

QUATRIEME RENCONTRE EUROPEENNE DE L'ACTIONNARIAT SALARIE **BILBAO MONDRAGON 2002**

22 NOVEMBRE 2002 : ATELIER «TEMOIGNAGES D'ENTREPRISES »

Expériences concrètes de Sociétés Anonymes de travail (*Sociedad Anonymas Laborales*, en abrégé SAL.)

Intervenants : Borja Lopez Gallegos (directeur du marketing de Lagunak), Juan Luis Bonafuente (directeur de Betsaide) et Ana Isabel Yoldi Saralegui (ASLE)

Juan Luis Bonafuente commence par rappeler quelques principes fondamentaux des SAL :

Dans la majorité des SAL, l'entreprise appartient à 100% aux salariés. Il arrive parfois (c'est assez rare) qu'un investisseur extérieur achète une partie du capital mais cette part ne peut excéder 33% . Les salariés-associés sont d'ailleurs soumis à la même limite. Chaque travailleur-associés participe aux organes de décision et de contrôle de l'entreprise. Concernant ce principe, les SAL peuvent développer leurs propres méthodes de participation et de consultation des salariés. Contrairement aux coopératives où est appliqué le principe « une personne-une voix », une action équivaut à une voix au moment du vote dans les réunions des SAL. Les orateurs de l'atelier soulignent toutefois la proximité entre les valeurs coopératives et celles des SAL, les deux types d'entreprise revendiquant leur appartenance à l'économie sociale (*economia social*). Les SAL sont des entreprises occupant de 3 à 500 travailleurs.

Les SAL trouvent leurs origines dans la crise industrielle des années 80. De nombreuses entreprises, particulièrement du secteur secondaire, connaissaient alors de sérieuses difficultés ou étaient en passe de fermer. Des milliers de travailleurs menacés par le chômage ont donc décidé d'investir leurs économies pour racheter eux-mêmes leur entreprise et ainsi sauver leur emploi. Il s'agissait donc moins pour eux d'un « projet social » d'entreprise participative que d'une nécessité absolue de conserver leur emploi.

➤ **Exemple 1 : BETSAIDE**

Fonderie produisant des pièces pour le secteur automobile. 248 salariés dont 120 associés. Juan Luis Bonafuente, qui travaillait auparavant dans une entreprise de consultance, en est le directeur. A son arrivée à Betsaide, il n'existait pas de règles précises dans l'entreprise concernant la transmission de la propriété. Le prix d'une action était déterminé arbitrairement. Deux questions essentielles se posaient alors :

- Que recevra un travailleur partant à la retraite ?
- Que payera un nouveau travailleur désirant acheter les actions nécessaires à sa représentation dans l'entreprise ?

Un autre problème majeur de cette époque était la redistribution des bénéfices. Jusqu'alors, cette entreprise n'avait réalisé aucun bénéfice, ce problème ne se posait donc pas.

Après un débat interne à l'entreprise, qui a duré plusieurs années, un « contrat de société » (*contracto de sociedad*) a été établi. La valeur d'une action est déterminée selon le taux d'inflation du pays. Un travailleur souhaitant acheter des actions les payera donc au « prix du jour ». Un travailleur partant à la retraite recevra, lui, la somme exacte qu'il a investi au départ, non indexée.

Concernant la répartition des bénéfices, le contrat de société marque une volonté de l'entreprise de se différencier des principes capitalistes. Pour comprendre cela, il faut remonter à l'époque où l'entreprise ne réalisait aucun bénéfice. Lorsque les bénéfices sont apparus, il a d'abord été décidé que la valeur d'une action évoluerait en fonction de ceux-ci. Des travailleurs ont alors quitté l'entreprise tout en conservant leurs actions, espérant en

dégager une plus-value si l'entreprise marchait bien. C'est de ce système et du « procès en capitalisme » qui lui a été fait par une partie des travailleurs qu'est née la volonté de changement.

Au terme du débat, il a été décidé que les bénéfices seraient mis en commun et redistribués sous forme de dividendes entre les travailleurs associés. Parallèlement, chaque travailleur-associé peut épargner pour sa retraite avec un taux d'intérêt relativement élevé via une caisse d'épargne-retraite interne à l'entreprise. Il sera toutefois obligé de revendre ses actions au moment de son départ. Les réserves créées par les fonds communs servent également à rééquilibrer le budget de l'entreprise en cas de déficit.

Ces principes ne se trouvent pas dans la loi sur les SAL. L'ASLE, qui fédère les SAL Basques, a établi un modèle proche de celui-ci.

➤ **Exemple 2 : Autoescuela LAGUNAK**

Auto-école occupant 33 personnes dont 23 travailleurs-associés. Borja Lopez Gallegos en est le directeur de marketing. Fondée par 5 jeunes travailleurs en 1981, l'entreprise a connu une croissance constante de ses bénéfices jusqu'en 1995. Durant cette période, le nombre de travailleurs a naturellement augmenté mais ceux-ci n'étaient, en majorité, pas intéressés par l'idée de devenir actionnaires. En 1998, l'entreprise doit faire face à des déficits majeurs. Les travailleurs non-associés sont alors mis devant ce choix : soit l'entreprise ferme soit ils deviennent actionnaires. La deuxième solution est choisie par tous. Collectivement, les travailleurs décident de réduire leurs salaires de 20 % aussi longtemps que l'entreprise sera déficitaire.

Ce changement important donnera aussi naissance au premier conseil d'administration de l'entreprise. Celle-ci était jusqu'alors entièrement autogérée. Une partie des travailleurs admet qu'elle n'a pas nécessairement les compétences (ou la motivation) pour diriger l'entreprise au quotidien et laisse ce travail à quelques uns mais les décisions importantes sont toujours prises en commun. De même, les salaires sont égaux pour tous. Borja Lopez Gallegos précise que les réunions internes sont parfois longues et requièrent beaucoup de patience de la part de chacun, notamment pour surmonter les conflits intergénérationnels. Chaque travailleur doit s'auto-discipliner et lorsque les compétences d'une personne dans un domaine sont reconnues, elle ne recevra quasiment aucune injonction de la part des autres. Il est aussi important que les travailleurs aient conscience que l'entreprise leur appartient.

En peu de temps, Lagunak a surmonté ses difficultés et les bénéfices sont réapparus. L'entreprise s'est récemment vue attribuer le label de qualité ISO 9002, dont seulement 2% des entreprises espagnoles peuvent se prévaloir. En 2002, le nombre de permis de conduire octroyés aux élèves des 25 000 auto écoles espagnoles a chuté de 17%. La même année, Lagunak enregistrait 20% d'augmentation du nombre de permis de conduire octroyés à ses élèves, alors que ses prix sont plus élevés que la moyenne ! Selon Borja Lopez Gallegos, ce succès s'explique par la motivation exceptionnelle des travailleurs-associés et par le souci de qualité de Lagunak, répondant aux recommandations faites par la Fondation européenne du management de qualité (EFQM).

➤ **Le Regroupement des Sociétés Anonymes de travail du Pays Basque (Agrupacion de Sociedad Anonymas Laborales, en abrégé ASLE)**

L'ASLE propose à ses adhérents des services variés : consultance en gestion, formation des travailleurs, services juridiques et fiscaux etc. Des fédérations de SAL existent dans presque toutes les régions d'Espagne. Toutefois, Ana Isabel Yoldi Saralegui précise que le mouvement des SAL est surtout présent en Catalogne et au Pays Basque. L'ASLE est elle-même membre de CONFESAL, l'organisation représentative des SAL au niveau national.

L'adhésion à l'ASLE n'est pas obligatoire mais 99% des 300 SAL réparties sur le territoire basque sont adhérents. L'ASLE, elle-même juridiquement SAL, ne reçoit pas de subsides et vit des cotisations annuelles payées par ses membres. Les cotisations sont fixées en fonction de l'importance de l'entreprise adhérente.

A ce sujet, il est important de mentionner que seul avantage fiscal dont bénéficient les SAL est l'exonération des 1% de taxe sur le capital social des entreprises, auxquelles sont soumises les autres entreprises (à l'exception des coopératives, qui ont leur propre régime fiscal). Ana Isabel Yoldi Saralegui souligne que cette exonération ne constitue pas un réel privilège et que dans la mesure où aucune SAL ne reçoit de subsides, on peut considérer que les SAL sont des entreprises tout à fait autonomes. Elle indique également que les entreprises d'économie sociale (SAL et coopératives), représente 20% du PIB basque.

* *
*

Sites Internet des entreprises citées :

BETSAIDE : www.bestaide.com

LAGUNAK : www.lagunak.com

ASLE : www.asle.es