprises, compétentes pour décider de la fusion, devraient idéalement se réunir avant cette élection…

[15] Celles dans lesquelles se prennent notamment les décisions relatives au capital de la société (augmentation de capital, fusion, etc…)

2.2. L'OPERATION DE RAPPROCHEMENT : DES OBSTACLES JURIDIQUES ET ORGANISATIONNELS

L'opération de rapprochement est inscrite dans un calendrier serré, perturbé par certains épisodes juridiques (cf. le calendrier en annexe). Ses modalités organisationnelles sont donc susceptibles d'évoluer…

2.2.1. Les épisodes juridiques

Depuis quelques années, des discussions sur le rapprochement entre les deux entreprises étaient peu ou prou engagées, manquant d'aboutir à plusieurs reprises (Chaperon, 2006). L'annonce d'une possible OPA d'Enel sur la filiale de Suez, Electrabel, va accélérer le processus de rapprochement. Le 25 février 2006, le Premier Ministre français annonce la fusion de GDF et de Suez, et donc la privatisation du premier. Il s'agit là du prélude obligé à l'opération capitalistique envisagée. Cette dernière va mécaniquement diluer la part de l'État français dans le capital du nouvel ensemble, ce que la loi de 2004 empêche.

La mise en œuvre de la fusion doit alors surmonter deux obstacles juridiques évidents : l'accord de la Commission européenne puisqu'il s'agit d'une opération qui ressort de la compétence exclusive de celle-ci selon le règlement européen sur les concentrations de 2004[16], et le vote d'une loi par le Parlement français pour déverrouiller le contrôle de l'État. Elle devra aussi composer avec deux écueils juridiques plus subtils : le respect des procédés d'information des salariés et l'examen de la constitutionnalité de la loi nouvelle.

La Commission européenne examine attentivement la fusion et oblige les entreprises concernées à la rendre compatible avec l'impératif de concurrence sur le marché de l'énergie, notamment en France et en Belgique, pays dans lesquels elles sont très présentes. Elle ouvre une enquête le 19 juin. Au regard des effets anticoncurrentiels du rapprochement, elle émet en août de nombreuses réserves. Celles-ci sont levées en septembre et en octobre : les deux partenaires se sépareront des entreprises qui font "doublon" sur certains marchés, afin d'éviter que le nouvel ensemble soit en position de quasi-monopole. GDF s'engage à céder sa filiale belge spécialisée dans la production et la fourniture d'énergie électrique et de gaz et son activité française de réseaux de chaleur. Suez s'engage à céder sa filiale belge de distribution de gaz naturel et à perdre le contrôle de son activité de transport de gaz. L'autorisation est donnée par la Commission le 14 novembre.

[16] Règlement n°139/2004 (JOUE, L24, 29 janvier 2004).

Entre temps, le gouvernement français a déposé au Parlement début septembre un projet de loi sur la privatisation de GDF. Ce projet fait l'objet d'une bataille parlementaire sans précédent dans l'histoire de la République puisque 137 449 amendements sont déposés par les députés de l'opposition pour ralentir le vote du texte, dont près de 32 000 sur le seul article 10 portant sur la réduction de la part de l'État dans GDF. Finalement, l'Assemblée Nationale, le 27 septembre, puis le Sénat, le 25 octobre, votent la loi sur l'énergie (en date du 8 novembre).

Si les interventions des instances réglementaire (européenne) et législative (française) permettent en définitive de porter sur les fonts baptismaux la fusion, l'immixtion des "juges" dans le processus va perturber fondamentalement sa planification.

Le premier retard concerne la tenue du conseil d'administration de GDF (programmé le 22 novembre). Celui-ci est reporté par le juge des référés du tribunal de grande instance de Paris, le 7 novembre 2006, au motif que le comité d'entreprise européen n'a pas reçu en temps utile toute l'information nécessaire pour émettre un avis sur l'opération envisagée. Cette ordonnance est confirmée par la cour d'appel de Paris le 21 novembre. Le processus d'approbation de la fusion par GDF se trouve ainsi décalé, et la fusion ne pourra alors aboutir avant la fin du 1er trimestre 2007 au plus tôt.

Une autre décision va bouleverser plus encore l'"éphéméride"… La loi sur la privatisation de GDF, dont les débats ont frôlé l'ubuesque procédurier, a été déférée par plus de soixante députés et plus de soixante sénateurs (de l'opposition) au Conseil constitutionnel. Celui-ci doit en examiner la conformité constitutionnelle, essentiellement en regard de l'alinéa 9[17] du préambule de la Constitution de 1946[18]. La décision du Conseil du 30 novembre 2006 (décision n° 2006-543 DC) hypothèque vraisemblablement l'échéancier espéré. Elle confirme certes la constitutionalité de la loi du 8 novembre et donc la privatisation de GDF, mais seulement à compter de l'ouverture totale du marché à la concurrence, car « ce n'est qu'au 1er juillet 2007 que Gaz de France perdra sa qualité de service public national ; que, dès lors, le transfert effectif au secteur privé de cette entreprise ne pourra prendre effet avant cette date ».

Ces obstacles juridiques se doublent de difficultés organisationnelles que l'opération de rapprochement se doit de surmonter aussi.

[17] Cet alinéa énonce que « tout bien, toute entreprise, dont l'exploitation a ou acquiert le caractère d'un service public national ou d'un monopole de fait, doit devenir la propriété de la collectivité ».
[18] Repris dans le préambule de la Constitution de 1958.

2.2.2. Les difficultés organisationnelles

Le projet de rapprochement a posé (et pose encore) des questions sur les modalités de l'opération : la nature de la fusion, le rapport d'échange, le management du futur ensemble et l'adhésion des salariés.

La fusion choisie est celle d'une absorption de Suez par GDF afin de garder le bénéfice des reports déficitaires et des concessions de service public du second.

Le rapport d'échange arrêté fin février 2006 comprend deux éléments : d'abord, le versement par Suez à ses actionnaires d'un dividende exceptionnel de 1 euro par action (soit 1,25 milliard d'euros) et ensuite une valorisation égalitaire des titres de Suez et de GDF, puisqu'une action Suez équivaudra à une action GDF dans le capital du nouvel ensemble. Cette parité s'appuyait sur une valeur boursière sensiblement identique à l'époque, soit un peu moins de 30 euros pour une action Suez et environ 28 euros pour une action GDF. Elle a posé en son temps la question de la dilution de la part de l'État français dans le capital de la nouvelle entité, puisque celle-ci tombait aux alentours de 32%. Les négociations ont abouti à faire remonter cette participation à plus de 34% (i.e. la minorité de blocage dans les assemblées extraordinaires). Et, globalement, GDF représenterait alors 43,3% du capital du nouvel ensemble, pour 56,7% au profit de Suez. Or, le retard pris par la fusion a changé la donne de départ. Les cours respectifs des actions des deux sociétés ont évolué et le différentiel de valeur entre les deux titres s'est creusé en faveur de l'action Suez : à la mi-mai trois euros d'écart, à la fin novembre 3,5 euros. Aussi, certains actionnaires[19] de Suez estiment que la parité arrêtée initialement est insuffisante et veulent la voir rehausser de la différence de valeur entre les actions Suez et GDF. À défaut de révision du montant du dividende exceptionnel, certains actionnaires, à l'instar du président du fonds Knight Vinke, menacent de ne pas voter la fusion.

Le projet d'organisation du nouveau groupe fait état fin octobre 2006 d'une répartition équilibrée entre Suez et GDF. Le management du futur ensemble reposera sur un tandem : le P-DG de Suez en sera le P-DG, tandis que le P-DG de GDF en sera le Vice-Président et le Directeur Général Délégué. Les mandats au conseil d'administration du groupe, les directions des branches opérationnelles, les mandats d'administrateur dans les conseils des principales filiales et les

[19] Parmi les principaux actionnaires de Suez, on note le Crédit agricole avec 4,5%, la CNP (filiale de la Caisse des dépôts et consignations –CDC-) avec 1,6%, la CDC avec 3,1%, le groupe Bruxelles Lambert (Albert Frère) avec 8% auxquels s'ajouterait, selon le Wall Street Journal, 1,36% vendu par la banque La Caixa, le fonds Knight Vinke avec environ 1% …

directions fonctionnelles seront répartis égalitairement entre les cadres dirigeants des deux partenaires.

Quant à l'attitude des salariés, ou plus exactement des syndicats, à l'égard de la fusion, elle diffère selon qu'il s'agit des syndicats de Suez ou de GDF. Pour les premiers, le choix de GDF est préférable à celui d'Enel ; ainsi, le comité d'entreprise de Suez a-t-il émis, le 3 novembre, un avis favorable à la fusion. Par contre, pour les seconds, la fusion équivaut à la privatisation honnie de leur entreprise, et leur recours judiciaire victorieux de novembre semblerait les conforter dans leur opposition…

À lire la chronologie de l'opération de rapprochement GDF – Suez et, notamment les avatars "judiciaires" qui ont perturbé son calendrier, au point, selon certains, de remettre en cause la fusion elle-même, la question de la dissolution d'une stratégie dans les aléas juridiques mérite d'être posée. Autrement dit, les acteurs de la fusion sont-ils victimes du droit ?

3. LA STRATEGIE CONJOINTE DE GDF ET DE SUEZ EST-ELLE SOLUBLE DANS LE DROIT ?

On peut d'abord noter dans l'affaire GDF - Suez une double instrumentalisation des dispositifs juridiques, dans leur production et dans leur mise en œuvre. C'est donc plutôt une certaine conception du droit qui "joue" la victime en l'espèce (3.1).

Ce constat conduit à la nécessité d'appréhender les supports juridiques aussi au travers des parties prenantes concernées par l'opération et à réfléchir ainsi sur ce qu'est le management juridique (3.2).

3.1. L'INSTRUMENTALISATION DES DISPOSITIFS JURIDIQUES

La grille d'analyse bâtie dans la première section souligne que l'attitude au regard de la norme juridique n'est pas neutre. Dans le rapprochement de GDF – Suez, la norme n'est pas considérée par les différentes parties prenantes comme un élément de l'environnement des firmes qui s'impose à elles par une sorte de transcendance impliquant qu'on la respecte en elle-même parce que cela va de soi.

Le projet de fusion illustre cette approche à deux égards et, en cela, il est très instructif. En premier lieu, il a nécessité et nécessitera la production de nouvelles normes juridiques. En second lieu, il est l'objet d'attaques juridiques indirectes, mais qui, par ricochets, visent ou à l'empêcher

ou à le rendre plus fructueux. Ces phénomènes d'instrumentalisation s'inscrivent dans une logique de contrainte de temps (cf. Batsch, 2002) à la fois extrinsèque (le temps de la production normative) et intrinsèque (le temps de la fusion elle-même).

L'instrumentalisation du droit ici relève donc d'une action sur sa production. Cette action est triple : une nouvelle loi, un recours constitutionnel et un décret d'application.

Selon la loi de 2004, GDF ne doit effectuer aucune opération capitalistique qui diluerait la part de l'État français dans son capital. Le rapprochement avec Suez peut s'effectuer suivant trois options : GDF acquiert Suez[20], ce qui nécessite des moyens importants que GDF ne possède pas forcément et l'acceptation des actionnaires de Suez à voir diluer leurs participations dans un ensemble contrôlé par l'État français ; Suez acquiert GDF, ce qui ne la protège pas des prédateurs qui la convoitent et reste impossible dans la mesure où la loi interdit à l'État de diluer sa participation ; et la fusion qui permet le rapprochement dans une relative interdépendance. L'option de la fusion ayant été choisie, les initiateurs du rapprochement vont par conséquent faire pression pour que la loi française soit changée et ceci dans un délai permettant de clore l'opération avant la fin de l'année 2006. Respecter ce délai est ici un paramètre important. Le tenir permettrait d'émousser définitivement l'épée de Damoclès que représente l'OPA d'Enel ou d'un autre, tel l'opérateur allemand E.ON, d'imposer l'opération au futur occupant de l'Élysée et d'opérationnaliser concrètement la fusion puisque celle-ci nécessite de mettre d'accord les actionnaires sur le rapport d'échange (et plus le processus dure, plus des distorsions peuvent affecter le consensus initial) et les dirigeants sur les modalités d'organisation du nouvel ensemble. La nécessité de conclure rapidement est un élément important de la stratégie des initiateurs car elle dramatise le processus et pourra rendre irréversible la démarche. La pression du temps peut donc constituer un atout pour mener à terme le projet.

Or, la fusion est tributaire du temps "normatif". Comme toute fusion de cette ampleur, elle doit passer sous les fourches caudines de la Commission européenne en charge du contrôle des concentrations. Mais surtout, elle nécessite que le Parlement français vote une loi qui autorise l'État à ne garder qu'une participation minoritaire dans GDF.

Le vote de cette loi et sa promulgation constituent le deuxième exemple d'instrumentalisation, cette fois-ci par les opposants à la privatisation du gazier français. Les détracteurs du projet vont

[20] L'acquisition de Suez ne passe pas nécessairement par la possession d'une majorité des titres…

à leur tour utiliser la production juridique, mais pour entraver sa réalisation : ils vont contester le texte de loi dans sa rédaction, en en proposant des amendements, et dans son entrée en vigueur, en contestant sa conformité constitutionnelle.

Cette opposition s'appuiera d'abord sur les moyens législatifs que la Constitution donne au Parlement : plus de 137 000 amendements sont déposés avec pour objectif de ralentir au maximum l'adoption du texte gouvernemental. Néanmoins, en moins de deux mois, le texte est adopté par les deux chambres : ceci représente un délai très correct. Par contre, la phase de préparation du texte a été longue : celui-ci ne sera présenté au Conseil des ministres que fin juin (fin février, le gouvernement français annonce le projet de fusion) et attendra la fin des vacances d'été pour être débattu par les parlementaires. Il faut aussi souligner que la Commission européenne a été moins lente, car, saisie en juin, elle a donné son autorisation le 14 novembre.

Enfin, la promulgation du texte est retardée en raison des recours déposés par les opposants devant le Conseil constitutionnel. Si le Conseil confirme la constitutionnalité du texte, il en reporte son effectivité à la date de l'ouverture totale à la concurrence du marché européen de l'énergie.

Le dernier cas éventuel d'instrumentalisation pourrait être le décret d'application, nécessaire à la mise en œuvre de la privatisation. Un tel décret ne pourra opérationnaliser cette privatisation qu'à partir du 1er juillet 2007 selon la décision du Conseil constitutionnel. Le gouvernement issu de l'élection présidentielle d'avril – mai 2007 peut refuser de le signer et rendre caduque la loi. En outre, dans l'hypothèse où le gouvernement actuel envisage de prendre ce décret tout en lui donnant une application différée, rien n'empêchera le gouvernement lui succédant de prendre un texte contraire.

Un autre type d'instrumentalisation concerne la mise en œuvre du processus de fusion lui-même. Ce processus est relativement complexe d'un point de vue juridique. Il obéit à une contrainte de temps intrinsèque et se déroule en plusieurs étapes. Certaines imposent des formalités, d'autres non, certaines sont accomplies par chaque entreprise séparément, d'autres conjointement par les deux. En quelques mots, ces principales étapes sont : la phase d'évaluation qui permet de déterminer les parités et de préciser le rapport d'échange, la consultation des comités d'entreprise sur le projet de fusion, l'arrêt du projet par les conseils d'administration, deux mois au moins avant les assemblées générales, la soumission à l'autorité des marchés financiers (AMF) d'un projet de document contenant diverses informations à destination du public, un mois au moins

avant la réunion des assemblées, la mise à disposition du rapport des commissaires à la fusion, l'information des actionnaires, le dépôt au greffe du tribunal de commerce du projet de fusion et diverses publicités[21] et enfin la réunion des assemblées. La plupart de ces différentes étapes s'inscrivent dans une logique successive. Le retard sur l'une d'elles affecte les suivantes. Dans le projet de fusion analysé ici, la phase d'information du comité d'entreprise, en fait du comité d'entreprise européen (CEE), de GDF a quelque peu dérapé. Avant la réunion du conseil d'administration qui approuvera le projet de fusion, le droit du travail français exige que le comité représentant les salariés soit consulté : « le comité est informé et consulté sur les modifications de l'organisation économique ou juridique de l'entreprise, notamment en cas de fusion … […] le chef d'entreprise doit indiquer les motifs des modifications projetées et consulter le comité sur les mesures qui sont envisagées à l'égard des salariés lorsque ces modifications comportent des conséquences pour ceux-ci » (art. L. 432-1 C. travail). « Pour lui permettre de formuler un avis motivé, le comité d'entreprise doit disposer d'informations précises et écrites transmises par le chef d'entreprise, d'un délai d'examen suffisant et de la réponse motivée du chef d'entreprise à ses propres observations » (art. L. 431-5 C. travail).

Alors que les représentants des salariés de Suez ont donné un avis favorable le 3 novembre, ceux de GDF, opposés surtout à la privatisation de leur entreprise, ont saisi en référé le juge. Ils se plaignent, notamment, d'un manque d'informations sur les impacts sociaux de la fusion : ils craignent des suppressions d'emplois puisque les sociétés interviennent sur des marchés identiques. Ils demandent par conséquent une expertise sur ces points. En droit français, le comité d'entreprise peut recourir à un expert-comptable en cas de concentration au sens de l'article L. 430-1 du code du commerce, i.e. de fusion (art. L. 432-1 bis C. travail[22]). Mais rien n'est prévu pour le CEE[23]. Le juge des référés et la cour d'appel ont pourtant exigé la remise d'un rapport d'expertise, au vu des conséquences sociales du projet de fusion. On remarque ici une interprétation divergente des dispositifs réglementaires. Dans la lettre des textes, il n'est pas fait référence au CEE. Mais dans leur esprit, il s'agit bien de donner aux représentants des salariés concernés par la fusion toute l'information nécessaire à l'avis que la loi leur demande. Cet avis n'est pas bien sûr une demande d'autorisation, il ne constitue pas un droit de veto. Néanmoins,

[21] Dans un journal d'annonces légales (JAL) et au bulletin des annonces légales et officielles (BALO).
[22] Inséré dans le code du travail par la loi « NRE » du 15 mai 2001 (n°2001-420).
[23] L'avocat général, représentant le Parquet devant la cour d'appel, avait souligné ce point.

son retentissement peut produire des effets socio-économiques importants. Compte tenu du contexte (l'opposition syndicale à la privatisation) et du calendrier espéré de la fusion (avant l'élection présidentielle), la demande d'expertise était probable. Et, elle ne pouvait être évitée a priori. En effet, c'est lors de la réunion du CEE que cette demande est faite. Il n'était donc pas possible de l'anticiper. Certes, la demande aurait pu être rejetée si le CEE avait reçu toute l'information. Mais cette information nécessite d'être comprise pour être traitée. C'est aussi et surtout là le rôle de l'expert. En raison de la complexité de l'opération, l'intervention d'experts était donc fortement vraisemblable. Et on ne pouvait pas reprocher aux dirigeants de GDF leur légèreté à ce sujet. On peut même avancer l'hypothèse, si on leur rend grâce de quelque intelligence, qu'ils avaient conscience de ce risque et du fait qu'ils ne pouvaient rien faire pour le supprimer…

Concrètement, l'expertise implique en elle-même un différé de l'approbation par le conseil d'administration du projet de fusion, après la remise du rapport et le respect d'un délai de dix jours entre cette remise et la convocation du CEE pour qu'il donne son avis[24].

En décalant la réunion du conseil d'administration de GDF, elle induit en outre un probable effet ricochet : le vote de la fusion par les assemblées des deux sociétés est lui-même reporté et pourrait attendre l'examen des comptes consolidés de 2006, afin de prendre en compte plus fidèlement les valeurs respectives des entreprises.

Les représentants des salariés du gazier français ont donc utilisé les moyens que leur fournit le code du travail pour compromettre la réalisation dans les délais impartis du rapprochement escompté. Avec l'espoir que l'élection présidentielle du printemps change la donne et sauve leur entreprise de la privatisation. Ce décalage a, par ailleurs, été mis à profit par certains actionnaires de Suez pour demander une révision du rapport d'échange, dans la mesure où la valorisation boursière de leur société, fort logiquement au vu des déboires de GDF et des menaces d'OPA[25] sur Suez, a augmenté comparativement à celle de GDF. Demandes effectuées sous la menace de ne pas ratifier la fusion…

[24] GDF a donc pris acte de ces obligations et a fourni au CEE les comptes et le bilan consolidés au 1er janvier 2006 et les réponses aux questions posées par les représentants en novembre, dans les sept langues parlées au sein du CEE. Elle a transmis aussi aux experts mandatés tous les documents demandés. Cette phase d'informations à la charge de GDF s'est close à la mi-décembre. La réunion du CEE est ainsi envisagée au début de janvier 2007.

[25] L'industriel français, F. Pinault, a été pendant quelque temps annoncé comme intéressé par les activités "environnement" de Suez (l'ancienne Lyonnaise des Eaux, avant sa fusion avec la Compagnie de Suez). Il a été cité en ce début d'année comme partie prenante à une OPA de GDF sur Suez… Il a depuis renoncé à ce projet.

Toutefois, depuis la décision du Conseil constitutionnel reportant la privatisation effective de GDF, l'instrumentalisation des dispositifs juridiques du code du travail est passée au second plan. Ouvertement, il ne peut plus être reproché à la direction de GDF un manque de maîtrise des procédures légales (on a souligné plus haut qu'elle n'en pouvait rien). Ouvertement, celle-ci ne peut plus se défendre, comme elle l'a fait un moment, en arguant du retard législatif pour justifier la rapidité (la précipitation ?) avec laquelle elle avait agi.

Alors, le projet de fusion de GDF et de Suez est-il dissous dans le droit ? Quels enseignements peut-on en retirer ?

3.2. LES ENSEIGNEMENTS

Les enseignements qui ressortent de l'analyse de ce cas sont au nombre de trois.

D'abord, il n'est pas possible d'affirmer que le projet de rapprochement entre GDF et Suez est dissous dans le droit, victime de contraintes juridiques : ce n'est pas le droit, mais ce qu'en font les acteurs qui interfère avec la stratégie.

Ensuite, le projet de fusion n'est pas pour l'instant techniquement anéanti.

Enfin, ce cas souligne l'importance du management juridique, a fortiori dans une opération stratégique.

Ce projet était inscrit dès le départ dans un temps très contraint. Les initiateurs avaient à sauter plusieurs obstacles juridiques, exercices qui multipliaient les risques de dérapage. Faire voter une loi pour modifier un engagement législatif précédent exprimant une promesse politique (la part incompressible de l'État) n'est pas simple. Entre la décision gouvernementale de la fusion (fin février) et la promulgation du texte (fin novembre), neuf mois se sont écoulés. Le gouvernement a mis plus de six mois pour déposer son projet devant l'Assemblée Nationale. Le Parlement a adopté le texte, malgré l'avalanche d'amendements, en à peine deux mois et le Conseil constitutionnel a rendu sa décision en moins d'un mois. Tous ces délais paraissent raisonnables, même si le gouvernement semble avoir quelque peu tergiversé. Mais il existe des projets gouvernementaux qui ne voient jamais le jour ou qui s'inscrivent dans un horizon temporel tellement lointain… Ce temps législatif, les dirigeants des sociétés concernées ne pouvaient le maîtriser, en estimer précisément son étendue. Il faut malgré tout noter que les initiateurs du projet ont réussi à convaincre certains "faiseurs de droit" (les *law makers,* selon l'expression américaine) de changer l'environnement juridique du secteur énergétique français en amendant la

loi du 9 août 2004. Cet exemple illustre la capacité de lobbying de certains groupes de pression. Ces pratiques sont peu regardées en France[26] (Debouzy, 2003), où « le lobbying [y] est, par définition, discret, obscur, souterrain » (ibidem, 7), contrairement à d'autres cultures juridiques (cf. Montpetit, 2002).

Le gouvernement ne peut tancer les dirigeants pour avoir méconnu les dispositifs de consultation des syndicats et sous-estimé leurs réactions. Lui-même a dû négocier, temporiser. Les dirigeants des entreprises ne peuvent pas reprocher à la lenteur du processus législatif, la précipitation avec laquelle ils ont dû agir. Réaliser cette fusion en un temps record au vu des obstacles à surmonter (ceux propres à toute fusion et ceux spécifiques à la leur) était un pari. Ils savaient que même en tenant les délais initiaux, i.e. une approbation du projet de fusion par leur conseil d'administration respectif, réunir les assemblées avant la mi-avril 2007 était une gageure. Ainsi, par exemple, la fusion de Sanofi et de Synthélabo dans les années 1998-1999, moins complexe que celle envisagée ici, a nécessité près de six mois entre l'approbation du projet (début décembre 1998) et le vote des assemblées (mai 1999).

Les syndicats de GDF ont remporté une victoire dilatoire, avec les outils qui étaient à leur disposition. A posteriori inutile, puisque le délai supplémentaire qu'ils ont obtenu est inférieur au différé du Conseil constitutionnel. Mais, si ce succès peut leur donner une relative légitimité dans le déploiement d'actions de contestation à venir, ils ne disposent d'aucun moyen juridique pour les étayer, sauf à presser à leur tour sur les futurs "*law makers*", afin de renvoyer aux calendes grecques la fusion…

Le droit ne peut donc pas être considéré simplement comme un phénomène supérieur aux acteurs sociaux, mais bien produit par certains dans le reflet d'intérêts qui ne sont pas nécessairement généraux[27]. Si l'on reste sur le terrain de la victimisation, c'est une certaine conception du droit qui est victime de la fusion GDF – Suez. Mais cette remarque est assurément excessive dans la mesure où il est admis depuis longtemps que le droit est un produit social[28] (Chevallier, 2004) et

[26] Cf. cependant le n° 79 de la revue *Pouvoirs* (1996) sur « les groupes d'intérêts ».

[27] Le sondage TNS Sofres (réalisé les 1er et 2 août 2006) commandé par GDF et Suez sur le projet de fusion est en quelque sorte une quête de légitimité auprès de l'organe souverain du fonctionnement politique démocratique : le Peuple. Il vise ainsi à recueillir l'onction populaire dans une sorte de démocratie directe, dont l'expression ne pourrait être captée que par la voie (voix ?) du sondage (ce sondage annonce d'ailleurs que 70% des Français approuvent la fusion).

[28] On notera aussi qu'en l'espèce, le droit produit du social, plus précisément du socio-économique, car la nouvelle donne législative française devrait modifier le secteur énergétique européen avec la constitution d'une entreprise influente, pourvu d'un certain pouvoir de marché.

par conséquent le résultat de rapports de force entre intérêts divergents. Affirmer en outre que le droit est responsable de la lenteur de sa production reviendrait à prétendre qu'il est un système autoréférentiel, autonome[29] (Teubner, 1993), indépendant de toute appartenance sociétale. Dans le cas de la fusion GDF – Suez, certains acteurs (impliqués dans la défense du projet ou dans sa critique) ont déployé des stratégies au regard du processus de production réglementaire ou au regard du produit réglementaire (i.e. les dispositifs qui régissent la fusion des sociétés). Certains pensent avoir gagné, d'autres pensent avoir perdu, mais tous, à des degrés divers, ont utilisé le droit, qui en essayant de le changer, qui en tentant de l'interpréter, qui en jouant sur ses effets matériels et/ou temporels. Forcément, ceux qui croient avoir perdu (et pas seulement du temps) peuvent toujours trouver dans le droit (en tant qu'élément supposé extérieur à leurs actions) la raison de cet échec. En réalité, celle-ci est à rechercher dans leur (in)capacité stratégique à jouer avec les uns contre les autres. Dans ce genre de situation, le jeu s'effectue en regard des règles et aussi sur les règles. Plus exactement, le droit n'est pas en lui-même source d'insécurité, mais n'est que le reflet de tensions entre différentes parties prenantes. La grille d'analyse bâtie dans la première section permet donc de souligner le rôle de certains agents de la loi, les juges et les membres du Conseil constitutionnel, dans la production de signification et d'action des dispositifs juridiques. Leurs interventions sont à la fois source d'insécurité juridique pour les uns, ceux qui défendent la fusion, et de sécurité juridique (même temporaire) pour ceux qui la contestent. Aussi, plusieurs types d'acteurs, sujets du droit, sont impliqués dans les interférences juridiques : les conseils d'administration des deux entreprises, les salariés et les syndicats, les pouvoirs publics. Ils sont à des degrés divers parties prenantes dans la production et/ou l'application de règles juridiques. La notion d'insécurité juridique est par définition relative. Le vote de la loi sur la privatisation implique un revirement dans la position des pouvoirs publics quant à leur contrôle sur GDF et partant de là sur l'affirmation de laisser à cette société son statut d'entreprise publique. Les pouvoirs publics sont à cet égard les instigateurs d'une insécurité dénoncée par les opposants à la privatisation (les salariés de GDF, les syndicats), mais qui est source de sécurité pour les salariés de Suez.

[29] Au sens premier du terme, autonome : qui se régit par ses propres lois.

Le droit n'est donc pas le produit d'une rationalité unique à la poursuite d'une seule finalité. C'est en cela que certains sont amenés à penser un peu rapidement qu'il est source d'insécurité, alors que ces différentes expressions ne font que traduire les tensions entre les uns et les autres.

Dans le rapprochement GDF - Suez, certains ont joué contre la montre, d'autres ont joué la montre. De ces jeux contradictoires, a émergé une situation qui n'est ni définitive, ni figée. Le projet de rapprochement est toujours en dynamique. Suivant les logiques d'instrumentalisation du droit déployées par les divers acteurs, il est possible d'"imaginer" quelques pistes.

Les initiateurs du projet doivent rendre irréversible leur rapprochement et ainsi assurer à la fois le développement de synergies et la protection de Suez. Le scénario d'une OPA amicale de GDF est possible, mais peu envisageable, car il reviendrait en quelque sorte à re-privatiser Suez. Il reste la solution d'échanges de participations qui créeraient des liens capitalistiques croisés, tout en s'accompagnant de fortes coopérations industrielles[30] : une sorte de fusion, sans l'aspect de la fusion, à l'instar de ce que fit en son temps Renault avec Nissan (Philippart, 2003)… Cette stratégie aurait le mérite de ménager certaines susceptibilités et d'aboutir malgré tout à un rapprochement important entre les deux entreprises, en attendant d'aller plus loin…

Les syndicats, quant à eux, agissent en ordre dispersé. Ceux de Suez sont en effet favorables à l'opération de rapprochement. Ceux de GDF pourraient être accusés de défendre des intérêts catégoriels. Leur tactique s'arc-boutera donc sur la défense du service public pour tenter de revenir sur la diminution de la part de l'État dans le capital de GDF, ce à quoi concourrait la solution de participations croisées. Quant à la « guérilla judiciaire »[31] qu'ils pourraient mener, celle-ci nécessite des armes juridiques. Or, ils n'ont que des arguments socio-politiques (qui ne leur ont pas encore permis de produire ou de faire produire des instruments juridiques à manœuvrer).

L'analyse du projet de fusion confirme par ailleurs que le management juridique ne se réduit pas à dire le droit (Barthélemy, 1993). Certes, les aspects juridiques d'un projet (de fusion, par exemple) sont relativement complexes et difficiles à maîtriser (cf. Amann et Lethielleux, 2005). Ils font appel très souvent à des capacités cognitives qu'un juriste généraliste ne peut posséder seul. L'appel à des conseils spécialisés est donc souhaitable. Cependant, l'achat de ces conseils,

[30] Les deux entreprises ont déjà développé des coopérations dans la construction de centrales électriques dans le Sud de la France.
[31] Cf. Les Echos des 24 & 25 novembre 2006, p. 20.

la formulation des questions à leur poser, la compréhension des réponses “données“, l’intégration de celles-ci dans la logique du projet de l’entreprise ne sont réalisables que grâce aux connaissances de l’homme ressource qu’est le juriste d’entreprise, le juriste de l’entreprise (Philippart, 2004).

Le management juridique ne peut non plus se restreindre à l’imagination de solutions (Bidaud et al. 1995), i.e. à la composition de montages, à l’ingénierie juridique (Bertrel, 1997). Bien sûr, ces savoir-faire constituent une part notable des interventions juridiques au service de l’entreprise. Le rapprochement GDF – Suez met en œuvre des mécanismes issus du droit des contrats, du droit des sociétés, du droit de la concurrence, du droit fiscal, du droit du travail, très compliqués, voire sophistiqués. Il impose de concevoir des solutions juridiques contribuant à créer de la valeur (Roquilly et Aliouat, 1996).

Mais le management juridique doit encore intégrer une compréhension des logiques d’instrumentalisation. Ce n’est pas seulement une relation à la norme, c’est aussi une relation à des parties prenantes qui sont elles-mêmes dans des logiques de relations à la norme. Il convient donc de tenter de saisir les outils auxquels elles recourront, avec quelle chance de succès, quels effets, d’essayer d’identifier leurs actions et ré-actions. Comprendre les logiques d’instrumentalisation des uns et des autres est nécessaire pour déployer la sienne avec pertinence et efficacité. Le droit n’est pas une donnée externe, neutre, fixe. Il change, évolue, est susceptible d’interprétations, de perceptions plurielles. Le management juridique a à saisir ces aspects, tout en étant vecteur de logiques d’action.

En ce sens, toute stratégie d’entreprise, entendue comme « marge de manœuvre » (Martinet, 1990, 231), ne peut faire l’impasse sur sa dimension “management juridique“. Le droit n’est ni une contrainte, ni une opportunité ; il est ce que les acteurs en font.

La stratégie n’est pas soluble dans le droit. Elle y puise des moyens. De tels savoir-faire sont depuis longtemps en œuvre dans les entreprises. Le projet de fusion GDF – Suez illustre cette réalité. Certes, on pourrait reprocher à cette analyse de mettre excessivement l’accent sur une approche utilitariste du droit. Mais, cela serait, selon nous, commettre un contresens, en assimilant utilitariste à utilisatrice. Or, les entreprises, comme d’autres sujets du droit, utilisent celui-ci dans leur organisation, pour fonctionner, pour se développer, … Ainsi, chercher à comprendre les logiques qu’elles mettent en œuvre à cet égard présente non seulement un intérêt pratique pour la vie des firmes, mais surtout un champ de recherche en gestion fécond.

La fusion GDF – Suez n'est pas victime du droit, mais se construit en le construisant.

RÉFÉRENCES

Amann B. (1992), « La gestion juridique de l'entreprise », *Encyclopédie du management*, Vuibert, Paris, 582-609.

Amann B. et L. Lethielleux (2005), *Le droit, outil de gestion*, éd. Pearson.

Barthélémy J. (1993), L'ingénierie juridique : un concept, *Les Petites Affiches*, n° 20-21, supp. 2, 1.

Batsch L. (2002), *Temps et Sciences de Gestion*, Economica, Paris.

Baucus M.S. et J.P. Near (1991), Can Illegal Corporate Behavior be Predicted ? An Event History Analysis, *Academy of Management Journal*, 34 (1), 9-36.

Benhamou Y. (1996), Cursives remarques sur la sécurité juridique, *Les Petites Affiches*, n° 54, 6 mai, 14.

Bertrel J-P. (1997), L'"ingénierie juridique", dimension émergente du "droit des affaires", *Droit & Patrimoine*, septembre, 3-4.

Bidaud H., P. Bignon et J-P. Cailloux (1995), *La fonction juridique*, Editions Eska, Paris.

Bourdieu P. (1990), Droit et passe-droit. Le champ des pouvoirs territoriaux et la mise en œuvre des règlements, *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°81/82, mars, 86-96

Cannac Y. (1984), *Le juste pouvoir*, Livre de Poche, Paris.

Carbonnier J. (1979), *Essais sur les lois*, Répertoire du notariat Defrénois.

Chaperon I. (2006), Gaz de France – Suez : l'histoire secrète, *Les Echos*, 10 mars.

Chevallier J. (2004), *L'État post-moderne*, L.G.D.J., Paris.

CONSEIL D'ÉTAT (2005), *Rapport d'activité*, www.ladocumentationfrancaise.fr

Couret A. (1993), « A l'interface du droit et de la gestion : réflexions sur quelques démarches significatives », in *Droit et gestion de l'entreprise*, Vuibert, Paris, 21-25.

Couret A. (1997), Audit juridique, in *Encyclopédie de gestion*, Y. Simon et P. Joffre (dir.), T. 1, 2ème édition, Economica, Paris.

Debouzy O. (2003), Lobbying : The French Way, in *Entreprises et politique étrangère. Le lobbying à Paris, Washington et Bruxelles*, Debouzy O., S.C. Clemons et A. Butt Philip, Les notes de l'ifri, n° 54, 6-23.

Farnsworth E.A. (1983), *An Introduction to the Legal System of the United States*, Oceana Publications, New York.

Gingras F-P. (1997), *L'utilisation des ressources d'Internet et les travaux scientifiques : questions d'appréciation*, http://aix1.uottawa.ca/~fgringas/metho/sources.html

Gras F. (1997), Première décision de la Cour de cassation en matière de publicité indirecte en faveur du tabac (Cass. crim. 22 janv. 1997), *Les Petites Affiches*, n° 21, 17 février, 13-16.

Hennart J-F. et S. Reddy (1997), The Choice between Mergers/Acquisitions and Joint Ventures : The Case of Japanese Investors in the United States, *Strategic Management Journal*, 18 (1), 1-12.

Jacquiau C. (2002), Racket dans la grande distribution "à la française", *Le Monde Diplomatique*, décembre, 4-5.

Jauffret M. (1993), Un parfum Champagne qui pétille, *L'Humanité*, 31 décembre.

Lascoumes P. et J-P. Le Bourhis (1996), Des "passe-droits" aux passes du droit. La mise en œuvre socio-juridique de l'action publique, *Droit et Société*, 32, 51-73.

Maïa J. (2005), « Les contraintes européennes sur la loi », Revue *Pouvoirs*, n°114, 53-71.
Malaurie P. (2005), « L'intelligibilité des lois », Revue *Pouvoirs*, n°114, 131-137.
Martinet A-C. (1990), Épistémologie de la stratégie, in *Épistémologies et Sciences de Gestion*, A-C. Martinet (coord.), Economica, Paris, 211-236.
Mathieu B. (2006), Le Conseil constitutionnel, gardien de la sécurité juridique, *Les Echos*, 15 mars, 12.
McKendall M.A. et J.A. Wagner III (1997), Motive, Opportunity, Choice, and Corporate Illegallity, *Organization Science*, vol. 8, n° 6, November-December, 624-647.
Montpetit É. (2002), Pour en finir avec le lobbying : comment les institutions canadiennes influencent l'action des groupes d'intérêts, *Politique et Sociétés*, vol. 21, n° 3, 91-112.
Moor P. (2005), *Pour une théorie micropolitique du droit*, PUF, Paris.
Percerou R. (1990), « Améliorer la performance juridique de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 8-35.
Philippart P. (2000), *La gestion juridique marginale. Enjeux et implications*, XV^{èmes} Journées des IAE, (Bayonne–Biarritz), texte diffusé sur le site « Littérature grise » de l'USTL (http://bibliotheques.univ-lille1.fr/grisemine).
Philippart P. (2003), Design juridique versus discours : le cas de l'"Alliance" Renault – Nissan, in *La métamorphose des organisations. Design organisationnel : créer, innover, relier*, T. Frœhlicher et B. Walliser (dir.), L'Harmattan, 2003, 177-199.
Philippart P. (2004), Le traitement des dimensions juridiques de l'alliance : un exemple d'intégration du droit dans la gestion de l'entreprise, *Gestion 2000*, n° 4, 127-143.
Philippart P. (2007a), Création d'entreprise et protection de l'entrepreneur : perspectives juridiques, in *Regards prospectifs sur les pratiques entrepreneuriales*, C. Schmitt (dir.), Les Presses de l'Université du Québec, à paraître.
Philippart P. (2007b), Le cadre réglementaire de la grande distribution : une interrogation sur son effectivité. Analyse du cas français, colloque ComIndus, Avignon, 29 mars.
Reuer J.J. et M.P. Koza (2000), Asymetric Information and Joint Venture Performance : Theory and Evidence for Domestic and International Joint Ventures, *Strategic Management Journal*, 21, 81-88.
Rioux J-P. (1980), *La France de la Quatrième République*, collection Points Histoire, Édition du Seuil, Paris.
Roquilly C. et B. Aliouat (1996), Projets d'innovation et gestion des risques : les stratégies d'innovation dans une perspective d'ingénierie juridique, *Gestion 2000*, n° 3, 135-160.
Seguin P. (2006), *Art de légiférer et sécurité juridique : enjeux pour la vie des entreprises*, discours de clôture des entretiens de Friedland, 14 novembre, CCIP.
Sauvadet F. (1995), L'insoutenable application de la loi, *Rapport n° 2172*, *D.I.A.N.*, n° 34-95.
Teubner G. (1993), *Le droit, un système autopoïétique*, PUF, Paris.
Turgeon J. et J. Bernatchez (2003), Les données secondaires, in *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, B. Gauthier (dir.), Presses de l'Université du Québec, 431-468.
Wacheux F (1996), *Méthodes et recherches en gestion*, Economica, Paris.
Zoller É (2001), *Le droit des Etats-Unis*, Que sais-je ? PUF, Paris.

ANNEXE A - ECHEANCIER DE L'OPERATION DE RAPPROCHEMENT

2003	26 juin	Directives européennes obligeant à l'ouverture totale des marchés de l'électricité et du gaz
2004 & 2005		Discussions entre les deux entreprises pour un éventuel rapprochement
2006	22 février	Annonce d'une possible OPA d'Enel sur Electrabel, filiale de Suez
	25 février	Annonce par le gouvernement de Villepin de la fusion GDF - Suez
	25 & 26	Approbation par les conseils d'administration des deux entreprises du protocole de fusion
	19 juin	Ouverture d'une enquête de la Commission européenne
	28 juin	Présentation au Conseil des ministres du projet de loi de privatisation de GDF
	7 septembre	Début des débats à l'Assemblée Nationale (137 449 amendements déposés)
	27 septembre	Adoption de la loi par l'Assemblée Nationale
	13 octobre	Les entreprises s'engagent à céder certains de leurs actifs pour obtenir l'accord de la Commission européenne
	25 octobre	Adoption de la loi par le Sénat
	30 octobre	Présentation du projet d'organisation du nouveau groupe
	3 novembre	Avis favorable du comité d'entreprise de Suez à la fusion
	7 novembre	Le juge des référés du TGI de Paris donne raison aux syndicats de GDF
	8 novembre	Adoption de la loi sur l'énergie
	14 novembre	La Commission européenne autorise la fusion
	21 novembre	La Cour d'appel de Paris confirme l'ordonnance du 7 novembre
	30 novembre	Décision du Conseil constitutionnel différant la privatisation effective de GDF au 1er juillet 2007
	mi-décembre	Remise des documents aux experts
	21 décembre	Remise du rapport d'expertise
2007		CEE de GDF
		Conseil d'administration de GDF
		Transmission du traité de fusion à l'Autorité des Marchés Financiers (AMF)
		Présentation des résultats des deux entreprises
	22 avril & 6 mai	Election présidentielle
	1er juillet	Privatisation effective de GDF ?