

**Réunion tripartite sur les conséquences  
pour l'emploi des fusions et acquisitions  
dans le secteur du commerce**

Genève  
7-11 avril 2003

---

**Conclusions sur les conséquences  
pour l'emploi des fusions et acquisitions  
dans le secteur du commerce**

La Réunion tripartite sur les conséquences pour l'emploi des fusions et acquisitions dans le secteur du commerce,

S'étant réunie à Genève du 7 au 11 avril 2003,

Adopte, ce onzième jour d'avril 2003, les conclusions suivantes<sup>1</sup>:

**Aspects généraux des fusions et des acquisitions**

1. Le commerce, qui est un lien entre les producteurs et les consommateurs de biens et de services, joue un rôle vital dans le développement économique et la création d'emplois. C'est un secteur extrêmement hétérogène où les maisons de gros et de détail présentent des différences considérables. Sa structure et son fonctionnement varient énormément d'un pays à l'autre, mais il constitue la plus grande source d'emplois dans bon nombre d'économies.
2. Au cours des dernières années, la taille des entreprises de commerce du monde entier s'est considérablement accrue consécutivement à des fusions. La mondialisation, l'évolution des cadres réglementaires et la libéralisation des marchés, qui ont contribué à intensifier la concurrence, ont fait en sorte que la taille de l'entreprise est devenue un élément encore plus prépondérant. L'intensification de la concurrence a également accéléré l'expansion des points de vente de grande taille, et les hypermarchés et supermarchés rivalisent avec les points de vente traditionnels tels que les magasins spécialisés et les grands magasins. De même, les centres commerciaux non urbains sont en augmentation et font concurrence aux entreprises implantées en centre-ville et dans les villages. La concentration du secteur sur des marchés matures favorise les stratégies de concurrence fondées sur les prix, et les coûts économisés sont réinvestis dans la guerre des prix. Cette stratégie axée sur les prix suppose l'élargissement de la base des ventes, les fusions et acquisitions étant l'une des réponses apportées à cette nécessité d'expansion qui, à l'origine, concernait les pays développés où les marchés financiers fonctionnent parfaitement. Or les changements en profondeur observés dans le secteur du commerce et dans le processus de restructuration

<sup>1</sup> Ces conclusions n'ont pas encore été examinées par le Conseil d'Administration du BIT conformément aux procédures en vigueur, et par conséquent ne peuvent pas être considérées comme étant définitives.

---

qui s'en est suivi sont un phénomène mondial dont les effets peuvent être perçus de la même façon dans les pays en développement et les économies en transition de toutes les régions du monde.

3. D'une manière générale, les petites entreprises ont de tout temps fourni une part importante des emplois dans le secteur du commerce. Or elles cèdent aujourd'hui du terrain face à leurs concurrents plus gros – le plus souvent des multinationales – à mesure que les fusions et acquisitions conduisent à la création de gigantesques entreprises de gros et de détail, mondiales et régionales. Ainsi, la tendance à la consolidation s'est accentuée parallèlement au processus continu de concentration des emplois dans un nombre d'entreprises de plus en plus restreint.
4. Les économies d'échelle peuvent avoir des effets positifs et les entreprises qui ne développent pas leurs activités peuvent se retrouver en situation défavorable dans une économie de plus en plus compétitive. Toutefois, les effets des fusions et acquisitions ainsi que de la restructuration du commerce qui en découle sur les emplois existants et sur l'emploi en général sont plus contrastés. L'intégration d'entreprises du secteur faisant suite à des fusions aboutit souvent à un accroissement net du nombre d'emplois au sein de l'entreprise issue de la fusion, des postes pouvant toutefois être réorganisés ou supprimés suite à une rationalisation des fonctions faisant double emploi. Les résultats les plus positifs en termes d'emploi dans les entreprises de commerce sont imputables au fait que les fusions et acquisitions dans le secteur peuvent aussi être motivées par des considérations portant sur l'accroissement des parts de marché plutôt que par l'objectif de réduction des coûts. Reste que dans certains pays les gains d'emplois dans les grandes entreprises ayant fusionné peuvent bien souvent être contrebalancés par les pertes d'emplois liées à la fermeture des petits et moyens détaillants.
5. La mise en œuvre des fusions dans le commerce, comme dans les autres secteurs, pose des problèmes de gestion et de mise en valeur des ressources humaines qui vont de l'intégration du personnel à la redéfinition des responsabilités de la direction et des travailleurs, en passant par la fusion des installations, la redistribution des effectifs et l'harmonisation des conditions d'emploi. La façon de traiter ces problèmes peut avoir un effet décisif sur la réussite d'une fusion ou d'une acquisition. Plusieurs exemples montrent que le dialogue social, en particulier la communication des informations et la consultation en temps voulu avec les travailleurs concernés et leurs représentants<sup>1</sup>, peut contribuer à mener l'intégration à bonne fin et à atteindre les objectifs de la fusion. Le dialogue social contribue également à lever les incertitudes et à réduire les risques de dégradation des relations professionnelles.

<sup>1</sup> Dans tout le texte, l'expression «représentants des travailleurs» s'entend au sens de l'article 3 de la convention (n° 135) concernant les représentants des travailleurs, 1971, dont la teneur est la suivante:

«Aux fins de la présente convention, les termes «représentants des travailleurs» désignent des personnes reconnues comme telles par la législation ou la pratique nationales, qu'elles soient:

- a) des représentants syndicaux, à savoir des représentants nommés ou élus par des syndicats ou par les membres de syndicats;
- b) ou des représentants élus, à savoir des représentants librement élus par les travailleurs de l'entreprise, conformément aux dispositions de la législation nationale ou de conventions collectives, et dont les fonctions ne s'étendent pas à des activités qui sont reconnues, dans les pays intéressés, comme relevant des prérogatives exclusives des syndicats.»

---

## Emploi

6. Les employeurs comme les travailleurs partagent le même intérêt pour la stabilité et la durabilité des marchés de l'emploi fournissant une main-d'œuvre qualifiée et productive, ce qui doit être associé à une flexibilité constructive et à la sécurité de l'emploi. Dans de nombreuses grandes entreprises de commerce, notamment les commerces de détail, l'un des objectifs en matière de gestion des ressources humaines consiste à maintenir les effectifs à un niveau propre à offrir un service satisfaisant aux consommateurs. Le travail dans le secteur du commerce tend à la normalisation et à l'automatisation, et les stratégies de concurrence visent de plus en plus à réduire l'ensemble des coûts de production. Grâce à l'introduction des nouvelles technologies destinées à rationaliser les tâches administratives – commandes, gestion des stocks, comptabilité et facturation –, les entreprises peuvent libérer du personnel administratif pour l'affecter à d'autres postes. Or il se peut que bon nombre de travailleurs affectés à ces tâches aient de la peine à s'adapter aux changements survenus dans le secteur et à leurs nouvelles fonctions auxquelles ils n'ont pas été préparés. Former à anticiper les changements et à y faire face permettrait aux travailleurs de tirer parti de ces changements et de renforcer leur employabilité.
7. Les fusions et acquisitions dans le secteur du commerce ne sont pas, intrinsèquement, directement responsables des suppressions d'emplois ou des pratiques de travail flexibles qui peuvent affaiblir les conditions de travail. Les restructurations découlant des fusions peuvent néanmoins conduire à ce type de résultats et de pratiques, les entreprises cherchant à accroître la flexibilité de la main-d'œuvre tout en maîtrisant les coûts salariaux. Cependant, des exemples de bonnes pratiques attestent que les fusions peuvent promouvoir la stabilité de l'emploi et qu'il est possible de prévoir et de mettre en œuvre fusions et acquisitions d'une façon qui tienne compte des objectifs du travail décent. Les suppressions de postes ne devraient être envisagées qu'en dernier ressort lors des plans de rationalisation des ressources humaines résultant de restructurations liées à une fusion ou une acquisition, eu égard aux considérations sociales et à celles liées au fonctionnement de l'entreprise.
8. Les pertes d'emplois dans le secteur du commerce, résultant des fusions ou acquisitions, ne sont peut-être pas toujours aussi étendues que dans d'autres secteurs, mais elles surviennent parfois. Si des licenciements se produisent, il faut, autant que possible, tenir compte des principes consacrés dans la convention (n° 158) sur le licenciement, 1982, et la recommandation n° 166 qui l'accompagne. La Déclaration de principes tripartite de l'OIT sur les entreprises multinationales et la politique sociale, adoptée en 1977 et modifiée en 2000 par le Conseil d'administration, s'applique aux fusions et acquisitions dont l'impact dépasse les limites d'un pays.
9. Les gouvernements ont un rôle important à jouer dans la création d'un climat qui permette et facilite l'élaboration de mesures efficaces susceptibles d'être incorporées dans les programmes relatifs aux fusions et acquisitions. Ces mesures doivent porter sur les conséquences des fusions et acquisitions et inclure des programmes de formation permanente qui permettent aux travailleurs d'acquérir de façon continue des compétences transversales et aux secteurs d'activités de bénéficier d'une main-d'œuvre hautement qualifiée. Des exemples de bonne pratique relatifs à la formation et à la mise en valeur des ressources humaines existant dans de nombreux pays pourraient être mis à profit pour renforcer l'aptitude à l'emploi et les compétences des travailleurs du secteur du commerce. Les programmes de formation devraient, si possible, être élaborés en concertation avec les partenaires sociaux. Les organisations d'employeurs et de travailleurs devraient être encouragées à œuvrer ensemble pour définir les enjeux de leur secteur, notamment la formation professionnelle et les besoins en ressources humaines, et à partager les responsabilités pour aborder ces questions de façon concertée.

- 
10. Le commerce offre une grande facilité d'accès à l'emploi aux femmes, qui représentent la majorité des travailleurs de ce secteur dans de nombreux pays. Une attention particulière devrait être accordée aux effets des fusions et acquisitions dans le secteur sur les femmes en vue de préserver les progrès réalisés en matière de politique relative à l'égalité entre hommes et femmes.

## **Conditions de travail et d'emploi**

11. La prospérité des entreprises est indispensable au maintien de l'emploi mais elle dépend absolument d'une main-d'œuvre qualifiée, stable et motivée. La motivation et la productivité du personnel, ainsi que la rentabilité de l'entreprise, passent par des conditions d'emploi et de travail décentes. Fusions et acquisitions supposent invariablement l'intégration de systèmes et méthodes d'entreprises différents en vue d'harmoniser les multiples aspects des conditions d'emploi, gage d'une pratique commune dans l'ensemble de la nouvelle entité issue de la fusion. Toutes les parties reconnaissent que les entreprises issues de la fusion doivent préserver des conditions de travail et d'emploi satisfaisantes qui favorisent la satisfaction au travail, limitent le stress lié au travail et garantissent ainsi la productivité de l'entreprise.
12. La flexibilité dans le fonctionnement des entreprises peut aider ces dernières à accroître leur compétitivité. Un certain degré de sécurité de l'emploi est nécessaire pour permettre aux travailleurs de gagner leur vie décemment et pour s'assurer leur loyauté, dont dépend étroitement la fidélité du client dans le secteur du commerce. La sécurité de l'emploi pourrait être renforcée par une formation à l'aptitude à l'emploi et à la polyvalence qui permette aux travailleurs de s'adapter aux exigences d'une plus grande flexibilité dans le fonctionnement de l'entreprise.
13. Les restructurations dues aux fusions obligent parfois les travailleurs à changer de lieu de travail ou augmentent la durée de leur trajet depuis le domicile. Lorsqu'elles en décident, les entreprises doivent tenir compte, entre autres, des besoins individuels des travailleurs, en particulier de ceux qui doivent concilier travail et responsabilités familiales.
14. L'adoption de nouvelles technologies, souvent conjointement aux restructurations liées aux fusions, contribue à rationaliser les tâches administratives – commandes, gestion des stocks, comptabilité et facturation – et permet aux entreprises de libérer le personnel d'administration et de l'affecter à d'autres postes. Tout doit être fait pour permettre aux travailleurs qui assumaient auparavant ces fonctions d'acquiescer les compétences requises pour occuper les nouveaux postes.

## **Dialogue social**

15. La réunion a reconnu qu'il importe que le dialogue social s'instaure immédiatement après toute décision de fusion ou acquisition. Un dialogue social efficace est un élément crucial favorisant le succès des réformes sociales et économiques et permettant aux parties concernées de résoudre les problèmes liés aux effets sur l'emploi. C'est un moyen décisif qui permet la discussion, la prise de décisions liées aux changements du monde du travail, l'amélioration des compétences, la modernisation de l'organisation du travail, la promotion de l'égalité des chances et la diversité. Les partenaires sociaux sont, dans l'éventualité d'une restructuration majeure, les mieux placés pour relever le défi consistant à concilier leurs intérêts parfois contradictoires comme, par exemple, le besoin de flexibilité essentiel aux affaires et la sécurité nécessaire aux travailleurs. Un dialogue social préventif entre les partenaires sociaux est la meilleure approche pour relever les défis associés aux changements découlant des fusions et acquisitions d'une manière flexible, efficace et non

---

conflictuelle. Les fusions et acquisitions sont stratégiques; elles sont le fruit de processus de décision à long terme. Il est donc important que les travailleurs et leurs représentants soient informés, en temps voulu et avant toute annonce officielle, par les employeurs de la décision de procéder à une fusion ou acquisition. Le moment choisi pour divulguer ce type d'information et la consultation qui s'ensuit devraient se conformer aux législations nationales et aux pratiques en vigueur. A cet égard, il faudra en toute bonne foi informer le personnel de l'imminence d'une fusion ou acquisition avant de l'annoncer aux médias.

16. Bien que le rôle des partenaires sociaux soit pleinement reconnu lors de l'examen des problèmes liés aux fusions, acquisitions et restructurations, il n'en reste pas moins que les gouvernements ont un rôle clé à jouer en mettant en place un dispositif légal permettant d'encadrer ces décisions. Ce rôle doit prendre en compte le fait que les pays peuvent se trouver confrontés à un contexte différent dépendant de leur niveau de développement. Le cadre juridique doit, tout en prenant en considération la situation du pays concerné, ses lois, ses coutumes et ses pratiques, faire ressortir combien il importe que les travailleurs et leurs organisations soient informés au plus tôt. Les questions spécifiques qu'il peut être approprié d'insérer dans cette information peuvent inclure des précisions sur une fusion ou une acquisition eu égard au calendrier proposé, aux raisons de cette fusion ou de cette acquisition et à ses éventuelles conséquences juridiques, économiques et sociales. Les gouvernements devraient promouvoir et appliquer les droits fondamentaux au travail, notamment la négociation collective. Ils devraient également mettre en place, sur la base du consensus, des mécanismes qui préviennent, tempèrent et atténuent les effets fâcheux des fusions et acquisitions.
17. Là où les suppressions d'emploi sont inévitables, les employeurs devraient, le cas échéant, en étroite concertation avec les travailleurs concernés et leurs représentants, et si nécessaire avec l'assistance du gouvernement, tout mettre en œuvre pour faire en sorte que la réduction du nombre de travailleurs s'opère par le biais de départs volontaires. Lors des fusions et acquisitions, il est admis qu'il existe une obligation de promouvoir et d'appliquer de bonne foi les droits fondamentaux, entre autres, le principe de non-discrimination, notamment à l'égard des personnes handicapées.

## Action de l'OIT

18. Les participants à la réunion demandent à l'OIT d'approfondir ses recherches sur: *a)* les effets des fusions et acquisitions dans le secteur du commerce en isolant les statistiques sur l'emploi de celles concernant d'autres secteurs; *b)* les possibilités d'emploi pour les travailleuses, l'équité entre les sexes, les salaires, les travailleurs ayant charge de famille; *c)* les besoins en formation dans le secteur du commerce; et *d)* l'impact de la technologie dans le contexte des fusions et acquisitions. Les résultats de cette recherche devraient être insérés dans une base de données qui inclurait notamment des études de cas sur les fusions et les acquisitions dans différents pays.
19. L'OIT devrait, y compris dans le contexte des fusions et acquisitions, promouvoir l'application dans le secteur des droits et des principes consacrés dans la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail et son suivi (1998) ainsi que ceux contenus dans la Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale (1977).
20. L'OIT devrait s'assurer que la conception et la mise en œuvre de ses activités dans le secteur s'effectuent en concertation avec les mandants afin d'éviter une approche «taille unique». Les activités qui doivent être entreprises dans le secteur du commerce doivent être variées et inclure une importante composante régionale.

- 
- 21.** Les participants à la réunion demandent également à l'OIT d'aider les pays en développement et les pays en transition à réexaminer et, le cas échéant, à mettre à jour leur législation du travail afin que ces derniers puissent, à l'avenir, être à même de faire face aux effets sur l'emploi des fusions et acquisitions. L'OIT devrait également, en consultation avec les partenaires sociaux, jouer un rôle important en vue d'aider les gouvernements et les partenaires sociaux à renforcer leurs capacités en matière de dialogue social en ce qui concerne les conséquences pour l'emploi des fusions et acquisitions.