



**QUATRIÈME RENCONTRE EUROPÉENNE
DE L'ACTIONNARIAT SALARIÉ
BILBAO MONDRAGON 2002
21- 23 NOVEMBRE 2002 PAYS BASQUE, ESPAGNE**

Avec le soutien de:
Commission Européenne DG Emploi et Affaires Sociales
Gouvernement Basque
Confederación Empresarial de Sociedades Laborales
Groupe Suez
Agrupación de Sociedades Laborales de Euskadi
The Capital Ownership Group
Mondragon Corporación Cooperativa



SUEZ



COG



**FEDERATION EUROPEENNE DE L'ACTIONNARIAT SALARIE, aisbl
EUROPEAN FEDERATION OF EMPLOYEE SHARE OWNERSHIP, aisbl**
Avenue Voltaire 135 à B-1030 Bruxelles • Tel/fax +32 (0)2.242.64.30
marc.mathieu@ping.be • www.efesonline.org • www.sociedades-laborales.net

TABLE DES MATIERES

JEUDI 21 NOVEMBRE 2002 (MATINEE) :	4
PRESENTATIONS ET TABLES RONDES : BONNES ET MAUVAISES PRATIQUES DE L'ACTIONNARIAT SALARIE	4
<i>OUVERTURE</i>	4
<i>LES LEÇONS DE L'AFFAIRE ENRON</i>	7
David Binns	7
<i>Le point de vue américain</i>	7
Eric De Keuleneer.....	10
<i>Le point de vue européen</i>	10
Didier Blouin	12
VERS LA DÉFINITION DE RÈGLES RECONNUES DE BONNES PRATIQUES EN EUROPE	15
Erik Poutsma	16
QUESTIONS ET DEBATS	18
JEUDI 21 NOVEMBRE 2002 (APRES-MIDI) :	24
LE MODÈLE DES SOCIEDADES LABORALES	24
<i>Le modèle des SAL</i>	24
Définition :	24
Particularités :	24
<i>La fédération ASLE</i>	27
<i>La fédération des SAL</i>	29
<i>La CONFESAL</i>	29
TEMOIGNAGES D'ENTREPRISES	31
<input type="checkbox"/> Exemple 1 : BETSAIDE.....	31
<input type="checkbox"/> Exemple 2 : Autoescuela LAGUNAK.....	32
<input type="checkbox"/> Le Regroupement des Sociétés Anonymes de travail du Pays basque (Agrupacion de Sociedad Anonymas Laborales, en abrégé ASLE).....	33
DEBATS SUR LE MODÈLE DES SOCIEDADES LABORALES (SAL)	34

VENDREDI 22 NOVEMBRE 2002 :	37
MONDRAGON CORPORACION COOPERATIVA (MCC)	37
I- PRÉSENTATION DU GROUPE MCC	37
1- Qu'est-ce que MCC ?	37
2- Les engagements financiers de MCC	40
3- Les valeurs coopératives	40
4- Les valeurs et principes de base de MCC	40
II- COOPÉRATIVES DE PRODUCTION ET ACTIONNARIAT SALARIÉ À LA LUMIÈRE DU MODÈLE DE MONDRAGON	43
1. Introduction	43
2. L'exemple d'Imola	43
3. Le management participatif	44
4. Coopération et participation	47
5. Traduire une expérience	47
6. Une économie sociale	48
III- DÉBATS	49
SAMEDI 23 NOVEMBRE 2002	51
LA STRATÉGIE DE PROMOTION DE L'ACTIONNARIAT SALARIÉ EN EUROPE	51
Séance plénière	51
Les Travaux en ateliers :	52
Atelier 1 : Comment mobiliser les pays européens retardataires en faveur de l'actionnariat salarié ?	52
Atelier 2 : Définir des programmes européens de formation pour l'actionnariat salarié.	52
Atelier 3 : Quelles nouvelles priorités pour l'actionnariat salarié en Europe à la suite de la Communication et du Plan d'action de la Commission européenne ?	52
Atelier 4 : Présentation du projet français de la SAGP (Société à gestion partagée)	52
Atelier 5 : Comment communiquer sur l'actionnariat salarié ?	52
Conclusions des travaux en ateliers	53
Atelier 1 : Comment mobiliser les pays européens retardataires en faveur de l'actionnariat salarié ?	53
Rapporteur Gorm Winther	53
Atelier 2 : Définir des programmes européens de formation pour l'actionnariat salarié.	55
Rapporteur Janos Lukacs	55
Atelier 3 : Quelles nouvelles priorités pour l'actionnariat salarié en Europe à la suite de la Communication et du Plan d'action de la Commission européenne ?	58
Rapporteur Henk Kool	58
Atelier 4 : Présentation du projet français de la Société à gestion partagée (SAGP) par Patrick Guiol.	61
Atelier 5 : Comment communiquer sur la participation salariée ?	62
Par Robin Blagburn (Unity Trust Bank) et Didier Robert (FEAS)	62
CONCLUSIONS DE LA CONFERENCE	63

Jeudi 21 novembre 2002 (matinée) :

Présentations et tables rondes : Bonnes et mauvaises pratiques de l'actionnariat salarié

OUVERTURE

Le Président de la Fédération Européenne de l'Actionnariat Salarié (FEAS-EFES), Pierre Vanrijkel, ouvre la rencontre et souhaite la bienvenue aux participants du monde entier. Il remercie les participants et les hôtes de Bilbao et de Mondragon. Il espère que le congrès sera fructueux et que les bonnes pratiques échangées et l'expérience de savoir-faire permettra d'élargir l'impact de l'Actionnariat salarié (AS) en Europe.



Le Président de la FEAS-EFES Pierre Vanrijkel (à droite de l'image) ouvrant les assises de la Quatrième Rencontre Européenne de l'Actionnariat Salarié, en présence de Marc Mathieu (FEAS – EFES), Joseba Azkarraga Rodero (Ministre du Gouvernement basque) et Robert Oakeshott (Président de la Rencontre)

Marc Mathieu, Secrétaire général de la FEAS, souhaite la bienvenue aux participants de cette quatrième Rencontre européenne de l'Actionnariat salarié.

Depuis sa création en 1998 et les trois précédentes conférences européennes, la FEAS a contribué à la réalisation de centaines, de milliers de nouvelles réalisations. Elle participe concrètement au développement de l'actionnariat salarié et ne se consacre pas uniquement au lobbying politique. Les effets sont directs dans les entreprises et pour les actionnaires salariés.

La FEAS est devenue une plaque tournante pour l'Actionnariat salarié.

Un seul exemple est celui du site internet qui centralise de nombreuses questions et demandes d'information.

Un autre résultat pratique est l'adhésion de 45 nouveaux membres lors de l'assemblée générale du samedi 23 novembre.

D'aucuns ont posé la question de l'utilité d'un nouvel échange sur les bonnes pratiques.

Marc Mathieu constate que la communication de la Commission européenne insiste toujours sur cet échange d'expériences.

Mais cette rencontre permettra d'aller plus loin. Dans le contexte international de crises boursières et de scandales, nous allons pouvoir indiquer quelles sont les bonnes pratiques et quelles sont les règles que nous voulons voir appliquer en Europe.

La situation particulière de crise conjoncturelle depuis un an, avec ses faillites et ses affaires (Worldcom, Enron, Vivendi), interpellent nombre de personnes à propos de l'actionnariat salarié.

Pour beaucoup d'actionnaires salariés, c'est la première crise conjoncturelle qu'ils voient se dérouler et qu'ils vivent en tant qu'actionnaires. Nous tirerons ensemble les leçons de cette situation avec des intervenants de haut niveau.

Nous sommes aussi en progrès avec les institutions européennes.

1- La Commission européenne a publié une nouvelle communication qui encourage les Etats et les partenaires sociaux, et qui motive tous les acteurs à agir davantage.

2- Le Comité économique et social de l'Union européenne vient d'instituer une commission spécifique sur la promotion de l'AS.

3- Le Parlement européen a également établi une commission.

Nous le voyons, les Institutions de l'Europe prennent explicitement en charge la promotion de l'Actionnariat salarié.

Par ailleurs, lors de la conférence de Washington d'octobre dernier, le Capital Ownership Group (USA) s'est engagé à promouvoir l'AS au niveau mondial.

Enfin, toujours en Europe, l'ouverture aux pays candidats, d'Europe centrale et de l'Est va demander un énorme travail pour développer des structures professionnelles et fédératives susceptibles d'encourager et de promouvoir l'AS et les entreprises participatives.

La progression se fait sentir dans de nombreux pays de l'Union européenne. De nouvelles législations ont été adoptées en Belgique et en Grande Bretagne, des actions positives en France, en Finlande et ailleurs.

Par ailleurs, il faut considérer les quelques pays retardataires européens et mener des actions d'information et de sensibilisation.

Un autre objectif de cette quatrième Rencontre européenne est de fixer de nouvelles priorités de travail. Un point important à l'ordre du jour est de définir des programmes européens de formation à l'AS.

Pour toutes ces raisons, l'Espagne et le Pays basque nous proposent des modèles tout à fait originaux. C'est l'opportunité de cette rencontre à Bilbao : élargir le champ d'action et le transposer dans d'autres pays.

La Belgique se lancera dans cette direction avec une rencontre sur les Sociédades Laborales qui aura lieu en mars 2003.

Monsieur Joseba Azkarraga Rodero, Ministre de la Justice, de l'Emploi et de la sécurité sociale du Gouvernement basque, souhaite la bienvenue aux participants en son nom et au nom du gouvernement basque. Il exprime sa satisfaction de l'organisation de cette quatrième Rencontre européenne de l'Actionnariat salarié au Pays basque où la présence de coopératives et de Sociédades Laborales (SAL) est très grande.

Il souligne que faciliter la participation des travailleurs signifie favoriser l'ancrage avec le territoire sur lequel cela se passe, dans une vision à long terme.

L'objectif du gouvernement basque est de favoriser la qualité de l'emploi. Dans ce sens, il entend la participation des travailleurs comme un vecteur d'intégration et veut favoriser une culture d'entreprise fondée sur la coparticipation.

Participer veut dire pour les travailleurs : l'autonomie, la responsabilité, la motivation, la reconnaissance, le partage du pouvoir de décision.

Pour le chef d'entreprise, cela veut dire partager le projet de l'entreprise, développer la compétitivité et la mise en avant des ressources humaines et sociales. Cela est très important et permet de retenir les travailleurs qualifiés.

La responsabilité sociale de l'entreprise est également très importante et elle passe par un plus grand investissement dans le capital humain de l'entreprise. Elle a une dimension interne qui affecte les travailleurs.

Par exemple, avec la participation des travailleurs via les schémas de participation aux bénéfices et les plans de participation à la propriété.



Marc Mathieu, Secrétaire Général de la FEAS et M. Joseba Azkarraga Rodero, Ministre du Gouvernement basque pour la Justice, l'Emploi et la Sécurité Sociale

Le Ministre est conscient des difficultés et des obstacles qui existent, ainsi que des freins culturels. Cela ne le décourage pas.

Ainsi depuis les trois dernières années, il a aidé à la mise en place de plans progressifs de participation dans les entreprises basques, surtout dans les entreprises ordinaires (qui ne sont pas des SAL). Avec des mises en œuvre comme :

- Réalisation de diagnostics ;
- Plans de participation salariée ;

- Etudes sur la possibilité d'augmenter l'AS.

Les résultats dépendront de la représentation et des contacts avec les réseaux européens qui œuvrent en ce sens.

Le but et l'intérêt d'une telle rencontre sont de partager les expériences. Une connaissance mutuelle qui sera tout bénéfique pour les relations entre les travailleurs.

En ce qui concerne le Ministre, il ne s'agit pas uniquement d'encourager ce qu'on a appelé le « capitalisme populaire », mais plutôt de favoriser le développement personnel du travailleur et celui de son entreprise.

Le modèle, quelle que soit la forme juridique, doit convenir à la culture propre de l'entreprise.

Cette Rencontre permettra à tous d'échanger des expériences, de découvrir les réalités diversifiées de l'AS et, pour les participants, de découvrir la réalité basque.

Le Ministre souhaite, au nom du gouvernement, un séjour agréable à tous. Il espère que les participants auront l'occasion de se rendre compte par eux-mêmes de la réalité basque, qui connaît certes parfois des difficultés. Car le Pays basque est résolument tourné vers l'avenir et porteur d'espoir.

LES LEÇONS DE L'AFFAIRE ENRON

(Table ronde d'experts américains et européens)

A la suite de l'affaire Enron, beaucoup de discussions ont cours aux USA et en Europe sur l'Actionnariat Salarié (AS) et le modèle américain. Quelles sont les leçons des affaires Enron et autres pour l'actionnariat salarié ? La Foundation for Entreprise Development (USA) a rédigé un Livre Blanc. Voici les pistes de réflexions lancées.

David Binns

Vice-Président de la Foundation for Entreprise Development (USA)

Le point de vue américain

Après la faillite d'Enron, beaucoup de problèmes se sont posés à différents niveaux et on peut les analyser en rétrospective des deux dernières années. J'aborderai :

- 1- les problèmes autour de l'affaire Enron
- 2- les réactions aux USA
- 3- les perspectives d'avenir : comment avoir plus de stabilité dans toutes les formes de capitalisme populaire et plus particulièrement de l'Actionnariat Salarié (AS).

La Foundation for Entreprise Development a publié un Livre Blanc juste après la faillite d'Enron. Contrairement à ce qu'on pensait, ce n'était pas un problème spécifique à une entreprise et à un pays mais il pouvait toucher tout l'AS.

On pourrait d'ailleurs faire la liste d'une douzaine d'entreprises qui ont connu ces difficultés: depuis des irrégularités comptables jusqu'aux relations trop étroites entre les conseillers en investissement et les PDG des entreprises, et aussi des cas de fraude.

Dans l'affaire Enron, les tribunaux ne se sont pas encore prononcés mais il y a des preuves de tas d'irrégularités qui n'ont rien à voir avec l'AS.

C'est mon meilleur exemple concret : montrer avec quelle rapidité la 22^{ème} compagnie des USA a disparu en 3 ou 4 mois.

Les irrégularités comptables dont les médias ont parlé, se référaient à des problèmes comptables spécifiques dans toutes les filiales. On a découvert des irrégularités dans 3.000 de ces entreprises.

Les employés détenaient une partie de ces actions et lorsque ces irrégularités ont été découvertes la compagnie a commencé à s'écrouler comme un château de cartes.

Remarque :

Aux USA, c'est par le biais des fonds de pension que les salariés détiennent des actions. Des avantages fiscaux avaient été donnés via des plans d'épargne retraite. Pendant la crise, les employés ne savaient plus où se tourner car leurs investissements étaient gelés.

D'autre part, plus de trois milliards de dollars ont disparu dans les marchés des hautes technologies. Il y avait aussi beaucoup d'investissement des employés dans ces entreprises. Le livre de Josef Blasi (« In the company of Owners »), étudie cet aspect particulier du capitalisme populaire dans les entreprises à haute technologie.

Il y a eu une perte de valeur énorme mais, dans un premier temps, les employés ont encaissé pas mal d'argent. Ces entreprises ont une structure plus égalitaire, moins hiérarchique et une utilisation moins agressive des actions des salariés. Pour la 1^{ère} fois dans l'histoire du capitalisme monétaire, un grand segment du marché a permis aux salariés de gagner plus. Il y a donc dans ce système, un côté positif et un négatif.

- 1- Avantage positif : augmentation des gains
- 2- Avantage négatif : perte de valeur

Analyse des effets et conséquences (à Enron et dans d'autres grandes sociétés) :

Il faut revenir à la distinction très nette entre le secteur comptabilité et les autres secteurs d'activités, entre les conseils donnés aux entreprises en général et ceux donnés à une entreprise en particulier.

Exemples de mesures de contrôle :

- Pression internationale au niveau des conseils d'administration (CA) pour traiter des questions des Stock Options.
- Responsabilité très stricte des entreprises en matière de corruption ou de crimes, interdiction de certains prêts aux cadres, contrôle des CA et de la Commission de bourse.

Ce qui ne s'est pas produit :

Une modification de la législation spécifique concernant les pensions de retraite et l'actionnariat salarié, les plans de pension et d'autres secteurs.

Le débat a été porté devant le Congrès et il n'y a pas eu de discussion concernant les risques encourus par les actionnaires et les AS.

En tous cas, il ne faut pas jeter le bébé avec l'eau du bain :

Il ne faut pas limiter la responsabilité des sociétés dans un cadre qui serait intéressant pour l'AS.

Il faut des réformes pour encourager une plus grande mobilité, pour que les employés puissent transférer leurs actifs dans leurs entreprises ou dans les entreprises cotées en bourse.

Un débat très actif est mené au sein de la Foundation for Enterprise Development et des représentants des salariés concernant les plans en question.

Tenir compte aussi des paradis fiscaux.

Il ne faut pas limiter la marge de manœuvre des sociétés pour protéger la possibilité de créer des structures flexibles et souples pour promouvoir l'AS.

Conclusions :

Les leçons de l'affaire Enron devront être au centre de discussions aux USA et au plan international. Les incitants pour les cadres supérieurs (stock options) peuvent être pervers, car la tentation est grande pour les détenteurs d'optimiser leurs actions au détriment de la société dans son ensemble.

Il faut continuer à étendre les possibilités de détention de Stock Options dans les sociétés mais veiller à exercer un contrôle plus important au niveau du CA. Il faut aussi règlementer l'aspect de l'élément risque des plans de retraite pour les protéger, en particulier pour les employés actionnaires.

David Binns est désireux d'ouvrir un débat et de partager les points de vue autour des efforts faits dans de nombreux pays pour promouvoir, et aussi réformer, l'AS.



A l'arrivée au Palais des Congrès de Bilbao, de gauche à droite : Marc Mathieu (FEAS), Javier Muñecas (ASLE), Pierre Vanrijkel (FEAS), le Ministre Basque de la Justice, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale Monsieur Joseba Azkarraga Rodero, Javier San José Barriocanal (ASLE), et le Directeur Général de l'Economie Sociale du Gouvernement Basque monsieur Jésus Ispizua

Eric De Keuleneer

Président de la Fondation des Administrateurs (Belgique)

Le point de vue européen

Il est important d'étudier l'expérience des USA car elle influence les pratiques financières, du monde entier en général et de l'Europe en particulier.

J'aimerais insister sur un des aspects du marché financier aux USA de ces 50 dernières années qui n'est pas discuté là-bas mais auquel l'Europe ne s'est pas adaptée.

Une hypothèse de base se développe aux USA depuis les années 1950/1960.

Si les marchés financiers sont parfaits, paient-ils un dividende ou offrent-ils une plus-value ? Est-ce la même chose ?

Si c'est parfait, le dividende payé réduit la valeur de la compagnie.

Si le dividende n'est pas payé l'actionnaire aura une plus-value sur capital.

En outre, les dividendes sont taxés et la plus-value ne l'est pas.

C'est une caractéristique essentielle du marché US depuis dix ans. Elle a eu des effets très pervers.

Les théoriciens universitaires et le monde bancaire croient que le marché américain est parfait et donc que cette théorie doit tenir, que les dividendes ne comptent pas.

Il faut cependant se poser la question : pourquoi les gens achèteraient-ils des actions si ce n'est pas pour obtenir le dividende, pour avoir une plus-value ?

Dans cette logique, le but est d'augmenter le prix des actions et il n'y a pas de limites, c'est un cercle vicieux :

Si le but d'un investissement est de produire une plus-value, on entre dans une folie de plus-value sur le capital qui existe depuis des siècles.

Le problème :

Cette logique de plus-value tient dans la théorie de maximalisation des actions détenues par les actionnaires et est très souvent utilisée en opposition avec l'optimisation de la valeur des parties prenantes.

Selon moi, il n'y a pas de grande différence entre les deux. Sur le long terme, les intérêts des actionnaires et des parties prenantes (partenaires, employés, clients, fournisseurs, AS) convergent.

Mais si on achète une action pour sa plus-value, on est intéressé par la fluctuation des prix au jour le jour (par internet ou SMS...) : on contrôle l'état des marchés boursiers. C'est un état d'esprit, on envisage l'actionariat salarié avec une plus-value au quotidien.

L'idée que les cadres supérieurs seraient rémunérés par des Stock Options (SO) va bien avec cette mentalité de la plus-value. Ils sont plus intéressés que quiconque à une augmentation des actions à court terme.

C'est très mauvais de considérer que quelqu'un qui détient des SO est un propriétaire. Ce n'est pas une question de sémantique mais de mentalité.

Dans l'actionnariat salarié, il ne faut pas confondre celui qui possède une action et celui qui a une option, souvent reçue. Il n'y a pas de risque si la compagnie s'écrase mais un bénéfice important s'il y a une augmentation du prix au court terme.

La valeur de l'option dépend de la volatilité de l'action, c'est une conséquence de la nature de l'option.

Sur le marché, la valeur des options dépend de deux choses : de la valeur de l'action sous-jacente et de la volatilité de l'action elle-même. L'actionnaire en tant que tel n'est pas intéressé par la volatilité de l'action.

Il y a une fracture entre détenteurs d'options et d'actions : c'est un grand problème pour les salariés actionnaires car ils sont souvent partie des deux situations.

D'une part, ils sont propriétaires d'actions de leur propre société. De l'autre, tous les salariés, indirectement, sont détenteurs de part de marché par le biais des plans de pensions.

Il y a là un actionnariat sur le long terme. La seule rémunération de l'action c'est le dividende et le dividende n'est plus payé.

Une étude a montré qu'aux USA, l'argent dépensé par les entreprises pour le rachat de leurs propres actions est plus important que celui consacré au paiement des dividendes. Caricature des entreprises américaines, les profits faits (surtout par les fonds de pension) ne sont plus utilisés pour rémunérer les actionnaires mais pour racheter les actions émises pour les cadres supérieurs (SO).

Les actions ne produiront plus de retour...

Ex : actions Microsoft : interdiction de payer des dividendes. Ils ont utilisé 40 millions de dollars cash pour investir dans différents secteurs qui ne sont pas source de profit.

Quel est alors l'intérêt des actions chez Microsoft ?

Un autre problème important : les transactions de budget (Enron et autres)

L'objectif de ces transactions est de cacher quelque chose. Ce problème n'a pas été identifié mais il n'est peut-être pas aussi important que ce qu'ont vu les auditeurs.

On a ainsi un conflit d'intérêt des agences d'audits. Beaucoup de ces entreprises utilisées pour des transactions hors bilan font une évaluation et sont payées pour cela.

Pourquoi ces compagnies ont-elles attendu si longtemps avant de montrer que la valeur d'Enron n'était pas ce qu'elle était ?

Conclusion

Une grande partie des problèmes, c'est que les Conseils d'Administration (CA) ne sont pas efficaces. Ils pensent que les SO ont résolu le problème des agences : que le PDG s'intéresse à ses propres intérêts plutôt qu'à ceux de la compagnie.

Au contraire, les SO ont aggravé le problème de ces agences. C'est pourquoi, il est important de se concentrer sur la composition et le fonctionnement des CA.

Cela concerne aussi les salariés.

Comme c'est le cas aux Pays-Bas, les Comités d'entreprise pourraient jouer un rôle important.

Une demande raisonnable serait que le comité d'entreprise reçoive une évaluation faite par un organe indépendant sur le fonctionnement et la compétence du CA.

On parlerait alors de l'évaluation professionnelle des salariés et des administrateurs.

Didier Blouin

(Groupe SUEZ)

1- L'Actionnariat salarié de Suez

110.000 salariés actionnaires (AS), soit 55% sur 200.000 salariés.

Parmi ceux-ci, 54.000 ne sont pas français mais salariés du groupe dans 30 pays, la moitié en Europe.

La communauté des AS est le 2^{ème} actionnaire du groupe avec 4 % du capital.

L'apport d'investissement personnel est de 141 millions d'euros réalisé en trois opérations (1999, 2000, 2002), apport personnel moyen de 800 euros.

Triple choix pour une durée de cinq an :

- Produit classique SPRING : risque de la perte de l'action et plus-value proportionnelle à l'apport si vente ;
- SPRING Multiple: sécurité assurée, apport personnel garanti, effet de levier ;
- Liberté de ne pas souscrire.

Cette politique suppose un engagement, car lorsque l'on demande aux AS d'accepter de payer 280 millions euros de décote, il y a une vraie volonté.

Elle repose aussi sur une conviction : pour devenir actionnaire le salarié doit adhérer en achetant. (Suez est contre l'octroi gratuit de l'action)

L'entreprise n'est pas à l'abri des turbulences du marché. En mai 2002, une action s'achetait 21,16 euros (29,13 en 2000 ; 25,66 en 1999). Depuis juin, elle se situe entre 15 et 19 euros.

2- Qu'est ce que Suez ?

Devise : « *Vous apportez l'essentiel de la vie* ». Groupe de services : eau, traitement de l'énergie, des déchets.

Chiffre d'affaires : 45 milliards d'euros. 130 pays. Parmi les 20 groupes les plus mondiaux.

La politique est modelée par la personnalité du groupe : croissance externe rapide sur une base de sociétés bicentennaires.

Caractéristiques :

- Beaucoup de salariés sont là depuis deux ou trois ans ;
- atomisation : beaucoup d'entreprises partout, avec moins de 50 personnes, proches des clients ;
- Stratégie du travail de différents métiers ensemble et stratégies conjointes ;
- Partage d'un minimum de valeurs qui s'imposent.

Objectifs de l'AS :

Renforcer la communauté du groupe, la cohésion, l'appartenance, plus qu'un accroissement de capital ! Permettre une participation à la croissance du groupe mais ce n'est pas une rémunération additionnelle.

3- Réflexions par rapport à Enron :

a- « On ne peut pas durablement tromper tout le monde » : Enron est une affaire pénale. Par sa démesure, elle défie toutes limites.

Ex : il est contre toute logique pour un chef d'entreprise de sacrifier la pérennité de la société pour des profits immédiats.

Une des pistes de travail serait le contrôle des C.A.

b- Lutter contre la seule mémoire de l'instant.

Ex. : En 1999, faire passer le système de retraite français au système de capitalisation (fonds de pension), c'est augmenter les risques. Mais les salariés ne voyaient pas ces risques, car l'économie américaine était très forte.

Ou particularité de la protection Suez : Limiter l'investissement salarié a dû être rappelé par les Français dans une des entreprises USA.

c- L'actionnaire salarié n'est pas un actionnaire ordinaire.

Suez renforce cette conception européenne.

Car :

- Poids de « l'affection à la société » : même en mauvaise conjoncture, les salariés ont toute confiance dans la capacité de redressement de l'entreprise. Ex : entre mai et juillet 2002, 33.000 nouveaux AS à Suez alors que l'action baisse.
- La majorité des AS sont des ouvriers, pas formés à cela.
- Le cadre est international : pas de lien entre l'électricien belge d'Electrabel et l'ouvrier éboueur de Sao Paulo.
- Intégration de la culture de l'AS.
- Sécuriser l'apport salarié, à protéger l'investissement : dans le cadre mondial, il faut créer des statuts particuliers de l'AS, très souvent loin des statuts des pays.
- Exercice du droit d'AS pas évident, surtout au point de vue international.

d- Le salarié doit recevoir une protection spécifique = le seul moyen de développer l'as !:

- Investissement mesuré = plancher de 10 euros et plafond à 25 % salaire annuel,
- Apport personnel protégé,
- Espérance d'un gain significatif d'où effet de levier (et fiscalité adaptée),
- Liberté de désengagement, même si, en contrepartie des avantages fiscaux : blocage des actions pendant 5 ans.

e- L'entreprise doit mériter la confiance des salariés : clarté et transparence, possibilité de révocation.

Il y a un grand écart entre la simplicité du discours, la complexité du produit et l'honnêteté entre les deux. Un autre élément est l'importance et la régularité de l'information.

Deux difficultés :

- Les banques doivent s'adapter au public,
- Représentation et exercice des droits : Suez bute sur la représentation de l'actionariat international.

Conclusion :

a- L'Union européenne (UE) peut-elle être un moteur de l'AS ? Il faut aller dans le sens d'une reconnaissance mutuelle des outils juridiques. Les principaux problèmes sont en Europe.

b- Il est absurde de demander à un salarié d'acheter une action et de l'imposer sur un avantage pas encore perçu : impôt sur fonds perçus.

c- Il faut se battre pour arriver à un minimum d'harmonisation en Europe : c'est bien l'objectif de la FEAS.

Deborah Groban Olson

Executive Director, Capital Ownership Group (COG)

Deborah Olson, avocate des syndicats et spécialisée depuis 20 ans dans l'AS est impressionnée par Mondragon et les réalisations des coopératives. Elle cite cet exemple en opposition avec l'affaire Enron. A Mondragon, on travaille à une croissance harmonisée avec un sens de la communauté et du partage, à Enron, ce sont les dividendes et les bénéfices qui étaient recherchés.

1- La gouvernance

Dans la plupart des pays, on s'accorde à fonctionner sur la base un homme = une voix. Mais nous participons souvent de façon futile (« *système futile* ») à l'entreprise, comme nous participons parfois de façon futile à la société. Vic Thorpe parle des points principaux de la gouvernance qui doivent être développés si nous voulons progresser.

Que doit-on faire ? Le monde syndical est-il en mesure de faire quelque chose ?

2- Réalisations de la COG

La COG est un groupe de travail par internet dont le but est d'élargir l'AS et de combattre les effets négatifs de la mondialisation.

La COG a organisé une conférence à Washington en octobre 2002 sur les stratégies de la globalisation. La question centrale était : « **Comment rendre la mondialisation plus démocratique et plus durable ?** »

Thèmes de travail :

- 1- Stratégies principales pour aller de l'avant avec l'AS et surtout au point de vue la législation ;
- 2- Conférence internationale sur la « Fix Globalisation » :

Mondialisation : l'AS n'est pas encore envisagé comme un moyen stratégique pour combattre les effets négatifs de la mondialisation, sauf par les convaincus dont nous sommes ! Nous avons mis en avant, devant des professionnels de divers secteurs, l'AS comme une des stratégies possibles. Le but est d'augmenter l'audience de l'AS et de travailler en synergie avec des organisations qui sont préoccupées par la mondialisation.

Le cas Enron n'est pas seulement un exemple de mauvaise pratique mais il a entraîné toute une crise en Californie et cela pour le bénéfice de quelques personnes irresponsables.

Alors, comment construire une action qui puisse-t-aller de l'avant ?

Les résultats de la conférence stratégique (voir site www.capitalownership.org) ont conclu à développer les opportunités politiques pour augmenter la visibilité de l'AS et sa capacité à résoudre des problèmes sociaux.

Un exemple intéressant est l'Argentine : plusieurs cas existent où les travailleurs reprennent leur compagnie au bord de la faillite. Dans certains cas, ils ont redressé la situation.

3- Solutions sur le long terme:

- adoption globale et mise en application des normes de l'OIT
- accès au marché pour conserver un seuil minimum de démocratie et des conditions de vie décentes
- structuration des syndicats et visibilité internationale
- participation sur une base la plus large possible

4- Objectifs pour la COG pour les 5 années à venir :

- développer les échanges et les actions concrètes (15 groupes de travail existent *online*), incitation à participer et à développer des groupes de travail supplémentaires et à mener des actions concrètes
- répertorier les mécanismes et politiques existantes en matière d'AS
- soutenir des échanges d'action
- étendre le site web
- éditer une publication sur l'AS et porter l'AS à l'ordre du jour de l'OIT
- avoir une coalition internationale de COG autour de l'AS et la mondialisation
- créer des programmes d'études (masters) pour la bonne gestion des sociétés et l'intégration de l'AS.



Eric De Keuleneer (Fondation des Administrateurs), Marc Mathieu (FEAS), David Binns (Beyster Institute - Foundation for Enterprise Development), Deborah Groban Olson (COG) et Didier Blouin (Groupe SUEZ)

VERS LA DÉFINITION DE RÈGLES RECONNUES DE BONNES PRATIQUES EN EUROPE

En conclusion des enquêtes dans les différents pays de l'Union, on peut aller vers la définition d'un ensemble raisonné de règles de bonnes pratiques de l'Actionnariat Salarié en Europe.

Erik Poutsma

Nijmegen School of Management

Il propose une évaluation des côtés positif et négatif de la participation financière en Europe.

Les questions :

- 1- Qu'est-ce que la participation financière ?
- 2- Comment s'est-elle développée en Europe ?
- 3- Les caractéristiques des bonnes pratiques
- 4- Les principes de l'Union européenne
- 5- Les perspectives de développement

1- Qu'est-ce que la participation financière ?

La participation financière n'est pas un phénomène universel. C'est un phénomène multi-dimensionnel, aux objectifs variés, qui régit les relations d'échanges entre propriétaires, investisseurs, dirigeants, salariés.

Cette définition s'applique de manière différente selon les pays.

L'AS a une variété d'objectifs, cela ne concerne pas uniquement l'épargne, les biens, les actions...

L'ampleur de la définition rend l'analyse des bonnes pratiques complexe et toute une variété de pratiques sont à prendre en considération.

Différences dans les systèmes et dans les appellations de la participation financière : participation élargie ou plus étroite, liée à la performance de l'entreprise ou non ; rémunération en plus du salaire ou intégrée au salaire ; plans qui résultent d'un accord entre partenaires sociaux ou politique unilatérale de l'employeur ; participation délibérative ou non ; niveau international ou local.

2- Développements en Europe

L'AS s'est développé en Europe sous différentes formes.

Voici les résultats d'une étude très large menée en Europe.

Il y a une très grande différence entre les plans d'actionnariat : entre les compagnies de plus de 200 employés (30%) et les autres ; différences entre celles à base large et celles plus étroites ; grande diversité des plans d'actionnariat en termes de contenus et en termes de diffusion ; plus les plans sont diffusés plus la base est élargie (France et Royaume Uni) ; augmentation des plans organisés par les directions (plus stable en Irlande et au Royaume Uni) mais les législations vont changer ; fortes hausses en France, Pays-Bas, Danemark Finlande.

3- Les caractéristiques des bonnes pratiques

Quels sont les critères des bonnes pratiques ?

Définition : ces plans doivent rencontrer les objectifs communs des deux parties (alignement des intérêts) et être une valeur ajoutée à l'épargne des salariés.

Un exemple de bonne pratique est l'entreprises où les employés sont partie prenante et où leur action a une influence.

L'étude réalisée donne une liste des pays et des compagnies ainsi que leurs pratiques.

Exemples:

- Entreprises cotées en bourse ou non. Dans les PME le pourcentage d'AS est plus grand que dans les grandes, plus collectif, insiste sur la participation. Dans les grandes entreprises : 1% de participation en moyenne, base individuelle, AS axé sur la rémunération.
- Similitudes : la productivité n'est pas la première chose mise en avant. Les plans font partie du paquet salarial. Un des premiers objectifs est l'identification, l'appartenance, la collaboration. Ensuite vient l'effet sur la productivité et la rentabilité.

Les 13 caractéristiques les plus importantes des bonnes pratiques

- 1- alignement d'intérêts dès le départ des différentes parties prenantes
- 2- identification et valeur ajoutée à l'épargne
- 3- développement collectif avec les représentants des salariés, pas sur base individuelle
- 4- plans sur base collective avec droit de vote, mesures de protection, législation et contrôles
- 5- plans co-gérés par les différentes parties
- 6- répartition équitable
- 7- base volontaire
- 8- plans intégrés dans des pratiques fonctionnelles équivalentes pour les parties
- 9- plans supportés par une bonne communication et des pratiques de consultation
- 10- plusieurs plans mixtes de participation possibles en parallèle
- 11- sociétés consolidées par un marché interne bien établi
- 12- plans évalués et modifiés: très mobiles et dynamiques
- 13- formations intensives à la participation financière: très important !

Conclusion

Le processus de mise en œuvre, de contrôle et les conditions visent à empêcher les erreurs, les mauvaises utilisations, les faux pas. L'idée est de créer une situation de réponse immédiate en raison de l'influence des employés sur le contrôle de ces plans. Cela minimise les problèmes. Ce sont des plans qui mettent en œuvre des mesures systémiques pour identifier des besoins qui mènent au succès.

Dans l'optique des bonnes pratiques, ce n'est pas le contenu et les conditions qui sont importantes mais le processus de mise en place des plans.

QUESTIONS ET DEBATS

1- Suggestion d'une autre pratique intéressante à Mondragon.

Ils incluent un feed-back et un engagement dans l'influence de la société au niveau des clients, des fournisseurs, de la formation des employés.

Les coopératives surveillent les détaillants, les employés suivent les formations, des étudiants suivent des cours...Ils sont très attentifs au feed-back des clients par rapport à la qualité.

Erik Poutsma: C'est une perspective intéressante pour le développement de l'AS et le développement extérieur de l'entreprise. Cela dépend du contexte. Il faut également tenir compte du travail mené au niveau des Ressources Humaines. Mais il faut se rendre compte des différences culturelles et institutionnelles de pays à pays.

Ex: Grenoble: école de formation au sein de certaines entreprises.

Marc Mathieu: une des priorités pour les prochaines années devrait être un programme de formation sur l'AS. Certains développent déjà un programme universitaire à la gestion de l'AS, et un programme de formation pour les employés.

Il y a différents aspects de la formation que nous devrions traiter.

2- Expérience de l'entreprise Gasolina en Pologne.

Si nous voulions développer l'AS, il faudrait commencer à partir des écoles primaires.

La chose la plus importante est d'avoir une formation universitaire qui intègre la gestion de l'AS : former à une « mentalité d'actionnaires participatifs et motivés ». Cela aura une répercussion sur la manière de travailler et de s'impliquer dans l'entreprise. En Pologne, nous avons des programmes expérimentaux très positifs pour les étudiants.

3- Tony Dunne (Irlande) : la question que je me pose est pourquoi utilise-t-on les programmes d'AS dans les entreprises ?

Est-ce pour influencer la politique des entreprises ou pour opérer des transactions financières directes ?

Dans certaines entreprises publiques des actions ont été distribuées. Elles n'ont pas toujours été bien utilisées dans l'intérêt de l'entreprise (quel doit être le rôle des syndicats ?), mais parfois dilapidées par certains individus. Cela mérite réflexion.

Deborah Olson : C'est la différence entre Mondragon et Enron.

Les programmes que nous mettons en place sont des programmes de transition. Car aux USA, il n'y a qu'une partie de la valeur des actions qui est en jeu. Tandis que Mondragon et d'autres coopératives sont plus stables car la partie majoritaire est le capital de l'ensemble de la communauté. En Grande Bretagne et aux USA, nous avons des modèles plus capitalistes. C'est pour cela qu'il faut des programmes de transition. Mais si nous continuons dans cette voie, cela risque de coûter très très cher.

Si nous voulons augmenter l'AS, c'est dans un esprit de communauté et de bénéfice pour les travailleurs, avec l'accent sur l'intérêt du capital de l'entreprise dans son ensemble.

E. Poutsma : Il faut garder à l'esprit que l'AS n'a pas été créé dans le but d'augmenter l'influence des AS. Dans certaines sociétés, il y a partage d'influence. La question est récurrente : que devrions-nous faire avec la participation des salariés et comment la rendre fonctionnelle pour la société dans son ensemble et dans le long terme ?

En Irlande, une première étape a été mise en place et la question est de savoir qu'en faire maintenant. Quelle est la plus-value pour les salariés ?

4- Davis Binns a parlé de capitalisme populaire, la législation que nous avons au Royaume-Uni a été favorable à une plus grande démocratie dans l'entreprise, nous avons eu des essais d'approches coopératives et de base communautaire. Certaines pratiques ne sont pas durables mais dans l'ensemble, l'AS est une bonne chose. La réflexion est toujours positive.

5- Shann Turnbull (Australie) : Quelle est la pratique en Europe des trustees d'actions ?

Aux USA, GB et Australie, les trustees ont un défaut majeur pour l'application des plans d'AS car ils ont des devoirs fiduciaires. Les sociétés sont responsables, les investisseurs institutionnels considèrent les aspects financiers et pas sociaux. Les bénéficiaires partagent le trust des plans de retraite mais les employés ne peuvent pas toujours participer à tous les plans.

En Australie, les actions sont détenues directement par les actionnaires. Le problème du caractère fiduciaire se pose. Quelle serait la bonne pratique à mettre en œuvre en Europe ?

E. Poutsma : En France, le problème des trustees n'existe pas de manière formelle.

Aux Pays-Bas, il existe la possibilité d'un actionariat collectif en utilisant une association aux objectifs particuliers.

Il y a moyen de développer des règles de participation collective même si le droit de vote est individuel.

Marc Mathieu : la législation est différente dans chaque pays d'Europe, cela pose la question des objectifs et de l'organisation de l'actionariat salarié.

Dans le système anglo-saxon, il y a l'ESOP (Employee Stock Ownership Plan = Plan d'Actionariat salarié). A côté existe une association d'Actionnaires salariés qui le contrôle.

En France, les employés actionnaires le sont à titre individuel. Il y a des associations d'AS dans les entreprises mais elles ont des difficultés à exercer le droit de vote car elles ne sont pas propriétaires des actions.

En GB, la nouvelle législation prévoit-elle quelque chose au sujet des trustees ?

David Erdal : La nouvelle loi britannique est devenue un Acte. C'est une initiative privée menée par les coopératives qui établit un modèle démocratique pour l'AS. Pas de base obligatoire mais un modèle de bonnes pratiques. Cette loi va rétablir des incitants fiscaux très importants retirés auparavant.

Personne n'a encore inventé un bon cadre institutionnel pour l'AS. Nous nous battons pour cela mais il y aura toujours une tension entre collectif et individuel.

Mondragon est un exemple efficace : l'individu a une participation directe mais l'ensemble de la société est géré collectivement.

En GB, les trustees doivent veiller à l'intérêt financier et il est illégal d'avoir un trusty pour un but bien spécifique.

Avec le cas du fonds d'investissement d'Enron, on s'est rendu compte de la lacune de la législation. L'acte du Parlement a pour souci l'intérêt des AS. Un nouveau processus est entamé.

M. Mathieu : La nouvelle loi belge recommande que l'AS s'organise en coopérative, elle donne une orientation collective à l'AS.

6- Gojko Stanic : exemple de la Slovénie

Nous déployons nos forces pour que le travail contribue au bien-être de la société présente et future. Il faut être compétitif, la concurrence existe, et avoir un profit minimum. C'est comme cela que la civilisation peut survivre, avec une démocratie économique, à la fois d'un point de vue global et local.

En Slovénie, dans beaucoup de sociétés, direction et entreprises ont accepté une approche démocratique. Nous essayons de contrôler les compagnies dans un concept de durabilité de génération en génération, comme dans une famille.

Toute la privatisation va dans ce sens, ce sont les entreprises qui se développent le mieux et le plus rapidement. Les compagnies ne sont pas à vendre. Les meilleures entreprises se retirent des cotations boursières pour garder le contrôle. Si l'on veut que les salariés soient actionnaires, on est obligé de payer les dividendes car les gens ont besoin d'argent.

En Slovénie, le cas Enron serait impossible car il existe des règles écrites dans les statuts et une collaboration entre AS et direction. Il existe un contrôle spécial des actions de direction et des services comptables.

Il est important d'instituer un contrôle spécial de :

- l'achat et la vente d'action ;
- la direction ;
- des services comptables.

L'AS doit être actif et participer à la stratégie de l'entreprise.

7- Vincent Dutfoy (France)

Délégué général de la Fédération française des associations d'actionnaires salariés et président des AS du Crédit Lyonnais.

Sur Enron : lors de son éclatement on a dit : c'est la fin de l'AS car c'est un produit monobloc. Mais quelques années avant Enron il y a eu le scandale Maxwell. S'il n'y a pas d'investissement monobloc, ni d'investissement dans des fonds de pensions multi-entreprises ou mono-entreprise, quelles seraient alors les solutions ? Instaurer les contrôles, promouvoir la transparence et l'honnêteté des dirigeants.

Sur le sondage des AS en France (Hewitt/Euronext) : la Fédération des AS a été partie prenante dans la philosophie et l'élaboration des questions. Cette enquête révèle l'élément très intéressant suivant : en plein marasme boursier, plus de 50% des AS sont prêts à réinvestir dans l'AS !

Sur l'exercice du droit de vote des actions achetées par les AS :

En France:

- si actionnariat direct : droit de vote individuel ;
- si gestion collective : les actions sont déposées sur un fonds qui exerce le droit de vote car il est contrôlé par un conseil de surveillance. Celui-ci est nommé soit par les représentants au conseil d'entreprise, soit par les souscripteurs au fonds sur base un homme- une voix. Dans ce dernier cas, c'est la démocratie qui s'exprime car tout le monde peut présenter sa liste, y compris les organisations syndicales et y compris les associations d'AS, regroupées ou non (association de fait).

Dans toutes les entreprises où a eu lieu ce type de scrutin, ce sont les listes a-syndicales et a-politiques qui l'ont remporté. Les AS veulent choisir leurs représentants, ainsi, les membres du conseil de surveillance représentent bien les AS.

Didier Blouin : J'ai parlé du projet actuel de la législation aux USA qui empêcherait un salarié d'investir plus de 10% de son salaire annuel. Suez applique partout la règle qui empêche un salarié d'investir plus de 25% de son salaire annuel, quelle que soit la forme de participation. L'effet de levier peut arriver à 2,5% du salaire annuel.

Dès la sortie d'un cadre national, la représentation des salariés est un vrai problème. Aucune solution ne s'impose d'elle-même. En tant qu'entreprise, je n'ai pas les moyens de mettre en place une structure de représentation qui passe par tous les pays et qui assure la pérennité et l'indépendance.

Marc Mathieu : la loi belge limite l'investissement de plus de 10% du revenu annuel.

8- Jean-Paul Feldbusch (Soficatra, Belgique).

Sa société intervient dans le capital des coopératives et le financement des entreprises par les salariés.

Sur l'implication des salariés : quelles sont les motivations des salariés qui achètent les actions de l'entreprise ?

Car, lors de « Workers Buy Out », je suis perplexe. Certains travailleurs, même en sachant que la société est en faillite, rachètent les actions.

Une enquête sur le degré de satisfaction ou de frustration des AS a-t-elle été menée ?

Erik de Keuleneer : Sur la représentation des AS.

Les problèmes fondamentaux ont été soulevés ici. Je suis convaincu qu'un salarié dans un conseil d'administration vit un conflit d'intérêt. Il ne peut pas à la fois représenter les intérêts de l'entreprise et les intérêts des salariés.

Aux USA et GB, les traditions juridiques font qu'un gestionnaire de fonds ne devrait jamais être dans les conseils d'administration. On ne peut gérer l'argent des gens et être au CA, otage de la compagnie.

Dans le *Financial Times*, on parlait des gestionnaires de fonds comme dans membres indépendants du CA.

Les AS devraient choisir un représentant qui ne représente pas un intérêt particulier.

Erik Poutsma : il faudrait, en effet, une recherche sur le degré de satisfaction des AS, spécialement quand les choses vont mal.

Le problème de l'influence des AS est très différent entre les pays. Direction et contrôle sont des choses séparées. Le conflit d'intérêt est typique.

9- Patrick Guiol (CNRS, France) : Existe-t-il des études de l'impact de l'AS sur la vie et les performances de l'entreprise, selon la taille de l'entreprise ? Au point de vue qualitatif et quantitatif.

M.M. : voir site de la FEAS : www.efesonline.org

Erik Poutsma : cela est très difficile à évaluer. Il existe une relation entre la taille de l'entreprise et le degré de participation. Plus une société est grande, moins il y a d'AS. Il n'y a pas de preuves tangibles de l'augmentation de la démocratie au sein de l'entreprise.

Si on regarde des cas concrets, on voit un lien entre la qualité et la participation, mais il n'y a pas de chiffres.

9- Javier San José Barriocanal (ASLE, Pays-Basque)

Il existe de nombreux conflits d'intérêts et l'élément de base pour les résoudre passe par la formation des travailleurs.

L'exemple de la formation dans les SAL :

- le fonctionnement des SAL, les prises de décisions ;
- les droits et devoirs des AS ;
- des connaissances de base sur la situation économique et financière de l'entreprise.

Les gens connaissant mieux la situation et les règles peuvent prendre des décisions et éviter les conflits d'intérêts qui sont importants dans les SAL puisque la participation des travailleurs est maximale.

10- Exemple du Danemark

- 1- Au Danemark, les travailleurs et le management ont des représentants au CA malgré le fait qu'ils ne gagnent pas d'argent dans la société. Tous les administrateurs sont contents de cette situation car il y a ainsi plusieurs sources d'infos, y compris du PDG. Bien sûr, il y a aussi un stress pour les représentants des travailleurs.
- 2- La démocratie dépend du degré de participation. A 2% de propriété, être propriétaire est un simple bénéfice. A 5% (somme moyenne 10.000 euros), cela représente une petite valeur. Plus la participation augmente, plus on est attentif de ce qui se passe : 20 % de participation peut entraîner des changements dans l'entreprise.

11- David Wheatcroft (Grande-Bretagne)

Il y a toujours des conflits d'intérêt dans la vie, ce qui intéressant est de pouvoir les gérer ! Je pense donc que c'est un mythe.

Le problème de la nouvelle législation, c'est qu'elle ne fait que combler les lacunes de la législation précédente. Lors de la nouvelle législation sur les trustees, les syndicats n'ont pas participé et des opportunités ont été perdues.

La représentativité des actionnaires pose toujours question. Le problème que nous aurons toujours est de voir qui détient les plus grosses parts de la société.

12- Janos Lukacs (Hongrie)

Il y a 13 ans, j'étais très enthousiaste et j'ai beaucoup travaillé pour développer l'AS et la participation. Aujourd'hui, je suis déprimé ! Je me rends compte que l'AS met en lumière certaines pratiques du monde des affaires, comme Enron. Cela rend les choses encore plus compliquées pour les actionnaires salariés.

Ma question : quelle doit être la mission d'une entreprise, pour toutes les parties ?

Comment développer la représentation des salariés et l'honnêteté des dirigeants ? Surtout dans des pays en développement comme à l'Est.

Ces difficultés me dépriment mais quelque part c'est un défi pour nous car l'AS met en lumière les dysfonctionnements du système économique.

J'annonce qu'en avril 2003 aura lieu la conférence en Slovénie du réseau de l'AS en Europe de l'Est.

13- Dan Bell (USA)

Sur les conflits d'intérêt : si on n'a pas d'intérêt à défendre, on n'a rien à dire au CA. Avoir des salariés aux CA équilibre les intérêts en son sein.

La diversité est importante et l'AS correspond aux besoins des gens. Nous devons définir les buts et les objectifs de la participation (plan de retraite, droit de contrôle dans l'entreprise, ESOP aux USA, participation au capital). Nous voulons une législation qui permette aux salariés de faire plus et pas moins. Il faut également envisager les abus et les moyens de les limiter.

14- Henri Marchal (Banque Bruxelles Lambert - ING, Belgique)

Dans les bonnes pratiques, on parle d'une action - une voix. ING a deux types d'action : avec et sans vote.

Comment ce problème doit-il être résolu ?

Comment le point de vue d'une collectivité peut-il être donné ?

15- Erik Poutsma

C'est une question très difficile et politique : l'impact du droit de vote dépend du nombre de voix, il faut essayer d'avoir une majorité, cela n'empêche pas la démocratie.

L'impact de la représentation varie selon le nombre d'actions détenues. Dans certaines associations d'AS, la représentation est basée sur une voix par personne avec une stratégie commune. Le principe de base des bonnes pratiques est une répartition équitable pour tous.



Les participants assemblés dans la salle du Palais des Congrès de Bilbao



Myriam Biot (FEAS), cheville ouvrière de la Rencontre et, de gauche à droite José Hernandez Dunabeitia, Directeur Général de la Fédération basque des Sociédaes Laborales ASLE, Javier San José Barriocanal, Directeur de ASLE, Patxi Ormazabal, Directeur des Relations Extérieures de Mondragon Corporacion Cooperativa et Jésus Ispizua, Directeur Général de l'Economie Sociale du Gouvernement Basque

Jeudi 21 novembre 2002 (après-midi) :

LE MODÈLE DES SOCIEDADES LABORALES

Ateliers 1 et 2 :

Le modèle espagnol et basque des Sociédaes Laborales (SAL) a permis la création de 15.000 entreprises et de 100.000 emplois en quelques années.

Pourquoi ce succès de l'Actionnariat salarié (AS) dans la création d'entreprises ? Quelles en sont les bases légales, l'histoire et les perspectives ?

Dans chaque région, les SAL sont regroupées en fédérations d'entreprises (par exemple ASLE pour le Pays basque). Celles-ci ont créé des centres d'entreprises et de formation pour accompagner la gestion et de développement des entreprises membres.

Miguel Millana, Président de la CONFESAL (Confédération espagnole des Entreprises des Sociétés anonymes de travailleurs (SAL)).

Le modèle des SAL

Définition :

Les SAL sont des entreprises autogérées dont les acteurs principaux sont les travailleurs, généralement aux ressources limitées, qui allient leurs forces autour d'un objectif commun : maintenir un emploi stable.

Particularités :

Les SAL sont des sociétés anonymes avec des objectifs de rentabilité et de redistribution des dividendes. Elles s'intègrent dans les formes de sociétés juridiques commerciales : les

sociétés anonymes et les sociétés à responsabilité limitée mais avec des spécificités propres.

La loi prévoit toute une série de conditions aux SAL :

- 1- Le capital social : 51% du capital social doit appartenir aux travailleurs. Chacun des membres ne peut posséder qu'un maximum d'un tiers du capital social. Le but est d'éviter les concentrations. Une seule exception est prévue par la loi à ce maximum : les administrations publiques et les associations sans but lucratif peuvent posséder jusqu'à 49% du capital social d'une SAL.
- 2- Deux types de membres : les membres travailleurs, qui en plus du capital ont une relation professionnelle à l'entreprise, et les membres généraux qui investissent du capital dans l'entreprise mais n'y travaillent pas (ils sont minoritaires).
- 3- Limite à l'embauche de travailleurs non-membres avec contrat à durée indéterminée car tous les travailleurs doivent avoir la possibilité de devenir membres. Cette limite est calculée en pourcentage de la moyenne des heures prestées par an par l'ensemble des travailleurs. On calcule alors les heures qui peuvent être prestées par les travailleurs non-membres. Cette limite ne vaut pas pour les contrats ponctuels à durée déterminée.



En conversation animée au Palais des Congrès de Bilbao, de gauche à droite, Patxi Ormazabal (Directeur des Relations Extérieures de Mondragon Corporacion Cooperativa), Jésus Ispizua (Directeur Général de l'Economie Sociale du Gouvernement Basque), Monsieur Joseba Azkarraga Rodero (Ministre de la Justice, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale du Gouvernement Basque), José Hernandez Dunabeitia (Directeur Général de la Fédération Basque des Sociédaes Laborales ASLE), Javier San José Barriocanal (Directeur de ASLE)

Les 2 types de SAL :

- 1- des sociétés anonymes : capital minimal de 60.000 euros
- 2- des sociétés à responsabilité limitée de type « laboral » : capital minimal de 3.000 euros; régime juridique plus simple et plus flexible. Elles sont plus nombreuses car adaptées aux petites entreprises.

Le droit applicable aux SAL :

S'applique aux SAL la législation des sociétés anonymes sauf ce qui est prévu dans la loi de 1997 sur les SAL. Il en est de même pour les sociétés à responsabilité limitée.

Quels sont les aspects concrets de cette loi de 1997 sur les SAL ?

1- Régime spécial de transmission des actions : il est lié à l'objectif poursuivi c'est à dire faciliter l'acquisition du capital par les travailleurs de l'entreprise.

C'est un droit préférentiel d'acquisition d'actions pour les travailleurs, dans l'ordre de priorités suivant: les travailleurs non-membres, les travailleurs déjà membres, les membres non-travailleurs et les travailleurs temporaires, les autres actionnaires possibles.

2- La condition de membre est liée à la vie active de l'entreprise : un mécanisme est prévu lorsqu'un membre quitte l'entreprise (pension, incapacité, départ volontaire, licenciement...): obligation légale de céder ses actions en tenant compte du droit d'acquisition préférentiel.

Organes de décisions :

Pas de spécificités par rapport à la loi générale des sociétés commerciales.

Conseil général des membres : organisme suprême où les décisions fondamentales sont prises à la majorité du capital social (différent des coopératives).

Organes d'administration :

-soit organismes personnels : l'administration de la SAL revient à une seule personne

-soit organismes communs : représentation collective élue pour former un Conseil d'administration.

Dans les SAL, les travailleurs sont des associés mais il existe des organismes propres au droit du travail comme le Comité d'entreprise, le comité de personnel ou le comité d'hygiène et de sécurité. Ce sont des organes représentatifs de l'ensemble des travailleurs, membres ou pas.

Il existe donc à la fois des organes de représentation pour le volet profession et pour le volet syndical.

Les droits des membres des SAL :

Ils sont soumis à deux types de normes.

1- le droit commercial en tant qu'actionnaires ;

2- le droit du travail en tant que travailleurs.

Il peut y avoir certes des contradictions.

Exemples : droit au dividende, droit de participer à la liquidation de la société, droit d'acheter des actions, droit d'assister à l'assemblée générale (voix proportionnelles au capital), droit d'information et de susciter des réunions.

Les obligations sont similaires à celles des autres sociétés commerciales mais la réalité des SAL est différente des autres entreprises.

Javier San José Barriocanal, membre de la Direction de l'ASLE (Agrupacion de Sociedades Laborales de Euskadi)

La fédération ASLE

Plusieurs raisons expliquent la naissance et la consolidation des SAL.

D'abord l'existence de structures de soutien, qui accompagnent et consolident ces entreprises.

Il existe 17 associations représentatives des SAL, une dans chaque communauté autonome d'Espagne. La CONFESAL est la confédération nationale.

L'ASLE est l'organe des SAL au Pays basque. Elle a vingt ans et s'est construite à partir du succès du modèle des SAL élaboré en 1982.

Pour comprendre l'émergence de ces sociétés, il faut tenir compte de l'aspect historique et de la crise industrielle de la fin des années 1970 et début 1980 en Espagne. Les nombreux licenciements et faillites qui ont suivi ont été une des raisons de création des SAL.

Depuis une dizaine d'années, l'ASLE aide les entreprises pour maintenir la compétitivité, négocier des financements et les créances, gérer les investissements, etc.

Les dix principes de base qui encadrent ces modèles d'entreprise (1992):

- 1- L'entreprise est la propriété des travailleurs : la majorité du capital leur appartient et ils prennent les décisions.
- 2- Tout associé actionnaire a des droits et des devoirs dans l'intérêt du collectif et de la survie du projet.
- 3- Autogestion et fonctionnement démocratique.
- 4- Organisation du travail au service de l'homme et de la société et respect de la dignité.
- 5- Politique de rémunération juste = salaires pour vivre dignement.
- 6- Principe de solidarité collective dans l'entreprise par l'actionnariat salarié. Participation de tous les travailleurs aux organes de décision.
- 7- Bénéfices recherchés mais sans principe spéculatif. Développement économique par l'accueil de nouveaux associés.
- 8- Conditions de travail correctes.
- 9- Développement de programmes de formation des travailleurs.
- 10- Équilibre entre le développement humain et développement de la société.

L'ASLE est une organisation démocratique à vocation d'économie sociale dont le but est le développement des SAL :

- 1- 300 entreprises associées (de 1962 à 2001 : de 56 à 300).
- 2- 650 millions d'euros
- 3- 9.200 travailleurs (secteurs : 30 % services, 2% construction, plus de 50 % industrie).

L'organigramme n'est pas une pyramide mais un cercle.

Au centre : le client.

Premier cercle : la responsabilité et l'autonomie de chacune des personnes. Deuxième cercle : le modèle européen de qualité totale.

L'ASLE a reçu en 2002 le Prix européen de qualité totale de l'Union européenne.

Elle est composée d'une équipe de 27 personnes réparties sur 13 territoires (20 femmes et 7 hommes).

Les secteurs soutenus sont :

- la représentation institutionnelle,
- les entreprises de services au gouvernement,

- les secteurs juridique, économique, social, édition, psychologique et autres.

Les clients sont les institutions, le gouvernement, les administrations, les associations, les entreprises membres.

Pour augmenter la qualité totale, l'ASLE fournit toute une série de conseils (qualité totale, conseils juridiques et financiers, ressources humaines, conseils en environnement, prévention de risques, etc.).

Un des motifs de succès des SAL est certainement les structures comme l'ASLE qui apportent aide et encadrement aux entreprises SAL.



De gauche à droite : Myriam Biot (FEAS), José Hernandez Dunabeitia, Directeur Général de la Fédération basque des Sociédaes Laborales ASLE, Javier San José Barriocanal, Directeur de ASLE, Patxi Ormazabal, Directeur des Relations Extérieures de Mondragon Corporacion Cooperativa et Jésus Ispizua, Directeur Général de l'Economie Sociale du Gouvernement Basque

Miguel Millana, Président de la CONFESAL (Confédération espagnole des Entreprises des Sociétés anonymes de travailleurs (SAL)).

La fédération des SAL

Le secteur de l'économie sociale est surtout divisé en coopératives et en SAL et représente un grand pourvoyeur d'emploi surtout dans la production, l'agriculture, le logement, les transports, ...

Ce type de société remonte aux années 1970, où l'on se rend compte que la relation classique employé et employeur ne fonctionne pas en situation de crise. En Espagne, ce changement a lieu en plein processus de démocratisation et en pleine crise économique.

Les entrepreneurs marquent une préférence pour ce cadre juridique car : flexibilité, souplesse, apport d'un contenu social et valorisation du travailleur et du capital. Cela permet de créer une entreprise avec des ressources.

La CONFESAL

Elle s'est constituée en 1987 sur une organisation territoriale. Chaque région autonome a un Parlement et un gouvernement. La loi sur les SAL est fédérale comme les lois commerciales (sociétés anonymes et sociétés à responsabilité limitée) auxquelles elle se réfère. Dans ce cadre juridique général, la CONFESAL est nationale.

1- Origine

Dans le contexte de crise économique et politique (1981, tentative de coup d'état), les travailleurs ont cherché à reprendre les rênes de leur entreprise pour s'assurer une stabilité d'emploi. Exemple de 1997 à 2002, la croissance des SAL = 4% PIB espagnol. En 2002, il s'est un peu tassé (+ 2% du PIB).

2- Types d'actionnaires et motivations

- investisseurs non spéculatifs
- les salaires sont la principale source de revenus = identification à l'entreprise
- les dividendes sont un stimulant supplémentaire
- pas de mentalité de type « propriétaire ou patron »
- stabilité de l'emploi = élément capital
- rentabilité à long terme, pas de recherche de profit immédiat.

Le but est de renforcer l'entreprise sur le plan financier, la répartition des bénéfices est secondaire. Exemple : presque 100% des bénéfices sont destinés à des réinvestissements.

Ce secteur représente aujourd'hui : 16.000 entreprises, 105.000 employés, 6.000 millions d'euros.

3- Cadre institutionnel

La stratégie politique globale pour l'emploi a joué un rôle important dans le développement des SAL.

En 1982, Felipe Gonzales accède au pouvoir, c'est le premier premier gouvernement de gauche depuis 60 ans.

Il a la volonté politique d'apporter une solution au problème du chômage : prise en compte de l'importance du rôle des travailleurs dans la relance des entreprises et du fait de la prise de risque dans le réinvestissement des bénéfices.

Mesures mises en œuvre :

- budgets publics sont dégagés.

- système de sécurité sociale et de couverture chômage. En 1984 : décret qui stipule que le travailleur au chômage peut recevoir en une fois la totalité des 24 mois d'allocations auxquelles il a droit.

- politiques d'appui régional qui stimulent la création d'emploi et de SAL.

- quelques avantages fiscaux limités.

Cadre légal existant et bonne harmonie entre politique des gouvernements fédéraux et régionaux.

4- Relations entre les syndicats et les SAL

En raison des circonstances de la transition politique, les syndicats ont joué un grand rôle. Processus de légalisation rapide des partis et syndicats. L'influence sociale de ces derniers est plus grande que le niveau d'affiliation.

Les premières entreprises autogérées l'ont été par les syndicats. La CONFESAL a un accord de coopération avec les deux grandes centrales du pays (UGC et CCOO).



Miguel Millana (Président de CONFESAL), José Maria Algora et Francesc Abad Rigla, membres de la direction de CONFESAL

TEMOIGNAGES D'ENTREPRISES

Atelier 3 : 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-associé 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 le 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), représentent 20% du PIB basque.

Sites Internet des entreprises citées :

BETSAIDE : www.bestaide.com

LAGUNAK : www.lagunak.com

ASLE : www.asle.es



***Auto-Ecole
Lagunak S.A.L***

DEBATS SUR LE MODÈLE DES SOCIEDADES LABORALES (SAL)

1- Comment se passe la transmission des actions lorsqu'un travailleur quitte l'entreprise : qui détermine la valeur des actions et comment ?

La seule obligation consiste à offrir ses actions. Celui qui vend, établit le prix. Mais il faut voir si cela correspond à la réalité de l'entreprise. La loi n'est pas très précise mais il faut examiner s'il n'y a pas exagération par rapport à la valeur réelle établie par un expert.

S'il n'y a pas d'acheteur, l'ex-travailleur peut rester membre mais cela se fait de moins en moins car cela crée une instabilité par rapport à la situation sociale de l'entreprise.

Autre cas de figure à l'ASLE : « le contrat de société » = signature volontaire de tous travailleurs sur le prix d'achat et de vente des actions.

2- Est-il légal pour une entreprise de racheter les actions elle-même ou de prêter de l'argent aux travailleurs pour l'achat des actions ?

Dans ce cas, il n'y a pas de législation spécifique, il faut se référer aux lois commerciales. Pour les sociétés anonymes (SA) : la loi permet l'acquisition propre avec un plafond de 10% du capital social. Toutes les actions supplémentaires à ce quota doivent être transférées dans l'année ou amorties.

Dans les SAL, il arrive souvent que l'on vende à des membres non-travailleurs. Mais souvent, on négocie avec l'entreprise qui fonctionne comme intermédiaire. Le travailleur sortant s'en réfère au conseil d'administration pour voir à qui vendre.

Pour les sociétés à responsabilité limitée, la loi interdit l'acquisition d'actions par l'entreprise elle-même. D'autres formules sont alors trouvées au cas par cas.

La loi interdit aussi le prêt pour l'acquisition d'actions sauf au travailleur lui-même.

3- D. Binns :

2% des entreprises espagnoles sont des SAL, mais combien au Pays basque ? Quelle est la SAL la plus importante en termes d'emploi ?

Au Pays basque, la culture participative est importante. Mais les chiffres sont relatifs : 13.000 travailleurs (6% de l'emploi) dans les SAL et les coopératives ; une part de 3 ou 4 % du total des entreprises et + 6 % du PIB.

Mais la politique du gouvernement est de donner de l'importance à ce modèle. Le Parlement lui a donné un mandat pour augmenter la participation salariée.

Les chiffres montrent que le modèle a plus d'impact pour la qualité que pour la quantité. D'ailleurs, 35 % des entreprises basques ont la norme ISO, dont 45 % sont des SAL.

4- Quelle est la différence de fiscalité entre les 2 types de sociétés ?

L'impôt fiscal sur les bénéfices est le même pour toutes les compagnies à l'exception des coopératives (21%). SA et SAL sont imposées à 35% au Pays basque.

5- Deborah Olson :

Quel est le rôle des syndicats dans les SAL? Car aux USA et en Europe, il y a des réticences à l'AS, malgré le rôle qu'il joue dans le sauvetage des entreprises, car « il romprait la solidarité entre les travailleurs ».

Les normes salariales résultent de négociations collectives entre les patrons et les syndicats. Ces conventions collectives sont le cadre général de rétribution des SAL.

Il y a deux exceptions possibles :

- quand la conjoncture est favorable, les salaires augmentent dans l'ensemble du secteur. Il y a souvent une augmentation des revenus des avantages dans les SAL, en n'exagérant pas pour rester compétitifs.
- en cas de difficultés, il y a beaucoup de résistance devant la possibilité de perte des postes de travail. Dans les SAL, on est prêt à faire des sacrifices en matière de rémunération = tampon financier des entreprises. De même, les collectifs de travailleurs, avec les garanties de capital, ont plus de chance d'obtenir des crédits.

En général, la rupture de solidarité ne pose pas de problèmes aux syndicats car les conditions salariales des SAL sont soit égales soit meilleurs que dans les autres entreprises d'un même secteur. De même, le niveau de qualité de travail. Il y a moins de postes temporaires et d'emplois précaires dans les SAL. Il faut souligner qu'en Espagne, 33% de la main d'œuvre est sous régime de temps partiel malgré les accords signés entre les partenaires sociaux pour en changer (35% il y a 4 ans).

6- Marc Mathieu :

Pourquoi fallait-il une loi spéciale pour les SAL ?

Existe-il aussi des structures d'accompagnement comme les ASLE pour les autres formes de sociétés ?

- Le fait qu'il y ait une loi suppose l'implication de l'ensemble des pouvoirs publics dans le cadre d'une politique de l'emploi et pas seulement la mise en place d'une entreprise privée. L'accroissement de l'emploi, de sa qualité est bénéfique, ainsi que sa sécurité juridique pour les entrepreneurs. Il ne faut pas oublier que le chômage représentait 23% de la main-d'œuvre (dans le secteur privé entre 10 et 18 millions de personnes touchées). Des politiques libérales radicales sans balises juridiques pourraient déclencher une révolution sociale.

- La consolidation des phénomènes sociaux et économiques demande des normes juridiques. La 1^{ère} loi de 1986, modifiée en 1997, fixait les caractéristiques générales des SAL en reprenant toute une série de normes et de caractéristiques déjà existantes dans les entreprises dès les années 70 pour favoriser la participation des travailleurs. La loi n'est pas théorique, elle consolide l'expérience de terrain.

- Il existe d'autres organisations d'entreprises. Mais le succès de la consolidation des SAL est le lien, la proximité et les résultats obtenus.

7- Gojko Stanic :

Les incitants fiscaux ne dépendent-ils pas du type de compagnie ?

Que pensez-vous du quota de limitation d'achat de 10% des actions par l'entreprise elle-même ? Je pense que c'est trop peu. Car parfois l'AS pose problème car il y a trop ou trop peu d'actions à acheter. Le rôle de la direction de l'entreprise est de jouer le rôle du marché.

Y a-t-il un seuil de marché intérieur ?

Existe-t-il des syndicats dans les SAL ?

Quel est le niveau de salaire ?

Existe-t-il des SAL dans le secteur de la haute technologie ?

- L'exemple de la haute technologie est bon car il a récemment permis de sauver une entreprise (ex-Ericson) et de l'emploi au pays basque. Il faut se dire que les SAL doivent bien sûr être compétitives en termes de produits, de compétitivité, de capacité, de qualité etc. Cela vaut pour tout type d'entreprise.

Lorsque les travailleurs veulent créer une SAL, nous faisons un plan de viabilité de l'entreprise.

- Les syndicats n'existent pas comme tels mais les grandes centrales syndicales peuvent avoir des membres dans les SAL. Mais l'action syndicale revendicative n'existe pas en tant que telle dans les SAL. Comment peut-on discuter avec soi-même ? A la CONFESAL, on pense que la représentation syndicale permet d'avoir des points de vue différents et de bons rapports.

- Les salaires sont en général supérieurs à la moyenne du secteur mais il y a des fluctuations en fonction de la conjoncture économique.

En 2001, l'Etat a dégagé 126 millions d'euros d'allocations sociales pour les chômeurs. 11.950 personnes ont capitalisé leur montant chômage : 4.500 personnes sont entrées dans une coopérative, 7.300 dans une SAL.

En 2002, 19.000 membres ont intégré une SAL, toujours avec un effet multiplicateur. La rentabilité et l'impact social sont grands !

9- Pourquoi les SAL se considèrent-elles comme de l'économie sociale ?

Que penser des relations entre fédérations de coopératives et fédérations des SAL ?

Il y a eu en Espagne un débat très sérieux sur les SAL qui a débuté au sein du mouvement coopératif bien structuré. On a perçu le système SAL comme efficace.

L'entreprise capitaliste et personnaliste limite le capital social et le pouvoir de décision sur la tête d'un seul membre.

Les SAL sont le produit d'une situation intermédiaire entre le « coopérativisme » orthodoxe et la société capitaliste que nous connaissons tous. La base sociologique est constituée par les travailleurs, le contrôle est aussi entre les mains des travailleurs. L'intérêt social et sociologique est évident.

Nous visons à ce que les fédérations aient un poids, qu'elles développent de bonnes relations et l'échange de bonnes pratiques dans le but de l'intérêt collectif des travailleurs.