



## Fiche synthèse étude de cas SABAF

PN, le 28 sept. 06

- ✓ Le cas SABAF / Lumezzane est la fois emblématique de la réussite « historique » des districts industriels italiens dans les années 70 et 80 et de leur remarquable capacité d'adaptation au contexte de globalisation et de concurrence internationale renforcée de la période la plus récente. Le processus de restructuration ou plus précisément de changement engagé par SABAF traduit une stratégie d'adaptation qui préserve à la fois l'identité originelle et la forte cohésion sociale pré existante. Les activités industrielles de SABAF rentrent pourtant à priori dans la catégorie des activités productives aisément dé localisables dans les pays à bas coûts salariaux (composants pour les instruments de cuissons : brûleurs, valves gaz, etc.) même si SABAF conçoit et produit des gammes innovantes et maîtrise une stratégie efficace de niches qui peut le mettre à l'abri d'une partie de la concurrence.
- ✓ La direction de l'entreprise (dissociée depuis un certain temps déjà de l'actionariat familial historique, mode de gouvernance habituel et traditionnel des PME dans les districts industriels italiens) anticipe de façon concertée avec les autres parties prenantes – salariés et leurs représentants, autorités locales, fournisseurs – la nécessité de l'adaptation permanente pour rester compétitif dans un contexte difficile. Cela passe selon elle par un déménagement vers une zone périphérique du district qui offre des atouts supplémentaires (accessibilité, optimisation des locaux, etc.) et par une valorisation du collectif de travail en renforçant sa cohésion et lui permettant une implication forte par un dialogue social de qualité. Dialogue social dans lequel se sont d'ailleurs fortement impliqués les pouvoirs publics locaux. SABAF dispose pour cela d'atouts et de moyens conséquents avec en particulier une très forte rentabilité. L'anticipation de l'opération de délocalisation a été conçue, pensée et annoncée très en amont puisque cette période s'est étalée sur près de 4 années (1998 pour une mise en œuvre en 2002 avec un accompagnement des conséquences pour les salariés s'étalant jusqu'en 2005).
- ✓ Parmi les contreparties accordées dans le cadre du déménagement, on notera la mise en place d'un système de « stocks options » pour l'ensemble des salariés. Ce point semble être un des rares aspects qui ait été source de tension dans la négociation sociale avec le syndicat dominant (FIOM CGIL) davantage pour des questions de principes (la question du rapport salarial incompatible avec l'actionariat).
- ✓ La réorganisation se traduit par un développement important de l'activité et par une importante progression des effectifs qui passent de 320 à 442. Par ailleurs, le collectif de travail se trouve nettement rajeuni avec plus de salariés qualifiés.