

ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL

Programme des activités sectorielles

Les conséquences pour l'emploi des fusions et acquisitions dans le secteur du commerce

Rapport soumis aux fins de discussion
à la Réunion tripartite sur les conséquences
pour l'emploi des fusions et acquisitions
dans le secteur du commerce

Genève, 2003

Table des matières

Remerciements et sources	v
Introduction	1
1. Le secteur du commerce	3
1.1. Aperçu général.....	3
1.2. Le secteur du commerce: ses caractéristiques, son rôle et son évolution générale	6
1.3. Facteurs à l'origine des fusions et acquisitions et de la concentration des activités	15
1.4. La course à la taille.....	15
1.5. Le gouvernement d'entreprise comme élément moteur	16
1.6. Les arguments relatifs à l'efficacité.....	17
1.7. L'effet <i>Wal-Mart</i> et son rôle dans le regroupement sectoriel.....	18
1.8. La coopération au niveau de la chaîne d'approvisionnement.....	19
1.9. Fusions et acquisitions intervenues aux Etats-Unis qui peuvent être imputées à <i>Wal-Mart</i>	19
1.10. La concentration du pouvoir d'achat.....	20
1.11. Intégration et normalisation de la chaîne d'approvisionnement.....	21
2. L'incidence des fusions et acquisitions dans le secteur du commerce sur l'emploi sectoriel.	22
2.1. Tour d'horizon régional.....	22
2.2. Afrique: le cas de l'Afrique du Sud.....	22
2.3. Asie et Pacifique.....	24
2.4. Europe	28
2.5. Amérique latine	33
2.6. Amérique du Nord.....	34
3. Analyse thématique de l'incidence des fusions et acquisitions dans le secteur du commerce	36
4. Incidence des fusions et des acquisitions dans le secteur du commerce sur les conditions d'emploi et de travail	41
4.1. Les fusions et les acquisitions et le temps du travail.....	42
5. Le dialogue social dans le cadre des fusions et des acquisitions	44
5.1. Le but du dialogue	45
5.2. Formes et fonctions	45
5.3. Les mécanismes institutionnels	46
5.4. Le dialogue social en action: exemples dans le secteur du commerce	47
5.5. Stratégies des travailleurs	54
5.6. Normes internationales du travail: un cadre d'action pour les fusions et les acquisitions.....	56

6.	Résumé.....	58
6.1.	Evolution générale, caractéristiques et facteurs qui sous-tendent les fusions et les acquisitions ainsi que les consolidations dans le secteur du commerce	58
6.2.	Effets sur l'emploi	59
6.3.	Le dialogue social.....	59
7.	Points suggérés pour la discussion.....	61

Tableaux

1.1.	Entreprises commerciales dans la liste des 500 plus grandes entreprises mondiales de <i>Fortune Magazine</i> par nombre d'employés	7
1.2.	Chaînes de détail étrangères en Pologne et leur société mère	13
	a) Hypermarchés	13
	b) Supermarchés	13
	c) Magasins minimarges.....	13
1.3.	Comparaison entre les sites d'échanges «B2B»: GNX et WWRE contre <i>Wal-Mart</i>	21
	Wal-Mart	21
	GNX	21
	WWRE	21
2.1.	Nombre total de fusions et d'acquisitions par an et par objet au Japon.....	25
2.2.	Acquisition par <i>Royal Ahold</i> d'entreprises de détail aux Etats-Unis, 2000-0134.....	34
3.1.	Nombre d'entreprises et de personnes occupées dans le commerce dans les pays d'Europe centrale, 1997.....	37
3.2.	Nombre de personnes employées dans le commerce au Royaume-Uni: 2000-2002	38
3.3.	Licenciements massifs et cessations de service dans le secteur du commerce des Etats-Unis, essentiellement liés à un changement de propriété de l'entreprise, 1995-2002	38

Annexes

1.	Exemples d'accords d'entreprise australiens relatifs aux licenciements.....	63
	Accord d'entreprise Bunnings Warehouse - 2000	63
	Accord d'entreprise relatif aux employés du commerce de détail de Priceline - 2001	64
2.	Exemple de sentence arbitrale rendue par la Commission australienne des relations professionnelles en cas de suppression d'emploi	66
	Sentence arbitrale nationale rendue dans le secteur de la restauration rapide - 2000	66

Remerciements et sources

Les informations utilisées pour l'établissement du présent rapport sont tirées de sources très diverses, étant toutefois précisé qu'il n'existe que peu de statistiques sur les conséquences pour l'emploi des fusions et des acquisitions dans le secteur du commerce, non plus d'ailleurs que dans les autres secteurs. Un grand nombre de publications, d'articles de presse, de sites Internet et de documents appartenant à la littérature dite non conventionnelle ont été consultés. Par ailleurs, des informations précieuses sur les fusions et les acquisitions, ainsi que sur l'évolution du dialogue social, de l'emploi et des conditions de travail dans différents pays et régions, ont été fournies par un certain nombre d'organisations d'employeurs et de travailleurs. Le rapport a été établi par John Sendanyoye, du Département des activités sectorielles. Merci aux différents collègues du BIT qui ont fourni des observations utiles.

Les tentatives visant à déterminer les relations précises existant entre l'emploi et les fusions et les acquisitions sont toujours complexes en raison des autres processus qui se déroulent parallèlement, dans le secteur du commerce comme dans l'ensemble de l'économie, notamment en ce qui concerne les effets de la mondialisation de la concurrence. On espère cependant que le présent rapport fournira les bases de recherches et de réflexions plus détaillées sur un phénomène qui, malgré son recul actuel, retient toujours plus l'attention des responsables politiques, des travailleurs, des chercheurs et des autres parties prenantes du monde du travail.

Introduction

Le présent rapport a été établi par le Bureau international du Travail pour servir de base de discussion à la Réunion tripartite sur les conséquences pour l'emploi des fusions et acquisitions dans le secteur du commerce, qui doit se tenir au siège de l'OIT, à Genève, du 7 au 11 avril 2003. Le Conseil d'administration du Bureau international du Travail a décidé de convoquer cette réunion à sa 279^e session (novembre 2000) dans le cadre du programme des réunions sectorielles pour 2002-03.

A sa 284^e session (juin 2002), le Conseil d'administration a décidé que la réunion devrait être composée de tous les gouvernements intéressés, de 18 représentants des employeurs et de 18 représentants des travailleurs, désignés par les groupes respectifs du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration a décidé par ailleurs que la réunion viserait les buts suivants: échanger des informations sur les mesures adoptées pour veiller à ce que les fusions et acquisitions dans le secteur du commerce aient des conséquences favorables pour l'emploi, sur la base d'un rapport élaboré par le Bureau à cette fin; examiner les stratégies visant à renforcer le dialogue social et les mécanismes permettant la tenue de consultations bipartites, en vue d'éviter ou de limiter les licenciements occasionnés par les fusions et de lutter contre la détérioration des conditions d'emploi et de travail dans le secteur; mettre en évidence les pratiques optimales en matière de gestion des réductions d'effectifs découlant des fusions et acquisitions lorsque celles-ci se révèlent nécessaires; adopter des conclusions comprenant des propositions d'action émanant des gouvernements, des organisations d'employeurs et de travailleurs et de l'OIT, ainsi que des directives pratiques relatives au dialogue social sur la question des fusions et acquisitions dans le secteur du commerce; adopter un rapport sur les débats. La réunion pourrait aussi adopter des résolutions.

La réunion s'inscrit dans le cadre du Programme des activités sectorielles du BIT, qui vise à aider les gouvernements et les organisations d'employeurs et de travailleurs à renforcer leur aptitude à traiter équitablement et efficacement les problèmes sociaux et ceux relatifs au travail dans tel ou tel secteur économique. Le programme a aussi pour mission d'appeler l'attention de l'OIT sur les problèmes sociaux et les problèmes du travail spécifiques à un secteur – principalement par le biais des réunions tripartites, qui réunissent un ensemble de représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs originaires des pays qui occupent une place importante dans un secteur donné. Conformément à la réorientation de l'OIT depuis 1999 autour d'objectifs stratégiques, ces réunions visent également à renforcer le tripartisme et à promouvoir le dialogue social au niveau international.

1. Le secteur du commerce

1.1. Aperçu général

Entre 1980 et 1999, le nombre des fusions et acquisitions à l'échelle mondiale a progressé de 42 pour cent par an, et leur valeur est passée de 0,3 pour cent à 8 pour cent du PIB mondial¹. Le commerce a subi les effets de cette vague extraordinaire, tout comme le reste de l'économie.

Les fusions arrivent le plus souvent par vagues. Quel que soit le critère retenu, celles des années quatre-vingt-dix ont atteint des niveaux records en valeur et en simple volume de transactions. En 1999, la valeur des opérations achevées était d'environ 2 300 milliards de dollars des Etats-Unis, représentant 24 000 transactions pour l'année en question. Début 2000, toutefois, tant les volumes que les montants des fusions ont commencé à chuter, reflétant la détérioration générale des conditions économiques et l'érosion correspondante des cours en bourse. Cette chute s'est poursuivie les trois années suivantes (voir plus bas).

Si les formes des fusions et acquisitions diffèrent beaucoup d'un pays à l'autre, elles n'en nécessitent pas moins des marchés financiers et des capitaux efficaces qui facilitent l'achat et la vente d'entreprises ou d'actifs sociaux. Il n'est donc pas étonnant que le présent rapport s'intéresse en priorité aux entreprises commerciales des pays développés, qui représentent de loin l'essentiel des opérations de fusion dans le monde entier. Dans les pays en développement et en transition, les ventes d'entreprises sont beaucoup plus importantes que les fusions, reflétant pour l'essentiel la privatisation d'entreprises publiques. Coïncidant avec la réduction du nombre de privatisations, les ventes internationales d'entreprises pour tous les secteurs des pays en développement ont continué à chuter après avoir atteint le niveau record de 64 milliards de dollars en 1998. L'exception a été l'Asie, où les ventes d'entreprises ont continué d'augmenter, traduisant notamment les retombées de la crise financière de 1997. Cependant, rares étaient les entreprises concernées qui se trouvaient dans le secteur du commerce. De façon similaire, en Europe centrale et orientale, les fusions et acquisitions ont peu touché le secteur du commerce, où l'essentiel des opérations a consisté pour les détaillants mondiaux à se développer dans des sites entièrement nouveaux.

A l'époque où le présent rapport a été écrit (novembre 2002), il était devenu manifeste que la valeur et le volume des opérations mondiales de fusion et d'acquisition étaient très en retrait par rapport aux sommets atteints deux ans auparavant, tombant à leur plus bas niveau depuis 1997. D'après une analyse de KPMG Corporate Finance fondée sur des données Dealogic couvrant les six premiers mois de 2002, les opérations de fusion et d'acquisition à l'échelle mondiale avaient chuté de 56 pour cent, tombant de 1 020 milliards de dollars pour les six premiers mois de 2001 à 448 milliards pour les six mois précédant la date de l'étude, soit un niveau inférieur à celui de 1997². L'étude indique que les opérations à l'échelle mondiale ont chuté au cours des six premiers mois de 2000, période durant laquelle 15 219 opérations ont été conclues pour un montant total de 1 940 milliards de dollars, preuve que la tendance à la baisse ne s'était pas encore ralentie. Le commerce de détail est l'un des secteurs les plus touchés, enregistrant un recul de 40 pour cent du nombre d'opérations par rapport à la même période de l'année précédente. Parmi les régions, l'Asie et le Pacifique accusent la plus importante contraction en valeur

¹ CNUCED: *Rapport sur l'investissement dans le monde 2000: les fusions et acquisitions et le développement*, vue d'ensemble (New York et Genève, Nations Unies, 2000).

² KPMG: *Further decline in worldwide M&A activity*, à <http://www.kpmg.com/news/index.asp?cid=626>, visité le 27 novembre 2002.

(76 pour cent), suivie par les Etats-Unis (61 pour cent) et l'Europe occidentale, avec une baisse de 40 pour cent. Les Etats-Unis, le Royaume-Uni, l'Allemagne et la France n'ont pas moins les pays les plus actifs au monde en matière de fusions.

D'autres études arrivent à des conclusions comparables. D'après un communiqué de presse de Thomson Financial du 2 octobre 2001, les opérations mondiales de fusion et d'acquisition durant le troisième trimestre 2001 se sont montées à 435,5 milliards de dollars pour 6 200 opérations, soit un recul de 1,5 pour cent par rapport au trimestre précédent et une chute de 45 pour cent par rapport à la période correspondante de 2000. Le marché européen des fusions et acquisitions a fléchi de 39 pour cent par rapport au trimestre précédent, tombant à 2 590 opérations pour un montant de 98,2 milliards de dollars, soit un repli de 49 pour cent en volume par rapport à la même période de l'année précédente. Les opérations de fusion et d'acquisition aux Etats-Unis sont allées à l'encontre de la tendance, la valeur des transactions s'établissant à 263,3 milliards de dollars pour 1 500 opérations, soit une hausse de 47 pour cent par rapport au trimestre précédent, mais aussi une baisse de 46 pour cent par rapport à la même période de l'année précédente³. Le communiqué de presse confirme que le marché mondial des fusions et acquisitions marque le pas en 2001, avec une chute spectaculaire de 1 400 milliards de dollars en volume par rapport à la même période de l'année précédente. Pour la même période de neuf mois, l'Europe enregistre une baisse de 49 pour cent, tombant à 423,8 milliards de dollars, alors qu'elle est de 53 pour cent aux Etats-Unis, avec 637,3 milliards.

Malgré la baisse des opérations dans le secteur du commerce et dans les autres branches d'activité, beaucoup d'analystes parlent d'un retour en force des fusions et acquisitions sous l'effet de la reprise économique. Des comparaisons sont faites à cet égard avec le rythme soutenu des opérations durant les années quatre-vingt, opérations qui, après avoir connu une chute brutale à la fin de la décennie, ont repris leur essor à un rythme encore plus soutenu, avec les mégaconcentrations des années quatre-vingt-dix. C'est pourquoi il est nécessaire de comprendre les raisons des vagues de fusions si l'on veut répondre aux questions de stratégie politique que soulève le mouvement de concentration par voie de fusion et d'acquisition, notamment en ce qui concerne les licenciements résultant des réductions de coûts au sein des entreprises qui fusionnent et les modifications d'ordre général de la qualité de l'emploi.

Peu d'experts contestent le droit des entreprises de se lancer dans des opérations de fusion et d'acquisition afin de renforcer leur position sur le marché. Les critiques tiennent davantage à la façon dont ces opérations sont programmées et réalisées et au fait qu'elles excluent presque toujours les acteurs les plus touchés – les travailleurs –, alors que ce sont souvent eux qui paient le prix fort: suppressions d'emplois et dégradation des conditions de travail avec des indemnités faibles ou inexistantes. Les syndicats et autres critiques font également valoir que le coût élevé en emplois est absurde, puisque nombre de ces opérations n'atteignent pas les objectifs visés et nuisent en fait aux intérêts des actionnaires, intérêts qui sont souvent invoqués aujourd'hui pour entreprendre ce type d'opérations.

Les adversaires des fusions admettent en général qu'il est difficile de dissocier leurs effets sur l'emploi de ceux qui relèvent d'autres facteurs, comme l'augmentation de la concurrence, l'automatisation ou l'introduction de nouvelles technologies, qui incitent également les entreprises à se restructurer, ou la simple restructuration susceptible de se produire sans phénomène d'intégration lié à une fusion ou acquisition. Ils affirment toutefois que les fusions servent généralement de prétexte et facilitent la compression des effectifs – la fusion de deux entreprises entraînant des chevauchements de fonctions qui

³ Thomson Financial: *M&A growth slows to a standstill*, communiqué de presse, 2 oct. 2001.

peuvent être regroupées – et la réduction d’opérations qui font double emploi, ce qui provoque des licenciements à tous les niveaux de la nouvelle structure. Si les opérations de fusion et d’acquisition se traduisent souvent par une réduction d’effectifs dans la plupart des secteurs, c’est loin d’être le cas pour le secteur du commerce, où de nombreuses fusions tiennent à des raisons d’expansion du marché plutôt qu’à la réduction des coûts. Même lorsque la part de marché est le principal objectif, des chevauchements sont néanmoins inévitables dans les fusions horizontales de sociétés opérant sur les mêmes marchés. Par conséquent, si l’ampleur des pertes d’emplois n’est peut-être pas aussi importante que dans des branches d’activité comme les services financiers, des conséquences néfastes pour l’emploi sont toujours possibles. En outre, il y apparaît que, dans le secteur du commerce, la création d’emplois dans l’entité issue de la fusion sert souvent à masquer une détérioration globale des conditions de travail et d’emploi, que des opérations croissantes de fusions peuvent accélérer.

La Réunion tripartite de l’OIT sur les implications de la mondialisation et de la restructuration du commerce du point de vue des ressources humaines, qui s’est tenue en octobre 1999, a pris acte des changements qui ont modifié en profondeur le commerce au cours des dix dernières années, notamment en ce qui concerne la concentration du secteur dans lequel opèrent un nombre toujours plus réduit de grands opérateurs bénéficiant d’économies d’échelle, d’un pouvoir d’achat et d’un pouvoir économique plus élevés et des entreprises de détail mieux préparées à une concurrence mondiale accrue. La réunion a mis en évidence, parmi les conséquences de la restructuration du secteur, l’éviction des petits détaillants et grossistes indépendants dans certains secteurs du commerce, avec tout ce que cela implique de pertes d’emplois et d’activités pour des zones de commerce urbaines et rurales autrefois très vivantes. Cependant, des études récentes semblent indiquer un retour en force du commerce de centre-ville dans de nombreuses parties d’Europe, avec de nouveaux aménagements de grands centres commerciaux.

Les fusions et acquisitions actuelles font partie intégrante du processus de mondialisation, de déréglementation, de libéralisation du marché et de restructuration économique. Ces phénomènes sont les principaux facteurs qui expliquent la situation mise en évidence par M. Juan Somavia, Directeur général du BIT, dans son rapport à la 89^e session (juin 2001) de la Conférence internationale du Travail⁴, lorsqu’il note que:

Les gens et les entreprises doivent faire face aujourd’hui à bien des incertitudes. Beaucoup d’entreprises réclament de la flexibilité pour pouvoir être compétitives. Beaucoup de travailleurs voient dans cette flexibilité un synonyme d’insécurité. Les travailleurs ont besoin d’une certaine sécurité pour travailler de façon productive et investir dans l’amélioration de leurs compétences et, de leur côté, les entreprises ont besoin de marchés du travail stables où elles pourront trouver la main-d’œuvre qualifiée et productive qui leur est nécessaire. Un cadre institutionnel approprié permet de trouver un équilibre entre ces différents besoins ... La restructuration des entreprises ... peut aussi s’effectuer d’une manière qui respecte les objectifs qu’implique le travail décent.

En effet, les fusions et acquisitions – et les restructurations qui s’ensuivent inexorablement – mettent la sécurité de l’emploi et des revenus en danger. Mais elles peuvent être programmées et mises en œuvre de façon à tenir compte des objectifs du travail décent. Comme l’indique le rapport de M. Somavia déjà mentionné, «les réalités économiques ne sauraient être ignorées et les entreprises ont parfois besoin de se restructurer pour survivre, mais ... de bonnes pratiques sont possibles, même dans un contexte économique difficile». Ce rapport vise à approfondir le débat sur ce sujet.

⁴ BIT: *Réduire le déficit de travail décent: un défi mondial*, rapport du Directeur général, Conférence internationale du Travail, 89^e session, Genève, 2001, pp. 24-26.

1.2. Le secteur du commerce: ses caractéristiques, son rôle et son évolution générale

Aux fins du présent rapport, le mot «commerce» désigne principalement le commerce de détail et de gros (parfois appelé services de distribution ou commerce de distribution)⁵. Le commerce de détail comprend des établissements qui se consacrent à la vente de marchandises, généralement sans transformation, et à des prestations de services annexes à la vente de marchandises⁶. C'est l'étape finale du processus de distribution des marchandises, les détaillants s'occupant de vendre ces marchandises en petites quantités au public. Le commerce de gros, en revanche, comprend des établissements qui se consacrent à la vente de marchandises en gros, généralement sans transformation, et aux services liés à la vente de marchandises. Le commerce de gros est une étape intermédiaire dans la distribution de marchandises. Les grossistes ont pour rôle de vendre ou d'organiser l'achat ou la vente: *a*) de biens pour la revente (par exemple, biens vendus à d'autres grossistes ou à des détaillants, *b*) de biens d'équipement ou de biens durables non destinés à la consommation, et *c*) de matières premières et de produits intermédiaires et de fournitures utilisés dans la production. Les grossistes vendent des marchandises à d'autres entreprises et opèrent normalement à partir d'un entrepôt ou d'un bureau. Ces entrepôts et bureaux ont comme particularité de ne pas exposer de marchandises ou de n'en exposer que peu. En outre, ni la conception ni l'emplacement des locaux ne favorise la visite de clients de détail. Les grossistes ne font généralement pas de publicité à l'intention du grand public.

Le commerce est le lien nécessaire entre les producteurs et les consommateurs. L'accès effectif et fiable aux consommateurs est aussi vital pour l'industrie de transformation que l'accès aux matières premières, et le commerce de détail est essentiel à la consommation des ménages. Etant la passerelle indispensable entre la production et la consommation, la vente au détail devient le moteur de la croissance dans des secteurs aussi divers que l'habillement, la musique et la vidéo et les loisirs. Ce ne sont plus désormais les entreprises de transformation et de matières premières, mais les détaillants, qui prennent les décisions relatives à la quantité et à la qualité des biens, à l'emplacement de la production et à la manière de fournir et de distribuer des biens. Certains participent directement à la commercialisation, au choix des produits, à la conception et à la production.

C'est un secteur extrêmement hétérogène où les maisons de gros et de détail présentent des différences considérables. De grandes disparités existent également parmi les détaillants, selon les stratégies concurrentielles des sociétés et le sous-secteur au sein duquel elles opèrent, selon qu'il s'agit, par exemple, de grands magasins, de magasins spécialisés ou de magasins de vente au rabais. La structure et le fonctionnement du secteur varient considérablement d'un pays à l'autre, en fonction du niveau de vie, des habitudes de consommation et d'achat de la population et de la réglementation relative à la taille des entreprises, aux heures d'ouverture des magasins, à la protection des consommateurs, etc. En général, et particulièrement dans le commerce de détail, les petites entreprises dominent. Le mouvement de concentration et de rationalisation que l'on observe depuis

⁵ Il est difficile de comparer les données des différentes régions portant sur le secteur du commerce, car elles font appel à des normes différentes en matière de classification. La catégorie de classement G selon la CITI - Rev.3 diffère sur certains points importants des secteurs 42 (commerce de gros) et 44-45 (commerce de détail) définis selon le système SCIAN adopté en 1997 par les Etats membres de l'ALENA, à savoir le Canada, les Etats-Unis et le Mexique. De même, la section G de la NACE (Union européenne) englobe des activités économiques qui se superposent mais qui ne sont pas comparables en tous points aux deux autres.

⁶ Bureau du recensement des Etats-Unis: *Establishment and firm size, 1997 Economic Census* (ministère du Commerce des Etats-Unis, 2000).

une vingtaine d'années favorise toutefois le développement des grandes entreprises et incite les petites entreprises à adopter des stratégies de survie, notamment par la guerre des prix, la réduction des coûts et la réduction de la gamme. Le tableau 1.1 ci-dessous met en évidence le degré de fusion et de concentration dans le secteur. Soixante et une des 500 plus grandes entreprises mondiales selon le chiffre d'affaires sont des entreprises commerciales multinationales, la majorité opérant dans le commerce de détail. *Wal-Mart*, avec près de 220 milliards de dollars de chiffres d'affaires pour 2001 et approximativement 1,4 million d'employés durant la même période, est la plus grosse entreprise mondiale. Ces sociétés ont une envergure mondiale, opérant sur un très grand nombre de marchés nationaux dans le monde entier et s'approvisionnant auprès d'un large éventail de pays. Bien entendu, presque toutes sont le résultat de fusions et d'acquisitions, et certaines ont connu plusieurs changements de propriétaire.

Tableau 1.1. Entreprises commerciales dans la liste des 500 plus grandes entreprises mondiales de *Fortune Magazine* par nombre d'employés

Entreprise	Pays d'origine	Nombre d'employés	Chiffre d'affaires (en millions de dollars)	Variation en pourcentage par rapport à 2000
Wal-Mart stores	(Etats-Unis)	1 383 000	219 812,0	13,7
Carrefour	(France)	382 821	62 224,6	3,9
Sears Roebuck	(Etats-Unis)	310 000	41 078,0	0,3
Kroger	(Etats-Unis)	288 000	50 098,0	2,2
Royal Ahold	(Pays-Bas)	270 739	59 633,9	23
J.C. Penney	(Etats-Unis)	270 000	32 557,0	-1,2
Home Depot	(Etats-Unis)	256 300	53 553,0	17,1
Kmart	(Etats-Unis)	240 525	36 151,0	-2,4
Target	(Etats-Unis)	223 550	39 888,0	8,1
Albertson's	(Etats-Unis)	220 000	37 931,0	3,2
Safeway	(Etats-Unis)	193 000	34 301,0	7,3
Metro	(Allemagne)	186 814	44 346,8	2,2
Tesco	(Royaume-Uni)	171 794	33 915,5	8,4
Coles Myer	(Etats-Unis)	162 192	12 642,8	-18,3
Delhaize "Le Lion"	(Belgique)	146 785	19 629,3	14,3
Woolworths	(Australie)	140 000	11 502,0	-5,5
Gap	(Etats-Unis)	140 000	13 847,9	1,3
George Weston	(Canada)	139 000	15 923,3	5,8
Groupe Auchan	(France)	136 000	23 449,5	8
May Dept. Stores	(Etats-Unis)	127 000	14 175,0	-2,3
Groupe Pinault-Printemps	(France)	115 935	24 893,5	8,8
Federated Dept. Stores	(Etats-Unis)	115 000	16 895,0	-8,2
Foncière Euris	(France)	113 447	20 489,9	11,1
CVS	(Etats-Unis)	110 000	22 241,4	10,7
J. Sainsbury	(Royaume-Uni)	108 500	24 575,4	-3,7
Lowe's	(Etats-Unis)	108 000	22 111,1	17,7
Walgreen	(Etats-Unis)	106 000	24 623,0	16,1
Ito-Yokado	(Japon)	97 532	26 822,5	-5,5

Entreprise	Pays d'origine	Nombre d'employés	Chiffre d'affaires (en millions de dollars)	Variation en pourcentage par rapport à 2000
Publix Supermarkets	(Etats-Unis)	91 150	15 284,2	4,9
KarstadtQuelle	(Allemagne)	89 379	14 388,1	2,2
TJX	(Etats-Unis)	89 000	10 709,0	11,8
Kingfisher	(Royaume-Uni)	88 416	16 142,1	-11,5
Winn-Dixie stores	(Etats-Unis)	82 500	12 903,4	-5,8
Great Atl. & Pacific Tea	(Etats-Unis)	78 553	10 973,3	3,3
Toys'R Us	(Etats-Unis)	76 000	11 019,0	-2,8
Rite Aid	(Etats-Unis)	75 000	15 171,1	-0,8
Best Buy	(Etats-Unis)	72 000	19 597,0	27,9
Costco Wholesale	(Etats-Unis)	64 500	34 797,0	8,2
Migros	(Suisse)	59 731	11 955,2	2,7
Supervalu	(Etats-Unis)	57 800	20 908,5	-9,9
Safeway	(Royaume-Uni)	57 176	12 257,6	1,7
LVMH	(France)	53 795	10 951,0	2,3
Circuit City stores	(Etats-Unis)	52 035	12 791,5	-1,3
Marks & Spencer	(Royaume-Uni)	50 176	11 649,6	-2,5
Otto Versand	(Allemagne)	50 055	13 564,3	-0,8
Cardinal Health	(Etats-Unis)	48 900	47 947,6	60,5
Office Depot	(Etats-Unis)	48 000	11 154,1	-3,6
Sysco	(Etats-Unis)	43 000	21 784,5	12,9
AEON	(Japon)	41 624	23 620,9	-5,8
Staples	(Etats-Unis)	40 914	10 744,4	0,7
Franz Haniel	(Allemagne)	38 118	18 212,9	5,2
AutoNation	(Etats-Unis)	31 000	19 989,3	-10,5
Daiei	(Japon)	28 697	20 113,0	-24,6
McKesson	(Etats-Unis)	24 000	50 006,0	19
Fleming	(Etats-Unis)	23 000	15 627,7	8,2
Alliance Unichem	(Royaume-Uni)	21 311	10 533,1	12,2
Ingram Micro	(Etats-Unis)	14 000	25 186,9	-18
Avnet	(Etats-Unis)	13 600	12 814,0	39,7
AmerisourceBergen	(Etats-Unis)	12 950	15 822,6	36,3
Arrow Electronics	(Etats-Unis)	12 400	10 127,6	-21,9
Tech Data	(Etats-Unis)	8 600	17 197,5	-15,8

Source: Etabli par le BIT à partir de la liste des 500 plus grosses sociétés commerciales de détail et de gros de *Fortune Magazine*, juillet 2002.

Les marchés nationaux étant désormais saturés dans nombre de pays développés, de plus en plus d'entreprises ont cherché de nouvelles possibilités d'expansion sur des marchés moins développés. Le mouvement s'est accéléré par suite d'une nouvelle législation commerciale adoptée dans des pays comme la France et l'Espagne, qui contraint certaines entreprises à se tourner vers l'extérieur. L'élargissement de l'Union européenne et la déréglementation des économies mondiales, de même que la création

d'autres grandes zones de libre-échange (ALENA, MERCOSUR, ANASE), ont favorisé la mondialisation des marchés, tout d'abord dans le secteur industriel, puis dans le commerce de détail. La réduction des coûts des systèmes de communication et d'information a également facilité l'internationalisation des activités de vente au détail⁷.

Le commerce de détail, branche principale du secteur pour l'emploi et la valeur ajoutée, demeure une activité où dominent les petites entreprises, même si, dans certains pays, il représente environ 20 pour cent de l'emploi total. Un vaste processus de concentration du capital est en cours, qui débouche inexorablement sur une concentration correspondante de l'emploi dans un nombre de plus en plus limité d'entreprises de nombreux pays développés et de certains pays en développement.

L'importance relative des différentes branches du commerce dans l'emploi sectoriel total est directement proportionnelle au nombre d'entreprises du secteur. A titre d'exemple, selon le recensement économique des Etats-Unis de 1997, il existait à la fin de mars de cette année-là 453 500 établissements de commerce de gros employant 5 797 000 personnes, tandis que les 1 118 500 établissements de commerce de détail représentaient environ 14 millions d'emplois. Il est important de noter que le Système de classification type des activités économiques (SIC), précédemment appliqué aux statistiques américaines, donne des résultats différents pour la même période: respectivement 6 599 000 et 21 891 000 millions d'employés pour le commerce de gros et pour celui de détail. Des chiffres provisoires fondés sur le système SIC situent l'emploi en mars 2002 à 6 681 000 pour le commerce de gros et à 23 332 000 pour le commerce de détail, soit une progression pour les deux secteurs. Quelle que soit la méthode utilisée, l'importance du commerce dans la création d'emplois ressort de façon évidente.

Dans l'Union européenne (UE), le nombre d'entreprises de détail a été estimé en 1998 à 3 millions, soit la plus forte proportion des secteurs de la distribution. Dans la plupart des pays, plus de la moitié des entreprises commerciales – voire les deux tiers – sont des détaillants. Ces chiffres élevés cadrent avec les principales caractéristiques de l'activité de détail à proprement parler, qui est constituée d'un grand nombre de petites entreprises. La situation varie néanmoins selon les régions, les pays de l'Europe du Nord comptant souvent un nombre réduit d'entreprises dans le secteur du détail grâce à un réseau de distribution mieux développé et de plus grande envergure et à un processus de concentration plus rapide. Comme pour les Etats-Unis, le commerce de détail occupe la première place en matière d'emploi, absorbant plus de la moitié de la main d'œuvre dans les commerces de distribution dans un certain nombre de pays, avec une moyenne de 52 pour cent dans l'UE. Le chiffre absolu pour l'emploi dans la vente au détail dans l'UE était, selon les estimations, de près de 11,4 millions de travailleurs en 1999, ce secteur employant à lui seul en Allemagne plus de 2,5 millions de gens. Le chiffre s'élève à 1,7 million en Italie. Dans tous les pays de l'Union européenne, tant le nombre d'entreprises que le niveau d'emploi sont moins élevés dans le commerce automobile, allant de 11 pour cent aux Pays-Bas à 16,5 pour cent au Luxembourg. Parmi les commerces de distribution à l'échelle communautaire, les détaillants représentent également le plus haut niveau d'emploi non salarié (27,1 pour cent), d'emploi féminin (58,5 pour cent, contre 32 pour cent pour le commerce de gros et moins de 18 pour cent pour l'automobile) et d'emploi à temps partiel (30 pour cent, contre 10 pour cent pour le commerce de gros et l'automobile).

Deux filières dominent nettement le commerce de détail dans l'Union européenne: les magasins non spécialisés, qui comprennent des points de vente de grande taille, et des

⁷ Commission européenne et EUROSTAT: *Commerce en Europe – données 1995-1999*, édition 2001 (Luxembourg, 2001), p. 167.

magasins spécialisés dans des produits nouveaux, qui englobent la vente au détail de plusieurs catégories de biens non alimentaires, comme le textile, l'ameublement et les appareils ménagers. En 1999, ces deux groupes représentaient à eux deux environ 75 pour cent de l'emploi et 80 pour cent du chiffre d'affaires au niveau européen.

Une économie en expansion ne se traduit pas nécessairement par une croissance de l'emploi dans le commerce, comme en témoigne le fait que la part de l'emploi du secteur par rapport à l'emploi total s'amenuise depuis les années quatre-vingt-dix dans la plupart des pays, même si l'économie et la valeur ajoutée propre au secteur enregistrent des taux de croissance sans précédent. Quant au nombre réel de personnes employées, cette tendance observée dans de nombreux pays est en fait masquée par la montée en puissance du travail à temps partiel et temporaire. Si les heures travaillées étaient converties en postes équivalent plein temps, la baisse de l'importance relative de l'emploi dans le commerce, du moins pour certains pays, serait beaucoup plus flagrante. La tendance a toutefois été contraire au Royaume-Uni, et les chiffres fournis concernant la progression des emplois dans le commerce pour la période 2000-2002 confirment ce phénomène (voir tableau 3.2 ci-dessous).

La technologie est un facteur décisif de concentration, y compris sous forme de fusions et acquisitions. Les technologies de l'information et des communications peuvent être envisagées de différentes manières: en tant que «qu'outils» ou qu'élément de «l'automatisation», lorsque le produit et, bien souvent, le processus de production sous-jacent demeurent inchangés; en tant que technologies de «contrôle» ou de «surveillance» servant à contrôler et à surveiller la méthode de travail. Quand ces technologies deviennent des «technologies de l'information» – collecte, traitement et distribution de l'information – elles deviennent en fait des systèmes intégrés couvrant toute l'organisation, surtout lorsque les technologies de l'information et des communications sont utilisées comme technologies «d'organisation», voire de «réseau»⁸. Dans les services aux particuliers, le client est habitué depuis longtemps à se charger d'une grande partie du travail de distribution – en choisissant les biens sur les étagères, en les apportant jusqu'à la caisse et en les transportant ensuite jusqu'à leur destination finale. L'innovation technologique décisive au niveau du contact avec le client tient aux procédures de paiement, qui accélèrent le paiement réel, lequel s'effectue au moyen de cartes de crédit à lecture optique et de virements électroniques d'un compte à l'autre. Le rapport SERVEMPLOI indique que la caisse électronique ne se contente pas de recevoir de l'argent, ce qui signifie que la transaction est le point final d'un flux de données qui fait pendant au mouvement de stocks du fournisseur au client. Le pivot de l'innovation technologique est devenu «l'arrière-boutique» dans la chaîne logistique⁹. Les possibilités ainsi offertes par les technologies de l'information et des communications sont l'élément moteur de la centralisation des systèmes de magasinage et de livraison «juste-à-temps» concrétisés dans la «réponse efficace du client» décrite ci-après. Les entreprises comptent sur les technologies de l'information et des communications pour réduire encore les coûts en simplifiant le flux de documents; en accélérant la circulation des biens le long de la chaîne, on peut diminuer les coûts de stockage et le capital immobilisé sous forme de stocks, ce qui signifie que la priorité consiste désormais à mettre au point un système informatique allant au-delà de la société de distribution pour s'intégrer aux systèmes des fournisseurs¹⁰.

⁸ G. Collins, J. Webster, J. Wickham: *Innovations in information society sectors – Implications for women's work, expertise and opportunities in European workplaces*, rapport final de SERVEMPLOI, janv. 1999 - déc. 2001, financé dans le cadre du programme de recherche socio-économique ciblée (TSER) de la Commission européenne, présenté en mai 2002.

⁹ *Ibid.*

¹⁰ *Ibid.*

Une grande partie des mesures de réduction des coûts adoptées par les gros détaillants, outre l'introduction généralisée de nouvelles technologies à tous les stades de la manutention des biens, de la logistique jusqu'à la caisse, sont à l'origine des réductions d'effectifs. Dans la plupart des grandes sociétés de distribution, la gestion des ressources humaines a pour principal objectif de maintenir les effectifs à un minimum absolu. Il ne doit y avoir ni «trop» ni «trop peu» de travailleurs présents et rémunérés à quelque moment que ce soit. La structure du personnel ainsi que le déploiement des effectifs dans le temps sont rationalisés selon des modalités qui entraînent la fragmentation de l'emploi et du temps de travail. L'avantage de ce système tient à la «flexibilité» due à un niveau élevé de temps partiel, qui augmente la marge de manœuvre de la direction et lui permet de déployer des effectifs accrus durant les périodes d'activité maximum, qui sont en général de courte durée mais varient d'un jour à l'autre. Il n'empêche que la fragmentation de l'emploi et du temps de travail dans le commerce de détail comporte des coûts cachés pour les entreprises. Un taux élevé de rotation du personnel, notamment, rend très difficile la gestion des ressources humaines dans les grandes sociétés de distribution, le problème fondamental pour les détaillants étant le lien puissant qui existe entre le dévouement et la loyauté du personnel et la fidélité du client. Les initiatives de réduction des coûts sont souvent complétées par des stratégies de vente dont le but est l'augmentation des recettes, laquelle se répercute de façon similaire sur les conditions de l'emploi et du travail. Les magasins ont des horaires d'ouverture de plus en plus longs – parfois 24 heures sur 24 – ou prolongent leur semaine de travail en ouvrant les dimanches et les jours fériés, considérés traditionnellement dans de nombreux pays comme des jours de fermeture. Ce phénomène, auquel s'ajoute le caractère de plus en plus hétérogène de la main-d'œuvre, fait que la planification des effectifs devient de plus en plus compliquée et nécessite une assistance technologique¹¹.

Le rapport du BIT relatif à la dernière réunion consacrée à ce secteur¹² soulignait le manque de statistiques fiables et récentes pouvant servir de base à une analyse en bonne et due forme. Ce problème demeure un véritable handicap pour évaluer les tendances sectorielles de l'emploi dans le secteur du commerce, notamment sous l'effet des récents mouvements de concentration et de consolidation sectorielles résultant des fusions et acquisitions. Les statistiques nationales à cet égard sont très insuffisantes¹³. Ces difficultés tiennent principalement aux différentes méthodes utilisées pour recueillir les informations, à la nature des données, au niveau d'agrégation ou à la définition du commerce. L'analyse se complique encore du fait qu'il n'y a guère de détection systématique des pertes ou des gains d'emplois liés aux fusions et acquisitions, étant donné que la documentation existant sur ce thème aborde presque exclusivement la question sous l'angle des finances, de la concurrence, des consommateurs et des actionnaires. Si l'on disposait de statistiques en la matière, il serait de toute façon très difficile de distinguer avec précision les conséquences

¹¹ *Ibid.*

¹² BIT: *Les implications de la mondialisation et de la restructuration du commerce du point de vue des ressources humaines* (Genève, document TMC/1999).

¹³ A l'exception, peut-être, du Bureau des statistiques du travail des Etats-Unis, dont les données relatives aux licenciements collectifs fournissent quelques chiffres sur les licenciements par secteur et par motif, y compris la restructuration d'entreprises (couvrant également les changements de propriétaire). Cela dit, même ces données sont d'une utilité limitée, car elles sont établies à partir des premières demandes d'indemnités de chômage associées à des licenciements collectifs pour une période d'au moins trente et un jours et concernant 50 personnes ou plus d'un même établissement qui déposent cette première demande durant une période d'une semaine. Ceux qui arrivent en fin de droits et n'ont par conséquent pas demandé d'indemnités, ceux qui n'ont déposé aucune demande pour une raison ou pour une autre et ceux qui sont touchés par des licenciements concernant moins de 50 travailleurs du même établissement ne sont pas pris en compte dans les données. Par ailleurs, pour des raisons de confidentialité, il n'est pas possible d'établir un lien entre des licenciements et telle ou telle opération de fusion ou d'acquisition à partir des statistiques disponibles.

qui découlent des fusions ou des acquisitions de celles qui découlent d'autres facteurs, comme l'utilisation de nouvelles technologies ou une rationalisation opérationnelle et une restructuration générale qui ne sont pas liées aux fusions et acquisitions.

Etant donné que les marchés des valeurs contribuent de manière décisive à faciliter les fusions et acquisitions, le présent rapport traite essentiellement des pays dotés de marchés financiers efficaces.

Le poids du commerce et des autres secteurs dans l'ensemble de l'économie est mesuré grâce à l'importance respective de leur valeur ajoutée et des indicateurs de l'emploi dans l'ensemble de l'économie. Selon ces critères, le commerce constituait en 1997 environ 13 pour cent de la valeur ajoutée totale dans l'Union européenne, 12 pour cent au Japon, les Etats-Unis arrivant en tête avec 14 pour cent¹⁴. Le secteur représentait par ailleurs une part considérable de l'emploi total: 16 pour cent dans l'Union européenne, 19 pour cent aux Etats-Unis et 18 pour cent au Japon. Depuis 1985, la croissance réelle de la valeur ajoutée est plus élevée dans ce secteur que dans l'ensemble de l'économie aux Etats-Unis et au Japon, alors qu'elle est légèrement inférieure dans l'Union européenne. Entre 1985 et 1997, toutefois, l'emploi sectoriel a progressé plus vite dans l'Union européenne que dans l'ensemble de l'économie, tandis qu'aux Etats-Unis il s'est développé au même rythme que l'ensemble de l'économie. Au Japon, le taux de croissance de l'emploi dans le secteur du commerce a été moins rapide que celui de l'économie dans son ensemble.

Bien que le commerce de détail, comme il a été dit, soit de loin le segment dominant du commerce, le chiffre d'affaires par personne employée est plus élevé dans le commerce de gros, en raison d'une intensité capitaliste plus forte; le Japon et les Etats-Unis devancent ici l'Union européenne. Pour ce qui concerne le commerce de détail, en revanche, le chiffre d'affaires par personne employée dépasse dans l'Union européenne celui des Etats-Unis et du Japon.

Le commerce, en particulier le commerce de détail, emploie un grand nombre de travailleurs (ce qui le met au premier rang de l'emploi tertiaire). Il est aussi représentatif de l'activité des services dans les segments inférieur et intermédiaire, où les possibilités de normalisation de nombreuses tâches sont considérables, notamment avec l'introduction du libre-service¹⁵. Cette tendance de fond donne lieu à une guerre des prix intense et oblige les détaillants à axer leur stratégie d'entreprise sur les économies de frais de personnel, ce que favorise encore le fait que les tâches normalisées peuvent être facilement automatisées. Le commerce de détail est également un bon exemple du secteur des services directs aux particuliers, où l'affectation du personnel est liée expressément aux fluctuations des mouvements de la clientèle. De nouvelles formes d'emploi et de temps de travail se mettent en place, à mesure que les entreprises adoptent des stratégies visant à accroître la flexibilité de la main-d'œuvre tout en réduisant simultanément les coûts salariaux. C'est par ailleurs une branche d'activité fortement féminisée. Les études menées sur les nouvelles formes d'emploi et de temps de travail dans le commerce de détail¹⁶ semblent indiquer que la majorité des entreprises de détail dans les principales sous-catégories du secteur se heurtent aux mêmes problèmes fondamentaux, s'efforçant d'accroître leur part de marché et de réduire leurs coûts de personnel. Cependant, leurs stratégies, et notamment

¹⁴ Commission européenne et EUROSTAT, *op. cit.*, p. 151.

¹⁵ S. Lehndorff (IAT) et E. Mermet (ETUI) (ouvrage publié sous la direction de): *New forms of employment and working time in the service economy (NESY)*, «The case of the retail trade sector», partie III, présenté à une conférence organisée par l'Institut syndical européen (ISE) et l'Institut für Arbeit und Technik (IAT), 26 et 27 avril 2001, Bruxelles (Belgique).

¹⁶ *Ibid.*

leurs pratiques en matière de personnel, varient en fonction de facteurs propres à chaque pays.

Tableau 1.2. Chaînes de détail étrangères en Pologne et leur société mère

a) Hypermarchés

Nom de la chaîne	Propriétaire	Nombre de magasins en 2002
Real	Metro AG	26
Hypernova	Ahold	17
Tesco	Tesco	16
Auchan	Auchan	16
Géant	Casino	15
Hit	Dohle, Tesco (depuis juillet 2002)	14
Carrefour	Carrefour	13
Kaufland	Lidl & Schwarz Company	10
Leclerc	Leclerc	9
Jumbo	Jeronimo Martins Distribution, Ahold (depuis août 2002)	5
Total	10 chaînes	141

b) Supermarchés

Nom de la chaîne	Propriétaire	Nombre de magasins en 2002
Albert	Ahold	147
Intermarché	ITM	57
Champion	Carrefour	51
Rema 1000	Rema 1000	45
Savia	Tesco	33
Minimal	REWE	27
Lidl	Lidl & Schwarz Company	20
Billa	Auchan	11
Major Julius Meinl	Julius Meinl	11
Total	9 chaînes	402

c) Magasins minimarges

Nom de la chaîne	Propriétaire	Nombre de magasins en 2002
Biedronka	Jeronimo Martins Distribution	625
Plus Discount	Tengelmann Group	127
Leader Price	Casino	63
Netto	Dansk Supermarket A/S	54
Edeka	Edeka Minden-Hannover	43
Total	5 chaînes	912

Source: «Consolidation Now», dans *Polish Market Review* (Cracovie), n° 10(62), oct. 2002 à <http://www.polishmarket.com/pdf/pmr62.pdf>, visité le 17 décembre 2002.

Le commerce de détail s'internationalise de plus en plus, les détaillants des pays développés déployant leurs activités à l'étranger, aussi bien dans les pays développés qu'en développement. Le tableau 1.2 ci-dessus montre le cas de la Pologne à cet égard. Avec la saturation progressive des marchés nationaux, de plus en plus d'entreprises cherchent de nouvelles possibilités d'expansion sur les marchés moins développés. Une nouvelle législation commerciale, l'élargissement de l'Union européenne et la déréglementation des économies mondiales, de même que la création d'autres grandes zones de libre-échange (ALENA, MERCOSUR, ANASE, etc.), favorisent la mondialisation des marchés. La chute des coûts des systèmes de communication et d'information favorise également l'internationalisation des activités de vente au détail.

La compétitivité favorise à la fois l'internationalisation des entreprises et la concentration sectorielle liée aux fusions et acquisitions, aux niveaux national et international. Les stratégies d'anticipation (qui consistent à devancer la concurrence) et d'imitation deviennent de plus en plus fréquentes et expliquent en partie la forte accélération des opérations à l'étranger. Autre aspect intéressant de l'internationalisation: les détaillants internationaux appartenant aux mêmes pays d'origine se développent souvent dans les mêmes pays cibles, portant ainsi la guerre qu'ils se livrent vers de nouveaux marchés, ce qui s'explique par le fait que, connaissant mieux leurs concurrents nationaux, les entreprises d'un même pays et d'une même forme de distribution ont tendance à se concentrer dans un nombre limité de pays, face à des consommateurs ayant des caractéristiques comparables.

Le commerce alimentaire en Europe, à l'exception peut-être du Royaume-Uni, a une approche plus globale que ses concurrents nord-américains ou japonais, avec *Carrefour* et *Royal Ahold* comme chefs de file au niveau européen. La saturation des marchés nationaux explique en grande partie l'internationalisation des détaillants européens, alors que leur présence importante dans les pays d'Amérique latine peut, quant à elle, s'expliquer par une certaine affinité culturelle. Parmi les distributeurs alimentaires du Royaume-Uni, seul *Tesco*, situé à la seizième place, figure parmi les vingt premiers détaillants du monde, ce qui semble indiquer que les entreprises du Royaume-Uni ont adopté une approche prudente vis-à-vis de l'internationalisation.

Dans le commerce des spécialités non alimentaires, les supermarchés géants d'Europe n'arrivent au point de saturation que dans certains secteurs du marché, comme les jouets, le bricolage, l'équipement ménager et les meubles de bureau, domaines où la concentration est désormais fréquente, de même que les opérations internationales. Des entreprises américaines comme *Home Depot* et *Office Depot* commencent à opérer sur la scène internationale, avec d'éventuelles opérations de fusion et d'acquisition en Europe. Ces nouveaux exploitants sont en train de rattraper les entreprises qui figurent traditionnellement en tête.

Le commerce, comme beaucoup d'autres secteurs, a connu de profondes mutations durant les années quatre-vingt-dix. Les fusions et acquisitions ont conduit à la création de gigantesques entreprises de gros et de détail, mondiales et régionales. Même si les petites et moyennes entreprises emploient toujours la majorité des effectifs du commerce, elles cèdent du terrain face à leurs concurrents plus gros et plus puissants, le plus souvent des multinationales. Les distributeurs de spécialités non alimentaires comme *Ikea*, *Toys'R Us*, *H&M* et *Blockbuster* ont établi leur présence mondiale plus vite que les détaillants alimentaires et les chaînes d'hypermarchés. Récemment, cependant, l'attention a surtout porté sur les établissements à vocation alimentaire et générale, dont beaucoup sont en train de prendre pied dans le secteur non alimentaire.

1.3. Facteurs à l'origine des fusions et acquisitions et de la concentration des activités

Le commerce, notamment la vente au détail, est encore aujourd'hui en constante mutation. Durant les années quatre-vingt-dix, un grand nombre de secteurs ont fait l'objet d'un vaste mouvement de concentration, beaucoup par le biais de fusions et acquisitions. Les deux rapports soumis aux réunions tripartites de l'OIT, le premier sur les implications de la mondialisation et de la restructuration du commerce du point de vue des ressources humaines (TMC/1999), le deuxième sur l'incidence sur l'emploi des fusions et des acquisitions dans le secteur des services bancaires et financiers (TMBF/2001), ont analysé les raisons de ces phénomènes ainsi que certaines de leurs conséquences. Ces rapports montrent bien le rôle de la mondialisation, qui résulte elle-même de la déréglementation, de la libéralisation et de l'intégration des marchés. Ils évoquent la mondialisation et l'interdépendance croissante des marchés, de même que la proportion grandissante de la main-d'œuvre mondiale exerçant des activités liées au commerce international et aux mouvements de capitaux, et que les effets sur la progression des fusions et acquisitions. Ils examinent l'internationalisation des circuits commerciaux, la mutation du commerce de détail, les fusions et acquisitions et l'évolution de la production et des structures des filières de l'offre, en vue de mieux comprendre les raisons des profondes mutations qui affectent l'économie mondiale et de fournir aux mandants tripartites de l'OIT les éléments essentiels qui leur permettront de trouver des réponses adaptées aux défis que posent ces phénomènes sur le plan social et sur celui de la main-d'œuvre.

Différentes causes ont été avancées pour expliquer l'extraordinaire vague de fusions qui a marqué l'économie mondiale au cours des dernières décennies, plus particulièrement durant les années quatre-vingt et quatre-vingt-dix.

1.4. La course à la taille

La première de ces causes a trait au besoin de s'agrandir ou à «la course à la taille»¹⁷. Dawson fait observer que, dans plusieurs autres secteurs, les cinq plus grosses entreprises représentaient plus de 50 pour cent des ventes mondiales, ce qui montre à l'évidence qu'en comparaison même *Wal-Mart* et autres détaillants ont un potentiel de croissance considérable. Il met en garde toutefois sur le fait que «la course à la taille», même au niveau du commerce de détail, pose certaines difficultés du point de vue de la gestion. Les distributeurs continuent à rechercher les économies d'échelle, et le seul moyen réaliste d'obtenir une croissance substantielle est celui des fusions et acquisitions. Des exemples de cette stratégie incluent *Laurus*, la nouvelle appellation du groupe *Vendex-De Boer*. La société a procédé à 12 acquisitions en moins d'un an, en 1998 et 1999. De même, *Ahold* a accéléré ses opérations d'acquisition à la fin des années quatre-vingt-dix aux Etats-Unis et en Espagne.

Les difficultés d'une stratégie fondée sur les fusions ne tiennent pas seulement aux problèmes d'intégration dans des entreprises de culture différente, comme dans le cas de l'acquisition de *Spar Germany* par *Wal-Mart* et la fusion internationale de *ICA* et *Hakon* à la fin de 1998. En période de fusion active, il est de plus en plus difficile de faire des acquisitions à des prix raisonnables. A mesure que les entreprises grandissent, les coûts de fusion s'alourdissent. La fusion de *Promodès* et de *Carrefour*, annoncée en août 1999, a été estimée à un milliard et demi de francs français, pour des baisses de coûts d'exploitation estimées à 4 milliards sur les trois années suivant l'opération. Cependant, l'un des principaux facteurs invoqués pour expliquer le succès d'*Ahold* en tant que

¹⁷ J. Dawson: *Retailing at century end: Some challenges for management and research*, août 1999, document non publié.

distributeur international serait sa capacité à intégrer rapidement de nouvelles acquisitions. En ce qui concerne son acquisition de *Giant* en mai 1998 et de *Pathmark* en mars 1999, l'entreprise affirme que les économies d'échelle réalisées créent une synergie au niveau de la distribution et de la production, du fonctionnement des magasins, des technologies de l'information, des achats et du merchandising. Elle insiste par ailleurs sur la relance de son processus de mondialisation grâce à une équipe très compétente de professionnels de la distribution qui iront grossir les effectifs d'autres sociétés sœurs par suite de son absorption de *Giant-Landover*. Il n'en reste pas moins qu'*Ahold* vient d'annoncer des plans de restructuration, y compris la cession de certaines de ses activités internationales acquises au prix fort, notamment en Amérique latine, en raison des difficultés économiques qui frappent la région. En Argentine, par exemple, bien que *Disco (Ahold Group)* ait acquis *Ekono* (le groupe chilien *D&S*) en 1999 et que la fusion en septembre 1999 entre *Carrefour* et *Promodès* soit soumise à l'approbation de la Commission antitrust argentine, les ventes totales de détail se sont fortement ralenties depuis 1998, si bien que les acquisitions représentent une perte monétaire

1.5. Le gouvernement d'entreprise comme élément moteur

Holmstrom et Kaplan associent les vagues de fusions aux changements intervenus dans le gouvernement d'entreprise et à l'essor des marchés financiers. Le mode de gouvernement des entreprises – les mécanismes régissant les entreprises et leurs dirigeants – s'est profondément transformé tout au long des années quatre-vingt et quatre-vingt-dix, après une période de relative stabilité¹⁸. Les années quatre-vingt furent ensuite marquées par une puissante vague de prises de contrôle et de restructurations, caractérisées par l'ampleur des moyens mis en jeu et par le rôle de prédateurs hostiles comme Carl Icahn et T. Boone Pickens, aujourd'hui des noms familiers. Le fait que, durant la décennie, près de la moitié des grandes entreprises américaines aient fait l'objet d'une offre de rachat donne un aperçu de l'ampleur de ces opérations. Même les entreprises qui n'ont pas été rachetées ont procédé à des restructurations pour faire face aux pressions hostiles et devenir une cible moins attrayante (ce qui fait étrangement penser à la tentative de restructuration avortée de *NatWest* en 1999, qui visait à contrecarrer les offres hostiles de la *Bank of Scotland* et de la *Royal Bank of Scotland*)¹⁹. Les auteurs affirment que les véritables facteurs qui expliquent la prédominance des marchés de capitaux et la montée concomitante du cours des actions tiennent à la déréglementation – aux niveaux national et international – et aux nouvelles technologies de l'information et des communications. A mesure que les marchés de capitaux gagnent en puissance grâce à la progression des investissements institutionnels, l'amélioration des performances des entreprises associées aux moyens accrus des investisseurs donne lieu à des rachats.

De 1980 à 1996, les gros investisseurs institutionnels ont pratiquement doublé leur participation dans des entreprises américaines, passant de moins de 30 pour cent à plus de 50 pour cent, tandis que la propriété individuelle est tombée de 70 pour cent en 1970 à 60 pour cent en 1980 et à 48 pour cent en 1994. Les prises de contrôle en sont l'une des conséquences notables, car les gestionnaires de fonds, qui sont souvent les principaux vendeurs de gros volumes d'actions dans les guerres de prises de contrôle, cherchent avant tout à faire le maximum de bénéfices et sont moins fidèles à la direction en place que les investisseurs particuliers. Ils favorisent par ailleurs les prises de contrôle en investissant de

¹⁸ B. Holmstrom et S.N. Kaplan: *Corporate governance and merger activity in the US: Making sense of the 1980s and 1990s*, dans National Bureau of Economic Research Working Paper 8220, avril 2000, à <http://www.nber.org/papers/w8220>, visité le 17 décembre 2002.

¹⁹ BIT: *L'incidence sur l'emploi des fusions et des acquisitions dans le secteur des services bancaires et financiers* (Genève, document TMBF/2001), p. 89.

grosses sommes dans les fonds de rachat d'entreprises et sur les marchés en obligations à rendement élevé, ou *junk bonds* (obligations à haut risque). Sans l'essor considérable des fonds de pension, qui a concentré le pouvoir financier, la possibilité et la volonté de procéder à des rachats de plusieurs milliards de dollars auraient sans doute été moindres. Les dirigeants d'entreprise ont lutté au début contre les prises de contrôle par des manœuvres juridiques et l'appel au soutien des milieux politiques et de l'opinion publique. Toujours est-il que, dans les années quatre-vingt-dix, les conseils d'administration et les actionnaires institutionnels ont fini par accepter les restructurations liées au marché, car, grâce à de généreux octrois d'options d'achat d'actions, ils pouvaient eux aussi profiter des retombées très lucratives de ces opérations. Les actionnaires sont devenus des alliés, et non plus des ennemis, et les chefs d'entreprise ont fini par défendre leurs intérêts de plus en plus activement dans les années quatre-vingt-dix, ce qui explique en grande partie le rythme soutenu des restructurations tout au long de ces années, la plupart d'entre elles s'étant déroulées de manière pacifique. En outre, les transactions pouvant être payées avec des actions, il n'était plus aussi nécessaire de s'endetter lourdement, et il y avait donc moins de risque que les chefs d'entreprise abusent de ce privilège²⁰.

Le rapport du BIT de 2001 intitulé *L'incidence sur l'emploi des fusions et des acquisitions dans le secteur des services bancaires et financiers*²¹ examine également les arguments des partisans et des adversaires des fusions et acquisitions, ainsi que ceux des universitaires. Bien que traitant principalement des fusions et acquisitions dans les services financiers, nombre de ces arguments s'appliquent aux fusions en général: recherche d'une maximisation du cours de l'action, appétit de puissance des dirigeants, phénomènes de mimétisme, désir de réduire l'incertitude, stratégies défensives, abondance des réserves de l'entreprise ou cours élevé des actions. Les partisans des fusions affirment que les fusions et acquisitions facilitent les synergies et permettent à deux entreprises complémentaires de combiner leurs forces, de renforcer l'efficacité et d'augmenter la compétitivité; en accroissant les économies d'échelle et en répartissant les coûts sur une clientèle plus large, les fusions permettent de réduire le prix des services. De plus, l'amélioration du pouvoir d'achat résultant de l'association de deux grandes entreprises permet à l'entreprise issue de la fusion de négocier les prix avec les fournisseurs, les économies en résultant pouvant être répercutées sur les consommateurs par une baisse des prix.

1.6. Les arguments relatifs à l'efficacité

Beaucoup pensent que les arguments avancés en faveur des fusions et acquisitions qui sont fondés sur l'efficacité confondent taille, réduction des coûts et efficacité. La réduction des frais d'exploitation grâce aux opérations de consolidation et aux compressions d'effectifs ne se traduit pas automatiquement par une amélioration de l'efficacité mesurable selon le critère des dépenses, par exemple le rapport dépenses-actifs ou dépenses-recettes. Elle peut aussi témoigner non pas d'un gain d'efficacité, mais d'un affaiblissement de l'entreprise, car une amélioration de l'efficacité veut que la réduction des coûts soit plus importante que toute baisse des actifs et des recettes de l'entreprise fusionnée. Certains se fondent également sur la situation de la plupart des entreprises après la fusion pour contester l'argument fondé sur les synergies, convaincus au contraire que le désir de réaliser ces synergies pousse souvent les dirigeants à payer des primes d'acquisitions élevées, ce qui revient presque à faire des cadeaux aux premiers venus, qui ne pourront jamais être récupérés par l'entreprise, même si elle garde très longtemps la société acquise. Le bilan des sociétés absorbées depuis la fin de la vague des mégafusions des années quatre-vingt-dix semble confirmer ces conclusions, puisque nombre

²⁰ Holmstrom et Kaplan, *op. cit.*

²¹ BIT, *op. cit.*, p. 7.

d'entreprises appartenant à différents secteurs s'efforcent de brader des activités acquises à grands frais.

Etant donné leurs coûts sociaux, les gains d'efficacité invoqués pour justifier les fusions et acquisitions sont devenus les principaux arguments avancés pour faire valoir les avantages des fusions pour les consommateurs. Comme il a été dit plus haut, cet argument consiste à dire que, les fusions améliorant l'efficacité, les entreprises de taille accrue peuvent répercuter une partie des économies sur les consommateurs par une baisse des prix ou une amélioration des services. Les adversaires des fusions, en revanche, n'y voient que des mesures de réduction des dépenses grâce à une rationalisation des réseaux et des suppressions d'emplois qui risquent fort d'entraîner une baisse de la quantité et de la qualité des services. Ils affirment que les seuls effets des fusions et acquisitions sont des pertes d'emplois ainsi qu'une réduction des choix offerts aux consommateurs et de l'accès aux services à mesure que les activités fusionnent et se concentrent.

1.7. L'effet *Wal-Mart* et son rôle dans le regroupement sectoriel

Sans rapport avec les facteurs d'ordre général qui motivent les fusions et acquisitions dans tous les secteurs examinés ci-dessus, un autre élément décisif a favorisé la standardisation et la consolidation du secteur du commerce: *Wal-Mart*.

L'entreprise de l'Arkansas exerce, depuis sa création, une influence considérable sur le secteur de la distribution en privilégiant l'organisation rationnelle de la filière de l'offre et la capacité à proposer des prix très bas. Ne serait-ce que par le volume de ses achats, elle peut négocier des conditions très favorables auprès de ses fournisseurs et offrir des tarifs inférieurs à ceux de ses concurrents pour un grand nombre de ses produits de consommation. C'est la raison pour laquelle les entreprises de détail cherchent à s'agrandir dans l'espoir de pouvoir se mesurer aux sociétés de type *Wal-Mart*.

Les chaînes de supermarchés, qui appliquent des marges bénéficiaires très étroites et des chiffres d'affaires très élevés, sont l'un des segments de la distribution particulièrement touchés par ce que l'on peut appeler «l'effet *Wal-Mart*». Depuis que cette entreprise a décidé, il y a plus de dix ans, d'inclure l'épicerie dans sa gamme de produits, elle est devenue petit à petit l'un des plus gros détaillants en épicerie des Etats-Unis, assurant 33 pour cent des ventes de ce secteur aux côtés de *Safeway*, *Kroger*, *Albertson's* et *Ahold*. Son arrivée dans le secteur de l'épicerie a provoqué des remous dans le monde des supermarchés, les concurrents s'efforçant de réduire les coûts grâce à une augmentation du pouvoir d'achat et une compression des dépenses d'exploitation (fusion des opérations de distribution, réduction des dépenses d'administration et de publicité, etc.) afin de pouvoir rivaliser avec *Wal-Mart* grâce à une stratégie de consolidation visant à atteindre une taille concurrentielle. Cette nécessité explique diverses initiatives et actions menées par le secteur depuis le début des années quatre-vingt-dix. Ces initiatives, qui ont comporté plusieurs phases, ont touché successivement la coopération au niveau de la chaîne de distribution, les fusions et acquisitions, la concentration du pouvoir d'achat, et l'intégration et la standardisation de la chaîne d'approvisionnement. Si les trois premières phases constituaient une réponse directe à la menace représentée par *Wal-Mart*, la dernière montre que le secteur a pris conscience des avantages qu'il y a à normaliser les données et les systèmes de transport pour obtenir des réductions de coût de grande envergure.

1.8. La coopération au niveau de la chaîne d'approvisionnement

La première phase, celle de la coopération au niveau de la chaîne d'approvisionnement, a débouché sur la ROC (réponse optimale au consommateur); lancée en 1993, elle vise à mettre en place un système fondé sur les besoins du consommateur plutôt que sur ceux des participants à la chaîne d'approvisionnement. Cette approche adopte quatre stratégies fondamentales visant à créer de la valeur en répondant aux besoins du consommateur en matière de produits, de service et de prix: assortiment judicieux de produits pour optimiser les stocks et l'espace disponible; réapprovisionnement rationnel grâce à des programmes de réapprovisionnement continu; échanges électroniques de données (EDI); réduction des opérations de manutention; commandes assistées par ordinateur et nouvelles techniques de réception; promotion propre à optimiser l'efficacité globale du système de promotion; maximisation de l'efficacité des opérations de mise au point et d'introduction de nouveaux produits (qui avaient jusqu'à présent un taux d'échec élevé, ce qui entraînait des coûts supplémentaires). La ROC contribue à faire accepter l'échange des données informatisées dans le secteur.

1.9. Fusions et acquisitions intervenues aux Etats-Unis qui peuvent être imputées à Wal-Mart

Même si la ROC a favorisé la coopération d'un bout à l'autre de la chaîne d'approvisionnement, elle n'a pas forcément transféré aux détaillants le pouvoir d'établir les prix. Une croissance démographique atone, une industrie mature comptant un grand nombre de concurrents et un manque de perspectives en matière de progression interne expliquent qu'on en soit venu à considérer les opérations de fusion et d'acquisition comme le seul moyen de satisfaire aux exigences de croissance et de résultats financiers. Ce mouvement, amorcé en 1997, a touché tous les échelons de la chaîne de distribution alimentaire, culminant en 1998 avec plus de 800 opérations de fusion, et s'est poursuivi en 1999, année où il s'en est produit plus de 750. Au nombre des mégafusions survenues durant cette période, on peut citer les cas suivants:

- 1998: *Safeways* (1381 supermarchés) et *Dominick's* (112 supermarchés), dont la fusion a débouché sur une société affichant plus de 26,5 milliards de dollars de chiffre d'affaires annuel;
- 1998: *Kroger* (1 398 magasins d'alimentation, 802 épiceries de quartier et 34 usines) et *Fred Meyer* (800 magasins à vocation générale), avec un chiffre d'affaires annuel estimé à 43 milliards de dollars en 1998, dont environ 16 milliards provenant de *Fred Meyer*;
- 1999: *Albertson's* (858 supermarchés) et *American stores* (802 supermarchés et 773 pharmacies autonomes), dont la fusion a abouti à la création d'une entreprise effectuant un chiffre d'affaires annuel de 36 milliards de dollars;
- 1999: *Ahold* (858 supermarchés sous forme de filiales aux Etats-Unis) et *Giant Food* (173 supermarchés), entreprise qui a ajouté 4,2 milliards de dollars de ventes au détail au chiffre d'affaires de 15,6 milliards de dollars d'*Ahold*²².

²² Les filiales américaines d'*Ahold* affichaient en 2001 des ventes globales de 35,3 milliards de dollars. Six filiales avaient des magasins portant la marque *Stop & Shop*, *Giant-Landover*, *Giant-Carlisle*, *Tops*, *BI-LO* et *Bruno's* (acquis en décembre 2001). Les magasins *Grand Union* ont été intégrés dans *Stop & Shop* et *Tops*, tandis que *US Foodservice* a acheté *Alliant Foodservice* en novembre 2001.

Cette vague de fusions et d'acquisitions s'est ralentie en 2000 après que la Commission fédérale du commerce se fut intéressée de plus près à leur nature anticoncurrentielle, d'où l'échec d'un certain nombre de projets comme les fusions impliquant *Ahold* et *Pathmark Stores*, *Kroger* et *Winn-Dixie*, etc. L'autre facteur ayant contribué à ce ralentissement est le fait que les marchés de capitaux n'appréciaient plus les mégafusions, car il était devenu évident que les entreprises de détail avaient du mal à digérer les acquisitions, parfois aussi importantes que l'aquéreur. On a constaté que les contrats *Albertson's-American Stores* et *Krogers-Fred Meyer* avaient connu des problèmes d'intégration en raison de la taille des sociétés absorbées, tandis que *Safeway* avait eu moins de difficultés, car les entreprises qu'elle avait acquises étaient de petites chaînes régionales comptant moins de magasins.

1.10. La concentration du pouvoir d'achat

L'étape suivante de la stratégie défensive élaborée par les concurrents de *Wal-Mart* a donné lieu à la mise en place d'échanges électroniques «B2B» (d'entreprise à entreprise), grâce à Internet, moyen efficace et économique d'intégrer la chaîne d'approvisionnement. Le système EDI, précurseur du commerce électronique, qui a été lancé dans les années soixante-dix, était essentiellement une technologie centrale. Contribuant à réduire les dépenses d'achat de plus de 50 pour cent, il a été adopté pour l'essentiel par les grandes entreprises, car le coût était trop élevé pour les petites et moyennes entreprises. Internet a contribué à instaurer de nouvelles normes plus souples et moins coûteuses: le coût de connexion (un dollar l'heure) est sans commune mesure avec le taux correspondant de 150 dollars pour une liaison EDI.

Wal-Mart qui cherche toujours à améliorer l'efficacité de sa chaîne de distribution a investi environ 4 milliards de dollars pour mettre en place son système Retail Link, en service depuis 1991. Retail Link est utilisé par plus de 10 000 fournisseurs pour surveiller les ventes de leurs produits au niveau du magasin et reconstituer les stocks. La méthode d'inventaire du système s'intègre par ailleurs dans l'un des plus importants entrepôts de données en service, comptant plus de 100 téra-octets d'information, qui permet à l'entreprise de communiquer à chacun de ses magasins des informations relatives aux opérations quotidiennes avant 4 heures le matin suivant.

L'apparition d'Internet et du commerce électronique, synonyme de réduction considérable des coûts ainsi que de rationalisation des processus commerciaux, a incité plusieurs gros détaillants à se grouper pour créer deux principaux sites d'échanges «B2B»: GlobalNetXchange (GNX) et WorldWideRetailExchange (WWRE) sont une riposte au défi posé par *Wal-Mart*.

GNX, lancé par *Sears* et *Carrefour*, comprend actuellement des distributeurs tels que *Carrefour SA*, *Kroger Co.*, *Metro AG*, *J. Sainsbury plc*, *Coles Myer*, *Pinault-Printemps-Redoute SA* et *Sears, Roebuck & Co.* Les titulaires du site d'échanges s'emploient activement à le faire adopter par les distributeurs du monde entier. Il comprend également *Oracle* en tant que fournisseur technologique et a conclu un accord avec *Transora* pour construire un site d'échanges géant.

WWRE, fondé en mars 2000, réunit 17 distributeurs internationaux au service des détaillants et fournisseurs des secteurs de l'alimentation, de fournitures en tout genre, du textile/habitat ainsi que de la droguerie. Bien que le chiffre d'affaires cumulé de ses membres soit supérieur à celui de GNX, les intéressés ne peuvent guère en tirer parti car ils viennent de secteurs très divers. WWRE cherche à réduire considérablement les coûts relatifs à la mise au point des produits et aux opérations de la chaîne d'approvisionnement en simplifiant, en rationalisant et en automatisant les processus, ainsi qu'en éliminant les opérations inefficaces.

Tableau 1.3. Comparaison entre les sites d'échanges «B2B»: GNX et WWRE contre Wal-Mart

	Wal-Mart	GNX	WWRE
Type d'échange	Privé	Consortium	Consortium
Nombre de membres	1	8 partenaires + autres membres payants	60
Nombre de fournisseurs	10 000	50 000	100 000
Recettes cumulées	220 milliards de dollars (2002)		845 milliards de dollars
Puissance achat cumulé		400 milliards de dollars	
Nombre de transactions en 2001		2 600	
Valeur des transactions en 2001		2,1 milliards de dollars	
Economies générées			392 millions de dollars
Fournisseurs de technologies	Home grown/Atlas Commerce (VerticalNet)	Oracle	IBM, Ariba et i2
Secteurs ciblés		Confection/biens de consommation non durables, biens de consommation durables, denrées alimentaires et autres produits de consommation	Denrées alimentaires, fournitures en tout genre, textile/habitat et droguerie

Source: Inder Chettri: *Impact of Wal-Mart on retail consolidation and standardization*, 3 mai 2002, à <http://www.infosys.com/knowledge-capital/retail-distribution.asp>, visité le 17 décembre 2002.

1.11. Intégration et normalisation de la chaîne d'approvisionnement

Dans la dernière phase du processus de concentration, les concurrents de *Wal-Mart* se sont associés à celui-ci pour élaborer des codes techniques qui ont pour but de réduire les coûts de la chaîne d'approvisionnement pour l'ensemble du secteur. Le Conseil d'uniformisation des codes (UCC) établit des normes internationales en matière de codes d'identification, de supports de données et de commerce électronique dans toutes les branches d'activité, offrant une solution à la question de la synchronisation des données mondiales dans l'ensemble des entreprises, filières de l'offre et systèmes de commerce électronique, afin de faciliter la collaboration commerciale. L'Association pour les normes technologiques du commerce de détail (ARTS), soutenue par la Fédération nationale des détaillants, s'efforce d'offrir aux détaillants un environnement international dépourvu de toutes barrières technologiques.

2. L'incidence des fusions et acquisitions dans le secteur du commerce sur l'emploi sectoriel

2.1. Tour d'horizon régional

Comme il est dit plus haut, les années quatre-vingt-dix ont été marquées par une concentration importante du secteur du commerce aux niveaux national et international, très souvent par le biais de fusions et d'acquisitions internes et internationales. Le bilan ci-dessous ne se veut pas exhaustif, mais cherche simplement à donner une idée du degré de concentration dans le secteur.

2.2. Afrique: le cas de l'Afrique du Sud

L'Afrique du Sud, dont les marchés financiers développés facilitent la vente et l'achat d'entreprises et d'actifs sociaux, est, fort logiquement, le seul pays de la région où d'importantes opérations de fusion ont été réalisées ces dernières années. Selon des informations fournies par le Syndicat sud-africain des travailleurs du commerce, de la restauration et assimilés (SACCAWU), les fusions ont été très nombreuses en Afrique du Sud. A titre d'exemple, selon les estimations, durant les six premiers mois de 2002, 124 opérations d'une valeur approximative de 22,6 milliards de dollars des Etats-Unis ont été conclues, contre 183 transactions pour toute l'année 2001.

Si les ventes de détail ont progressé de manière générale, les bénéfiques ont reculé, notamment dans l'habillement, entraînant une concurrence croissante au niveau du chiffre d'affaires. Les principales entreprises alimentaires, qui se sont diversifiées en vendant des vêtements et des biens durables, continuent à gagner des parts de marché au détriment des entreprises de petite taille. On assiste ainsi à une très forte concentration du commerce alimentaire, les trois principales chaînes (*Pick'n Pay*, *Shoprite* et *Spar*) détenant 94 pour cent du marché. Certains détaillants diversifient également leur production en offrant différents services: la plupart vendent désormais des téléphones portables et des contrats de services. D'autres, comme *Pick'n Pay*, *JD Group* et *Ellerines*, se sont associés avec des prestataires de services financiers pour offrir une gamme complète de services financiers.

Figurent au nombre des opérations d'acquisition celle de *Renaissance Group* par *Relyant*, et celle des magasins *Browns*, *Weirs* et *Rebel* par *Massmart*. *New Clicks* a, par ailleurs, acquis *Modisons*, une chaîne de 11 magasins axée sur les produits de beauté bon marché. Cependant, un projet de fusion entre *JD Group* et *Ellerines* a été bloqué pour motifs concurrentiels (les fusions et acquisitions de *Relyant Group* et *JD Group* et leur incidence sur l'emploi sont examinées plus bas).

Les fusions intervenues en Afrique du Sud, dont les raisons, comme dans d'autres régions du monde, sont essentiellement économiques, tiennent rarement compte des problèmes d'emploi et de main-d'œuvre. Le contrôle des fusions en Afrique du Sud, unique en son genre, diffère des systèmes des pays développés en ce qu'il ne se limite pas aux questions de concurrence. Les dispositions de la loi sur la concurrence s'appliquent à d'autres aspects de la vie économique, tels que le niveau d'emploi ou de chômage qui en résulte et les conséquences pour les personnes traditionnellement défavorisées.

Toutefois, comme partout ailleurs, la restructuration qui suit la fusion se fait souvent en faveur du capital, entraînant fréquemment des suppressions d'emplois. D'après le SACCAWU, en dépit de la loi de 2002 portant modification de la loi sur les relations de travail, qui vise à protéger les droits acquis des travailleurs en cas de transfert de propriété,

par voie de fusion ou d'acquisition, les nouveaux employeurs obtiennent dans la pratique des compensations de l'employeur précédent contre toute responsabilité en matière d'emploi. Il arrive aussi que les acquéreurs subordonnent la transaction à des réductions préalables importantes et à des accords d'externalisation pour certaines fonctions qualifiées de «non essentielles». Malgré ces réductions préalables à la transaction, la restructuration qui suit la fusion entraîne à son tour de nouvelles et importantes suppressions d'emplois.

Le SACCAWU signale par ailleurs que la concentration du commerce en Afrique du Sud n'a pas été favorable aux intérêts des consommateurs, car elle tend à réduire la concurrence et à alourdir le prix des denrées alimentaires et autres articles ménagers, le résultat final étant la domination du marché par un nombre réduit de grandes entreprises de gros et de détail. Ce mouvement de concentration n'a pas apporté grand-chose en matière d'investissement dans la formation ou la création d'emplois, et le bilan général des fusions et acquisitions est globalement négatif pour les travailleurs. Le syndicat met en relief plusieurs cas illustrant l'incidence négative des fusions et acquisitions en Afrique du Sud: *Relyant Group*, *Joshua Door Group (JDG)*, *Metcash*, *Gallo Music* et *Phumelela Gaming and Leisure*.

Relyant Group résulte de la fusion de deux groupes d'ameublement, *Beare Group* et *Amrel*. *Beare Group* a fermé plusieurs de ses magasins et a procédé à des licenciements avant d'informer le syndicat de ses projets de fusion. Les compressions d'effectifs visaient principalement les femmes exerçant les fonctions de chef de service financier et de conseiller commercial. Avant la fusion, *Amrel* a supprimé des emplois et a simultanément supprimé ou externalisé certaines de ses activités, déclarant qu'elles ne faisaient désormais plus partie de ses activités de base. Selon le syndicat, les deux entreprises ont négligé de l'informer ou de le consulter jusqu'à ce que leurs projets deviennent notoires. La restructuration qui a suivi la fusion s'est soldée par de nouveaux licenciements collectifs, et de nombreuses actions ont été engagées devant les tribunaux par les travailleurs victimes de la fusion, mais le syndicat craint que les dispositions de la loi sur les relations de travail ne soient pas suffisamment dissuasives.

Metcash a participé à plusieurs opérations de fusion et acquisition, vendant *Score*, mais rachetant *Trader Cash & Carry* et *Price Club*. Par ailleurs, le groupe s'est développé dans toute l'Afrique, en Asie, au Moyen-Orient et en Australie. Parallèlement à son expansion internationale, il a procédé à des mesures de restructuration, fermant nombre de ses activités et licenciant ainsi du personnel. Dans le cadre des consultations engagées avec le syndicat, l'entreprise a accepté de réaffecter certains des employés et d'en inscrire d'autres sur une liste de réembauche. L'entreprise n'en a pas moins essayé de ne pas indemniser certains employés qu'elle avait licenciés de façon unilatérale, et les représentants des travailleurs ont le sentiment qu'elle cherchera à réembaucher ultérieurement certains d'entre eux, mais cette fois à titre précaire.

Gallo Music, un producteur et distributeur de musique, après avoir racheté un concurrent *Tusk Music*, vient de fusionner avec *Bunker Hills Inc. 590* pour former *Music For Pleasure*. A l'issue des négociations engagées avec le syndicat, l'entreprise s'est engagée à prendre des mesures pour protéger l'emploi durant la restructuration.

Le SACCAWU signale que *Phumelela Gaming and Leisure*, durant la période qui a précédé sa fusion avec *TAB Northwest*, a essayé de faire de tous ses employés, contre leur gré, des agents payés à la commission. Les actions en justice liées à la grève qui a suivi sont toujours en cours.

Outre ces fusions au niveau national, les entreprises sud-africaines rachètent activement les entreprises étrangères ou développent leurs réseaux mondiaux par le biais d'investissements nouveaux. *Pick'n Pay* et *Woolworth's* ont respectivement acquis les chaînes australiennes *Franklins* et *Country Road*, tandis que *New Clicks* a acheté une autre entreprise australienne, *House*, le distributeur d'appareils ménagers comptant 66 magasins

franchisés. De leur côté, *JD Group* (mentionné plus haut) et *Steinhoff* se sont installés en Pologne, tandis que *Mr. Price* envisageait d'ouvrir quatre autres magasins au Chili en 2002, en sus des trois qu'il y détient déjà.

2.3. Asie et Pacifique

Le secteur du commerce au Japon s'est profondément modifié ces derniers temps. Les pouvoirs publics s'efforcent de mettre en œuvre une réforme structurelle pour faire sortir l'économie d'une récession de longue durée et d'une situation de déflation. La loi sur l'implantation des grandes surfaces de détail, qui est entrée en vigueur en juin 2000, a pour but de faciliter l'ouverture et la gestion des grands magasins. Elle supprime toutes les anciennes restrictions en matière de surface et d'heures d'ouverture. Malgré une économie qui stagne depuis plus de dix ans, diverses entreprises ont réussi à prospérer, et certaines sont présentes à l'étranger. Les supermarchés en butte à des prix en chute libre et à une concurrence accrue sont l'exception. Certains, comme la plus grosse chaîne du pays, *Ito-Yokado*, qui possède les magasins de proximité *Seven-Eleven*, se lancent dans de nouvelles activités, comme les services financiers, donnant un exemple pratique de concentration sectorielle.

Comme l'indique le rapport de l'OIT sur l'incidence sur l'emploi des fusions et des acquisitions dans le secteur des services bancaires et financiers¹, les traditionnelles participations croisées entre entreprises japonaises alliées ont découragé, jusqu'à une date récente, les tentatives de fusion et d'acquisition, particulièrement lorsqu'elles impliquaient des acheteurs étrangers. Pendant de nombreuses années, les fusions et acquisitions au Japon désignaient des opérations nationales où de grandes entreprises et des groupes d'entreprises – les *keiretsu* – regroupaient leurs activités ou reprenaient des filiales de groupes en difficulté pour les sauver de la faillite. La culture du pays a joué un rôle décisif contre ces transactions qui étaient très mal vues du public. Les médias japonais assimilaient d'ailleurs le mot «acquisition» au terme japonais *nottori*, qui veut dire «piraterie». La mauvaise réputation des fusions et acquisitions au Japon n'est donc pas surprenante².

Cependant, avec la crise financière de ces dix dernières années, les banques autour desquelles les *keiretsu* sont traditionnellement organisés ne peuvent plus soutenir les entreprises en difficulté au sein du groupe, donnant la possibilité à des tiers, y compris des étrangers, de reprendre des sociétés japonaises. On prévoit en fait que les réformes du secteur financier imposées par les pouvoirs publics donneront le coup de grâce à beaucoup d'entreprises défaillantes (appelées couramment «zombies» au Japon parce qu'on les considère comme des morts vivants), y compris dans le secteur du commerce, à moins qu'elles ne soient rachetées par des concurrents en bonne santé.

UI Zensen, la Fédération japonaise des syndicats du textile, de l'habillement, de la chimie, du commerce, de l'alimentation et des secteurs connexes, fait état d'importantes opérations de fusion et d'acquisition entre 1997 et 2001, sous forme de réorganisations et de participations accrues au capital ou d'extensions des activités. Les informations provenant de UI Zensen sont résumées dans le tableau 2.1 ci-dessous.

¹ BIT: *L'incidence sur l'emploi des fusions et des acquisitions dans le secteur des services bancaires et financiers* (Genève, document TMBF/2001), p. 40.

² H.R. Nakamura: *Preliminary report on the current state of mergers and acquisitions in Japan*, document de travail n° 140 (The European Institute of Japanese Studies, Stockholm School of Economics, janv. 2001).

Tableau 2.1. Nombre total de fusions et d'acquisitions par an et par objet au Japon

Année	1997	1998	1999	2000	2001
Réorganisation ¹ , participation accrue au capital	248 (77) ²	316 (101)	501 (156)	593 (169)	617 (178)
Développement des activités existantes	154 (57)	205 (66)	399 (123)	703 (149)	800 (169)
Mise sur pied de nouvelles activités, dissolution de coentreprises	123 (15)	116 (25)	70 (8)	48 (5)	31 (2)
Total	524 (149)	637 (192)	970 (287)	1 344 (323)	1 448 (349)

Notes: ¹ Le terme *réorganisation* désigne les fusions et acquisitions avec une société-mère ou une société associée, aux fins de réorganisation au sein du groupe de sociétés; l'expression *participation accrue au capital* désigne la prise de participation de 50 pour cent ou plus dans une société apparentée ou autre société; l'expression *développement des activités existantes* concerne les opérations réalisées par l'acquéreur pour développer ou renforcer la position existante dans le secteur; l'expression *mise sur pied de nouvelles activités* désigne des opérations visant à se diversifier en explorant de nouvelles filières d'activités. ² Les chiffres entre parenthèses indiquent le nombre des opérations correspondantes dans le secteur du commerce.

Source: *Trend of M&A's related to Japan*, Management Research Department, Nomura Securities Co. Ltd., fourni par UI Zensen

UI Zensen et la Fédération japonaise des syndicats des travailleurs du secteur de la distribution et des services (JSD) estiment que les opérations de fusion et d'acquisition au Japon ont pour principal objectif d'accroître la part de marché face à une intensification de la concurrence sur fond de déflation, de consommation atone et d'incertitude accrue. Les fusions, acquisitions, alliances et autres associations entre entreprises appartenant à un même secteur ou à des secteurs différents sont considérées comme des facteurs décisifs pour l'avenir du commerce de détail. La JSD estime que la qualité de l'entreprise, plutôt que le nombre de magasins dans une filière donnée de la distribution, constituera désormais l'avantage concurrentiel. Les critères financiers qui ignorent la dimension humaine des fusions et acquisitions seront voués à l'échec. En outre, UI Zensen met en évidence et montre bien que les banques d'investissement et leurs analystes ont contribué à l'essor des fusions et acquisitions dans un but intéressé.

Quant à l'incidence sur l'emploi des restructurations résultant d'une fusion, les dispositions relatives à l'emploi du Code de commerce japonais stipulent que la validité des contrats de travail est transférée lors de tout changement de propriété de l'entreprise et que l'acquéreur hérite dans leur intégralité des obligations de l'entreprise absorbée. Qui plus est, une société est tenue de consulter ses employés au moins deux semaines avant de soumettre à l'assemblée générale des actionnaires un projet de vente d'actifs ou d'une entreprise. Lorsqu'une convention collective portant sur ces ventes ou transferts a été conclue avec le syndicat représentatif, la loi oblige la direction à indiquer par écrit au syndicat s'il est prévu que le plan de cession inclue des dispositions tendant à faire reconnaître la convention collective par la future entreprise.

Au nombre des opérations de fusion et d'acquisition figure la création en juillet 2001 d'une société de holding, *C&S*, regroupant les chaînes de magasins d'alimentation *Circle K Japan* et *Sunkus & Associates*. Il ne s'agit pas en fait d'une fusion à part entière ni d'une acquisition. Cet accord permet simplement aux deux sociétés de grouper leurs achats pour réaliser des économies d'échelle, réduire leurs coûts et accroître les bénéfices. Beaucoup plus marquante que n'importe quelle fusion a été la faillite de *Sogo*, l'une des plus anciennes chaînes de grands magasins du pays, qui constitue un groupe coiffant 21 sociétés. La société a déposé une requête de mise en faillite en 2000, les dettes totalisant deux billions de yen (17 milliards de dollars). En 2002, *Seibu Department Stores* envisageait de fusionner avec *Sogo*, via une société de holding, pour créer la plus grosse chaîne de grands magasins japonaise.

Tout aussi révélateur du marché de la distribution est le rachat par *Wal-Mart* d'une trentaine de magasins situés dans la zone métropolitaine de Tokyo, qui appartenaient à la chaîne locale en difficulté *Myca*. Après sa prise de participation récente dans l'entreprise *Daiei*, également en difficulté, on peut prévoir une véritable pénétration du géant américain sur le marché japonais.

En Chine, le secteur du commerce demeure essentiellement national, *Shanghai Lianhua Supermarket Group* (chiffre d'affaires pour 2000: 1,38 milliard de dollars) étant le plus gros détaillant du pays. Les formes modernes de vente au détail apparaissent tout juste dans le pays, mais l'adhésion à l'Organisation mondiale du commerce devrait favoriser la modernisation du secteur. Certains s'attendent à une véritable révolution au cours des dix années à venir: la concurrence commençant à s'exacerber, de nombreux détaillants fusionneront probablement avec d'autres partenaires nationaux ou étrangers. Aux fins de stimuler la compétitivité de leur secteur commercial, plusieurs administrations locales ont établi des programmes de nature à lutter contre la concurrence étrangère attendue. Les autorités de la ville de Beijing, par exemple, incitent les 3 000 détaillants de la ville à former cinq groupes de supermarchés, alors que le distributeur de biens de consommation *Guomei* serait à la recherche d'un partenaire américain.

Hong-kong, Chine, a également été le cadre de plusieurs acquisitions en 2001. *High Fashion* a racheté le magasin d'habillement *Theme*, les magasins de produits de beauté *Sa Sa* ont racheté *Philip Wain*, tandis que *Mainland China HK Photo* a repris les magasins *Fotomax*.

Vu la conjoncture économique, la concurrence et la faible évaluation de certaines sociétés au prix du marché, il était évident que la concentration et la restructuration du secteur à Singapour allait s'accélérer. Les pouvoirs publics, via le Plan 21 relatif au commerce de détail, s'emploient activement à favoriser la restructuration des petits et moyens détaillants, très dispersés, par le biais de la concentration et de la différenciation. La concentration se renforce à mesure que les gros détaillants gagnent du terrain au détriment des concurrents plus petits, neuf habitants de Singapour sur dix faisant leurs courses dans la chaîne qui domine le marché. Après avoir racheté à *Royal Ahold* la chaîne de supermarchés *Tops* et développé ses magasins haut de gamme sur des terrains laissés vacants par le détaillant japonais en faillite *Sogo*, *Dairy Farm International*, un groupe basé à Hong-kong, Chine, est devenu le numéro deux du pays, derrière la chaîne de supermarchés *NTUC*, appartenant à l'Etat. L'entreprise australienne *Harvey Norman* a ouvert son plus grand magasin à l'étranger et a racheté les magasins *Electric City* à *Kingfisher Group*, qui a quitté le pays sous l'effet des pressions concurrentielles croissantes des distributeurs nationaux et internationaux.

Les difficultés auxquelles se heurte actuellement le secteur du commerce en Thaïlande tiennent moins aux fusions et acquisitions qu'aux conditions faites aux détaillants étrangers et leur incidence sur les magasins de proximité, de petit ou moyen format, souvent des entreprises familiales. Au moment où ce rapport est rédigé, la décision des pouvoirs publics de renoncer à la loi qui visait à imposer des restrictions aux supermarchés géants à capitaux étrangers a déclenché une controverse³. De gros distributeurs mondiaux, comme le britannique *Tesco plc*, le français *Carrefour* et la société néerlandaise *Siam Makro plc* – qui représentent ensemble les plus importants investisseurs étrangers dans le pays depuis la crise financière asiatique de 1997 –, se retrouvent au cœur d'un débat sur la politique à suivre. Le fait que *Tesco-Lotus*, filiale locale de *Tesco* et numéro un du marché, ait investi plus de 44 milliards de baht pour ouvrir 41 magasins depuis 1998, soit cinq pour cent du total des investissements étrangers en Thaïlande depuis 1998, témoigne de l'ampleur des investissements dans le pays par des distributeurs

³ «Time will tell if Thaksin is right», dans *The Nation* (Bangkok), 21 nov. 2002.

internationaux. Des études indiquent que, durant la même période, 200 000 magasins de détail appartenant à des nationaux ont été évincés par la concurrence étrangère sur les 500 000 qui existaient à l'origine.

Le secteur australien du commerce de détail a été marqué dans les années quatre-vingt-dix, comme celui de beaucoup d'autres pays, par un mouvement de concentration, qui s'est inscrit toutefois dans un contexte général de croissance. Les petites et moyennes entreprises ont augmenté leurs avoirs et leurs bénéfices. Des opérations de fusion et d'acquisition ont eu lieu régulièrement, aux fins le plus souvent de regrouper des activités et de renforcer la part de marché dans un secteur donné ou, dans le cas de sociétés étrangères, dans le but de pénétrer sur le marché local. Au nombre des opérations de fusion et d'acquisition réalisées durant la période concernée figure l'acquisition de *Priceline*, un distributeur de produits de beauté, par la société sud-africaine *New Clicks*. Outre son rachat de *House*, dont on a déjà parlé, la société sud-africaine a repris également *Price Attack*, un autre distributeur de produits de beauté australien, et envisage de développer ces magasins à succursales multiples en Nouvelle-Zélande. Ces acquisitions dotent la société de plus de 300 points de vente et en font le distributeur de spécialités numéro un dans ce secteur du marché.

Bunnings a racheté *BBC Hardware House* au groupe *Howard Smith* en 2001. Avec ces 50 magasins, qui viennent s'ajouter aux 193 qu'il possédait déjà, et des effectifs portés désormais à 15 000 employés, l'acquéreur détient une position dominante dans ce segment du marché. Début 2002, *W.H. Smith*, le premier vendeur de livres et magazines du Royaume-Uni, a racheté son homologue, numéro un en Australie, *Angus and Robertson*, à la société américaine *Bluse Star*. Ce rachat a propulsé le nouveau propriétaire au premier rang de ce secteur spécialisé, avec environ 160 points de vente et 800 employés, réalisant en 2001 un chiffre d'affaires de 149 millions de dollars australiens. A noter également la reprise par *Brazin Group* de *Sanity Music*, *I 2 Music*, *sanity.com*, *Bras'n Things*, *Viva Lingerie*, *Aztec Rose* et *Gosh Coffee*. La société fusionnée, forte de 400 points de vente et de plus de 2 500 employés, a engrangé en 2001 un chiffre d'affaires de 496 millions de dollars australiens. *Millers*, l'une des plus grosses chaînes de confection pour femmes en Australie, s'est développé de manière exponentielle au cours des dix dernières années en achetant plusieurs petites et moyennes entreprises. En 2001, elle a acquis les magasins minimarges à prix unique *Go Lo* et *Crazy Clark's*. Elle a ensuite racheté *Chickenfeed* en 2002, s'assurant ainsi plus de 35 pour cent du marché des magasins minimarges à prix unique et devenant le magasin de spécialités numéro un dans ce segment du marché et l'un des 200 plus gros détaillants australiens, avec un chiffre d'affaires de 972 millions de dollars australiens en 2001. D'autres transactions concernent l'acquisition par *Freedom Furniture* de *Guests Furniture*, *Andersons* et *Captain Snooze Bedding Co*. L'entreprise, qui compte environ 140 magasins et 1 250 employés pour un chiffre d'affaires annuel de 358 millions de dollars australiens, a d'autre part conclu une alliance avec la société sud-africaine *Steinhoff Group*. Au cours de la même période, l'entreprise basée à Hong-kong, Chine, *Dairy Farm International*, a vendu ses supermarchés *Franklins* à divers acheteurs: 68 à *Woolworths Australia*, 20 à *Coles*, 36 à *Foodland*, 60 à un groupe d'indépendants opérant sous l'enseigne de *Metcash* (Afrique du Sud), tandis que 152 sont passés à un autre groupe d'indépendants englobant une autre société sud-africaine, *Pick'n Pay*. Outre les 56 points de vente de *Franklins*, *Pick 'n Pay* a par ailleurs acheté 20 magasins à la chaîne de supermarchés *Fresco*. *Woolworths Australia*, la plus grosse chaîne de supermarchés et le deuxième distributeur du pays, s'est développé ces dernières années dans le secteur de l'électronique, achetant *Dick Smith Electronics* et *Tandy*, qui représentent à eux deux plus de 300 points de vente et 700 employés supplémentaires. Une autre société sud-africaine, *Metro Cash and Carry*, a repris *David's Holdings*, une chaîne de distribution/grossiste.

Curieusement, les détaillants sud-africains qui réalisent des opérations en Australie procèdent apparemment de manière très différente en matière de ressources humaines que sur leur territoire, parfois même lorsqu'il s'agit des mêmes sociétés. Contrairement à la

pratique signalée par le syndicat sud-africain SACCAWU, l'Association australienne des employés du commerce, de la distribution et des secteurs connexes (SDA) indique que les nombreux détaillants sud-africains qui ont procédé à des acquisitions en Australie se sont en général fondus dans la structure du commerce de détail australien sans chercher à bouleverser les relations de travail.

La SDA indique que le commerce de détail australien a connu durant les années quatre-vingt-dix un mouvement de concentration et une croissance globale constants. Les fusions et acquisitions ont suivi une progression régulière, n'entraînant que très rarement des suppressions d'emplois ou des variations d'effectifs importantes. La plupart des petites et moyennes entreprises de détail australiennes fonctionnent dans le cadre d'un accord d'entreprise négocié avec la SDA⁴. Ces accords comportent des dispositions d'accompagnement des suppressions d'emplois qui s'appliquent en cas de compression de personnel. Lorsque les accords d'entreprise ne s'appliquent pas, ce sont alors les sentences arbitrales rendues par la Commission australienne des relations professionnelles (AIRC) qui s'appliquent⁵. Ces décisions renferment également des mesures d'accompagnement des suppressions d'emplois. La SDA représente les travailleurs devant la commission pour veiller à ce que les décisions garantissent des salaires et des conditions de travail acceptables.

Lorsque les compressions de personnel sont inévitables, les indemnités de licenciement correspondent à deux semaines de salaire par année de travail, avec un maximum de huit semaines. Certaines sociétés acceptent depuis peu d'aller jusqu'à seize semaines d'indemnités, et la SDA s'efforce de négocier cette norme dans tous les accords d'entreprise; le Conseil australien des syndicats va saisir l'AIRC d'une affaire en ce domaine en vue d'imposer la norme en question dans toutes les branches d'activité.

2.4. Europe

La Direction générale des affaires économiques et financières de la Commission européenne suit l'évolution des opérations de fusion, en particulier celles qui font intervenir des entreprises de l'Union européenne. Ses publications sur les tendances économiques, dont les données statistiques sont extraites de la base de données SDC M&A, donnent un aperçu de l'évolution des fusions de 1991 à 2001⁶.

La Commission recense 16 750 fusions et acquisitions impliquant une entreprise de l'Union européenne pour l'année 2000, ce chiffre diminuant d'un quart l'année suivante, pour la première fois depuis 1996. Entre 1993 et 1998, les opérations de fusion et d'acquisition réalisées par des entreprises américaines ou communautaires ont progressé, les firmes américaines restant néanmoins plus actives dans ce domaine que leurs homologues européennes, et l'écart entre les deux régions ne cessant de croître jusqu'en 1998. A partir de 1999, le rythme des fusions et acquisitions s'est ralenti aux Etats-Unis, chutant brutalement entre 2000 et 2001. A l'inverse, les opérations des entreprises de l'Union européenne ont culminé en 2000 avant de connaître une baisse similaire en 2001.

⁴ Voir l'annexe 1 pour des exemples d'accords d'entreprise conclus avec *Bunnings Warehouse* (2000) et *Priceline Retail* (2001).

⁵ Voir l'annexe 2 pour un exemple de sentence arbitrale rendue par l'AIRC en 2000 concernant *National Fast Food Retail*.

⁶ Direction générale des affaires économiques et financières de la Commission européenne: *Economie européenne*, Supplément A, «Tendances économiques», n° 12, déc. 2001.

Au sein de l'Union européenne, et pour l'ensemble des secteurs d'activité le Royaume-Uni est le plus actif dans ce domaine, suivi de l'Allemagne, de la France et des Pays-Bas. Au cours de la période 2000-01, les transactions nationales ont représenté 54 pour cent des opérations impliquant une entreprise communautaire, et les transactions communautaires se sont élevées à 15 pour cent. Les fusions et acquisitions internationales ont représenté 25 pour cent, traduisant un recul de ces opérations par rapport à la période 1998-99.

Une ventilation par secteur indique que le niveau d'activité pour la période 2000-01 est le plus élevé pour les services aux entreprises, suivi, comme pour les périodes précédentes, par le commerce de gros. Le fait que la répartition sectorielle des opérations communautaires soit très semblable à celle des transactions nationales indique que les frontières nationales au sein de l'Union européenne ne faussent pas de manière significative les stratégies d'acquisition des entreprises européennes. Contrairement à l'opinion générale, l'analyse de la direction générale indique que, si l'Union économique et monétaire (UEM) a sans doute accéléré la restructuration des services financiers et du secteur de la distribution, cet impact s'est limité pour l'essentiel aux opérations nationales dans les pays de la zone euro. Elle n'a pas encore donné d'élan à l'intégration internationale par le biais des fusions et acquisitions. Les transactions dans les filières de distribution de détail et de gros ont semblé proportionnellement tout aussi nombreuses à l'intérieur de la zone euro qu'à l'extérieur durant la période 1997-2000, avant le fléchissement général des opérations en 2001. Un taux de croissance des fusions et acquisitions, beaucoup plus élevé dans le secteur du commerce de détail au sein de la zone euro (environ 89 pour cent entre 1997 et 2000, contre 28 pour cent en dehors de la zone), a été la seule différence notable. Dans le commerce de gros, les taux ont été comparables dans les deux zones (environ 27 pour cent durant la même période).

Suivent des exemples de certaines transactions réalisées dans l'Union européenne. *Royal Ahold* a été l'élément moteur d'un mouvement de concentration dans la région nordique depuis son entrée sur le marché danois grâce à l'acquisition de la chaîne *ISO*. Des projets de fusion sont donc envisagés par plusieurs exploitants de supermarchés locaux et régionaux désireux de défendre leur territoire. *Coop Norden* fusionne ses activités d'achat, tandis que le détaillant norvégien d'articles de sports *Gresvig ASA* a vendu 11 de ses 15 magasins au Danemark à *Sport Danmark*, ayant l'intention de vendre ou de fermer ses quatre magasins restants. A noter également le projet de coentreprise entre le groupe scandinave de détail *ICA Ahold*, dont *Royal Ahold* détient la moitié, et *Dansk Supermarket*, aux fins d'exploiter et de développer en commun des magasins de vente au rabais et des hypermarchés en Suède et en Norvège. La coentreprise comporterait des magasins de vente au rabais sous la marque *Netto*, et des hypermarchés basés sur le mode de vente *Dansk's Bilka*. Il faut savoir que le commerce de détail dans la région nordique était déjà extrêmement concentré avant cette nouvelle vague de concentration. A titre d'exemple, de 1982 à 1992, le nombre total de magasins au Danemark a reculé de 37 pour cent, par rapport à une moyenne européenne de 17 pour cent, tandis que les quatre plus gros opérateurs ont fini par contrôler plus de 75 pour cent du marché. Avec 10,1 magasins pour 1 000 habitants en 1999, le Danemark comptait néanmoins un nombre assez élevé de magasins par habitant comparé aux autres pays de l'Europe du Nord (par exemple l'Allemagne et la Suède, où le chiffre correspondant était de 8,4 magasins pour la même année).

La situation du commerce en France s'est ressentie des mesures prises par les pouvoirs publics pour réglementer ce secteur. La législation adoptée dans ce but dans les années quatre-vingt-dix inclut la loi Raffarin de 1996, qui visait à réglementer la construction de nouveaux magasins dépassant 300 mètres carrés, la loi Galand (1997), visant à interdire la vente de biens à un prix plus bas que le prix d'achat, et la nouvelle règle économique (2000) définissant la position du gouvernement face aux irrégularités en matière de concentration et visant à assurer des relations équilibrées entre fournisseurs et

détaillants. D'autre part, la France a probablement été le théâtre de la plus importante transaction réalisée à l'échelle européenne dans le secteur du commerce avec la fusion de *Carrefour* et de *Promodès*, qui a donné naissance au deuxième détaillant du monde après *Wal-Mart*. Quelques années auparavant, la France avait également connu d'autres fusions à grande échelle dans le secteur du commerce avec la création du groupe *Casino*, résultant de l'association de *Cora* et de *Casino*, et l'alliance de *Leclerc* et de *Système U*. Sous l'effet du mouvement général de concentration au niveau international dans le secteur du détail, les groupes français ont racheté des sociétés étrangères et ont ouvert de nouveaux magasins. *Cora* a acheté *Uniwide*, avec ses dix hypermarchés aux Philippines, tandis que *Promodès-Carrefour* a investi dans *Hyparlot* en Italie et en Roumanie. Les plans d'expansion de la société prévoient l'ouverture d'hypermarchés et de supermarchés en Pologne et à Taiwan (Chine). Trois autres détaillants français – *Intermarché*, *Leclerc* et *Auchan* – ont ouvert de nouveaux magasins en Argentine, en Chine, en Espagne, aux Etats-Unis, en Italie et au Portugal.

En Allemagne, le secteur du détail est déjà très concentré, les dix premières sociétés détenant 84 pour cent du marché en 2000. Vu la conjoncture favorable aux fusions horizontales entre concurrents, certains pensent que l'on devrait tomber à cinq grandes chaînes en 2010, toutes les combinaisons étant envisageables. Parmi les opérations de fusion et d'acquisition des années quatre-vingt-dix, citons le rachat de *Allkauf* par *Metro AG* et de *Interspar* par *Wal-Mart*, ajoutant ainsi les 74 supermarchés de cette entreprise aux 21 qu'elle avait précédemment acquis en 1997 avec l'achat de *Wertkauf*. Cependant, la tentative faite en 2000 par la chaîne américaine pour racheter *Metro* a échoué. Deux autres acquisitions importantes ont été effectuées en 1999, *Karstadt* reprenant *Quelle* et *REWE* achetant *Meinl*. Les détaillants allemands se développent par ailleurs sur la scène internationale, *Metro* et *REWE* visant l'Europe du Sud-Est, et *Aldi* et *Lidl* ouvrant de nouveaux magasins et cherchant à accroître leur part de marché en Europe occidentale. *REWE* a par ailleurs pris pied sur le marché italien en achetant *Standa*.

Aux Pays-Bas, le secteur du commerce connaît un mouvement de concentration tout aussi important qu'en Allemagne et que dans la région nordique, sous l'effet de transactions nationales et internationales. *BelCompany*, un vendeur de téléphones portables, a acquis 15 magasins *Maxwell Phone* en Belgique, tandis que *Carphone Warehouse Group*, un distributeur de systèmes de télécommunications mobiles basé à Londres, reprenait le néerlandais *Road Phone Telecom*, un distributeur indépendant de systèmes de télécommunications mobiles d'entreprise à entreprise. *Dynabyte*, un distributeur informatique, a été racheté par *Vendex KBB*, tandis que *Sligro Beheer* a acheté *Prisma Holding*, un grossiste de denrées alimentaires offrant plusieurs formules de vente au détail. Il ne s'agit là que de quelques exemples d'une longue liste de fusions, acquisitions et ventes impliquant des entreprises néerlandaises.

Au Portugal, les principaux acteurs commerciaux développent leur propre réseau, tant sur le plan national qu'international, mais aucune fusion ou acquisition importante n'a eu lieu au cours des dernières années. On dit par ailleurs que *Wal-Mart* va investir dans le pays, ce qui risque de déclencher une vague d'opérations de concentration. Les autres opérations de fusion et d'acquisition ont concerné la vente des magasins *Marks & Spencer* dans le cadre du projet du groupe de se retirer de l'Europe continentale.

Malgré les résultats médiocres du commerce de détail au Royaume-Uni ces trois dernières années, les opérations de fusion et d'acquisition n'ont pas progressé de manière significative, alors que ce pays est le marché le plus favorable à ce genre d'opérations en dehors des Etats-Unis. Il n'en reste pas moins que certains secteurs, notamment celui des articles de bricolage, se sont regroupés en raison de la mauvaise santé de l'économie et de l'évolution de la structure des dépenses de consommation. *J. Sainsbury* a vendu sa filiale d'articles de bricolage, *Homebase*, tandis que *Focus Do It All* a racheté les chaînes concurrentes *Wickes* et *Great Mills*. Les autres opérations importantes sont la récente

acquisition pour 850 millions de livres sterling (1,3 milliard de dollars) d'*Arcadia* et de ses 2 600 magasins par le propriétaire de *BHS* et le distributeur Philip Green, enrichissant son écurie de détaillants aussi importants que *Top Shop*, *Top Man*, *Miss Selfridge*, *Burton*, *Dorothy Perkins*, *Wallis* et *Evans*. *Arcadia*, connu sous le nom de *Burton Group* jusqu'à ce qu'il vende *Debenhams* et change de nom en 1998, avait déjà vendu certaines de ses chaînes – notamment *Principles*, *Warehouse*, *Racing Green* et *Hawkshead* – à *Rubicon Retail* pour 35 millions de livres sterling. Un premier projet de restructuration avait prévu la fermeture de 24 pour cent de ses magasins, avec une perte de 3 500 emplois, en vue de réduire les coûts de 160 millions de livres sterling. L'autre fusion importante, qui a marqué la fin d'une époque, est la réunion des deux plus grosses coopératives du pays, la *Cooperative Wholesale Society* et la *Cooperative Retail Services*, donnant naissance à une entreprise d'une valeur de 4,7 milliards de livres sterling et des centaines de supermarchés sur tout le territoire du Royaume-Uni. La fusion, qui s'est soldée par le départ de 320 salariés, volontaire ou contraint, sur des effectifs de plus de 50 000 salariés, doit permettre de restructurer le réseau intégré de 1 100 magasins pour les aider à lutter contre des concurrents plus gros comme *J. Sainsbury's* et *Tesco*. Le but est aussi que la nouvelle société, qui exercera ses activités sous le nom de *CWS*, devienne un poids lourd dans toute une série d'activités englobant non seulement le commerce de détail, mais aussi la banque, les assurances, l'agriculture, les pompes funèbres, les voyages, les ventes de voitures et les produits laitiers.

Sur le front des opérations internationales, *Kingfisher* a racheté le reste des parts de *Castorama* qui manquaient à sa panoplie, dans le but de fusionner totalement le magasin français d'articles de bricolage avec une autre de ses entreprises, *B&Q*. *Kingfisher* a annoncé que la reprise entraînerait une restructuration importante au sein du groupe afin de réduire les coûts d'approvisionnement, d'adopter des gammes de produits communes et de réviser sa politique des prix. Dans le cadre de cette restructuration, la société se défera par ailleurs de ses chaînes d'articles électriques, qui comprennent *Comet* au Royaume-Uni et *Darty* en France, en les confiant à une autre société ou en créant une nouvelle société. Mais c'est de toute évidence le rachat de *Asda* par *Wal-Mart* qui, ces dernières années, a marqué le secteur du commerce britannique. Avec la reprise de l'entreprise allemande *Interspar*, le distributeur américain a désormais un point d'appui solide dans le marché européen, ce qui incitera certainement ses concurrents à se regrouper pour faire front. Bien que l'entreprise s'efforce de convaincre ses employés qu'ils n'ont pas besoin de se syndiquer en raison de l'importance qu'ils ont à ses yeux, la réputation antisyndicale de *Wal-Mart* est telle que le syndicat reconnu de *Asda*, le GMB, a demandé des assurances sur des questions comme les retraites et la sécurité de l'emploi. Le rachat n'a donné lieu à aucune perte d'emplois, et aucune initiative antisyndicale n'a été signalée jusqu'à présent de la part de la nouvelle entreprise détenue par *Wal-Mart*, l'incidence la plus importante sur le commerce de détail britannique étant une guerre des prix agressive entre les supermarchés. *Asda*, qui emploie aujourd'hui environ 120 000 salariés, a recruté 16 000 nouveaux employés en 2001 et a annoncé son intention de créer 10 000 emplois supplémentaires en 2002, avec 30 pour cent de postes à plein temps⁷. A l'inverse, la restructuration a mis fin à l'expansion de *Marks & Spencer* à l'étranger. La société a vendu son département de confection *Brooks Brothers* et ses *Kings Supermarkets* aux Etats-Unis et a liquidé ou fermé les 38 magasins qu'elle possédait en Europe continentale.

Même si les fusions et acquisitions opérées dans le secteur du commerce britannique n'ont pas encore provoqué de pertes d'emplois importantes, les syndicats font valoir que la loi britannique sur les fusions et acquisitions entre entreprises devrait appliquer le critère de l'intérêt général et non se limiter à un critère de concurrence. Ils proposent, en outre, que le règlement sur la cession d'entreprises et la protection de l'emploi (TUPE), qui

⁷ «Asda set to create 10,000 more jobs», 17 janv. 2002, à <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/1765748.stm>, visité le 3 janvier 2003.

applique au Royaume-Uni la directive de l'Union européenne sur les droits acquis et qui a été soumis il y a un certain temps à l'examen du gouvernement britannique, devrait couvrir la conservation des droits à pension. Vu certaines décisions de la Cour européenne de justice, les syndicats ont également insisté pour que les textes précisent le règlement précité en identifiant de façon plus nette les transactions qui constituent une cession d'activités.

Au niveau de l'Union européenne, le contrôle des fusions et acquisitions relève du Règlement du Conseil (CEE) n° 4064/89, adopté en décembre 1989. Il s'agit pour l'essentiel de limiter les opérations de concentration importantes dans un secteur dont l'incidence sur le marché pourrait dépasser les limites de n'importe quel marché national; les grandes opérations de fusion et d'acquisition au niveau international devraient être soumises à la juridiction exclusive de la Commission. Le règlement ne comporte aucune disposition ayant trait au domaine social. En réponse à un livre vert de la Commission européenne sur l'examen du règlement sur les fusions, les syndicats européens ont soumis des observations proposant d'y ajouter un volet social. Les syndicats dénoncent le fait que les conséquences des fusions affectant le domaine social et celui de l'emploi ne soient pas prises en compte dans le livre vert, et invitent la Commission à prendre en considération les suppressions d'emplois et les effets sur les fournisseurs susceptibles d'aggraver les problèmes d'emploi au niveau local, régional ou national. En outre, les syndicats font valoir qu'ils sont bien placés pour agir à différents niveaux: permettre de mieux comprendre les répercussions éventuelles des fusions, notamment sur le marché; contester la nature et l'ampleur des gains en matière de synergies, qui sont souvent invoqués dans le cadre d'une offre de rachat, mais qui se concrétisent rarement dans la pratique; repérer les problèmes que peut soulever un conflit de cultures d'entreprises entre de futurs partenaires de fusion; fournir un avis dicté par l'expérience sur les secteurs les plus vulnérables à la rationalisation des usines de production et des filières d'approvisionnement qui suivra la fusion, sur les conséquences pour la totalité des effectifs et sur les conséquences sociales pour les collectivités.

Le nombre limité de fusions nationales observées en Europe centrale et orientale ces dernières années tient essentiellement au fait que le commerce privé est relativement jeune et très morcelé. Les conséquences de ces opérations sont presque toujours liées aux retombées locales des fusions et acquisitions internationales, telles que le rachat respectif de l'entreprise autrichienne *Billa* et de l'entreprise belge *Globi* par deux entreprises de détail françaises, les chaînes de supermarchés *Auchan* et *Carrefour*. Cependant, le secteur évolue rapidement vers les normes occidentales, parallèlement à la montée des revenus. Le commerce de détail demeure dominé dans une grande partie de la région par de petits établissements familiaux, même si les consommateurs apprécient de plus en plus les grands magasins et les supermarchés. Les chaînes étrangères gagnent du terrain, principalement par le biais d'opérations entièrement nouvelles réalisées par des entreprises d'Europe occidentale comme *Globus* (Belgique); *Auchan*, *Carrefour*, *Cora*, *Géant*, *Intermarché* et *Leclerc* (France); *Ahold*, *Makro Cash and Carry* (Pays-Bas); *HIT*, *Metro*, *Penny Market*, *Tengelmann* et *Baumax* (Allemagne); *Tesco* et *Savia* (Royaume-Uni); *Billa*, *Julius Neinly*, *Humanic* et *Michelfeit* (Autriche); et *Ikea* (Suède). Les Etats-Unis sont également représentés par des sociétés comme *Office Depot*. Le britannique *Kingfisher* est l'une des entreprises de détail internationales ayant fait une acquisition dans la région, avec 60 pour cent de *Datart*, le numéro un de l'électronique en République tchèque et en Slovaquie. La société acquise exploite déjà des magasins de grand format basés sur le modèle occidental, semblables à ceux de *Kingfisher Electronic*. *K-Mart*, la première multinationale du secteur du commerce à s'installer en République tchèque, a vendu sa chaîne de magasins à *Tesco Stores, a.s.* en 1996.

Les fusions nationales réalisées en Europe centrale et orientale étant peu nombreuses, les retombées sur l'emploi sont faibles. Comme il est indiqué plus haut, elles ne sont que la manifestation au niveau local des opérations faisant intervenir des distributeurs

multinationaux en dehors de la région, ou plus rarement du transfert de propriété d'entreprises locales entre distributeurs multinationaux occidentaux. Le Syndicat tchèque des travailleurs du commerce de détail (OSPO) signale que l'arrivée de détaillants internationaux dans le pays a en fait largement contribué à développer les possibilités d'emploi. Il n'en reste pas moins que la guerre des prix que se livrent la plupart d'entre eux nuit à l'emploi du petit commerce, notamment dans l'alimentation, si bien que les petits magasins ferment les uns après les autres, contribuant à la désertification des centres villes et à un service de plus en plus impersonnel. Des alliances nouvelles entre petites entreprises de détail et entrepreneurs indépendants ont été formées pour se défendre contre les attaques, mais elles ne font pas le poids face aux multinationales. Il en va de même pour le secteur du commerce coopératif, où travaillent la plupart des membres actuels de l'OSPO. Le déplacement de l'emploi des petits et moyens commerces et des coopératives de consommateurs au profit des détaillants internationaux s'accélère.

En Fédération de Russie, cinq chaînes importantes de détail, détenant plus de 60 supermarchés à Moscou et un chiffre d'affaires total estimé en 2001 à 400 millions de dollars, ont groupé leurs ressources et leur expérience dans le cadre d'un projet commun de commercialisation et d'investissement. Le projet prévoit entre autres des cartes de remise communes, un catalogue commun et deux centres commerciaux. Quatre autres gros distributeurs russes, représentant selon les estimations un chiffre d'affaires total de 500 millions de dollars, ont fondé en 2001 l'Alliance russe du commerce de détail.

2.5. Amérique latine

La fusion internationale entre *Carrefour* et *Promodès*, opérée en 1999, touchait l'Amérique latine et nécessitait l'approbation de la Commission antitrust de l'Argentine. C'est l'exemple type d'une opération de fusion-acquisition ayant une envergure internationale, même si elle fait intervenir des entreprises ayant le même pays d'origine. La compétitivité accrue du marché argentin a, par ailleurs, contraint les chaînes chiliennes *Unimarc* et *Ekono* à quitter la scène après avoir vendu à *Disco* leur participation dans le groupe *Royal Ahold*, qui envisage de son côté de se retirer, compte tenu de la situation économique qui règne actuellement dans le pays.

L'adoption par les autorités nationales, provinciales et locales de plusieurs nouvelles réglementations visant à restreindre les horaires d'ouverture des grands magasins afin de protéger les petits commerces et marchés sera lourde de conséquences pour le secteur du commerce en Argentine. Un code de pratiques commerciales équitables a également été signé en 2001 par les chaînes les plus importantes, les fournisseurs et le gouvernement. Il prévoit des dispositions interdisant de vendre des fournitures en dessous du coût.

Au Brésil, certains gros détaillants ont repris les chaînes nationales et régionales pour accroître leur part de marché et augmenter les résultats en réduisant les coûts. La filière des hypermarchés et supermarchés/magasins d'épicerie, dont le mouvement de concentration s'accélère, est le secteur le plus important du commerce de détail. La part de marché des principaux acteurs est en progression, les cinq plus grosses chaînes de supermarchés assurant plus de 40 pour cent du total des ventes du segment. C'est aussi un secteur fortement internationalisé, avec 23 détaillants étrangers opérant dans le secteur en 2000. Les opérations de concentration font souvent intervenir des participations étrangères: sur les sept plus grosses chaînes, six comptent des capitaux étrangers. *Carrefour* a racheté *Big Bom*, tandis que *Pão de Açúcar* a acheté *Mercadinho São Luiz*, *Paulo J. Reimberg*, *Nagumo*, *Ge-Pires*, *Senff Parati*, *Supermercados Rosado*, *Cibus/Itapema* et *Boa Esperança*. En novembre 2001, l'entreprise de détail a annoncé qu'elle cherchait à acheter *ABC*, une chaîne de supermarchés de l'Etat de Rio de Janeiro. Parallèlement, le groupe *Royal Ahold* s'est introduit au Brésil en acquérant les chaînes de supermarchés *Bompreço* et *Pes Mendonça*. Si *Ponto Frio*, une entreprise de détail locale, a par ailleurs acheté en

juin 2000 la chaîne de produits non alimentaires *Disapel*, forte de 81 magasins, sa tentative pour acquérir un autre distributeur de denrées non alimentaires, *Brasimac*, a échoué. L'une des plus importantes entreprises de gros, *JM&Martins*, a fusionné avec *Supermercades Se*, une chaîne de supermarchés apparentée.

Le Chili est également touché par un mouvement de fusions et d'acquisitions à mesure que le marché s'adapte à une intensification de la concurrence. La plus grande partie de *Agas*, une chaîne de supermarchés de taille intermédiaire, a été vendue à *Santa Isabel*, une autre chaîne de supermarchés qui avait été elle-même précédemment rachetée par *Disco Ahold*. Les trois magasins restants de *Agas* (sur 17 à l'origine) opèrent désormais sous la direction de *Aldi S.A. Salco* et *Brand*, deux chaînes pharmaceutiques, ont également fusionné pour être de taille à rivaliser avec la plus grosse chaîne du pays, *Farmacias Ahumada*.

2.6. Amérique du Nord

Au Canada, la distribution s'est profondément modifiée sous l'effet de récentes opérations de fusion et acquisition. *Loblaws* a repris *Provigo*, tandis que *Sobeys* achetait le groupe *Oshawa*. Il s'ensuit que les six premières sociétés de supermarchés au Canada représentent désormais plus de 80 pour cent du total des ventes, contre, par exemple, 40 pour cent environ pour les six premières sociétés américaines. Au titre des fusions importantes, on peut citer celle, intervenue en 2001, des deux plus grosses librairies, *Chapters* et *Indigo*, la société qui en résulte dominant aujourd'hui ce segment du marché. En novembre 2001, *Best Buy* a mené à bonne fin son acquisition de *Future Shop*, le numéro un canadien de l'électronique, avec 91 magasins, et envisage d'achever son intégration en 2004.

Certaines fusions et acquisitions intervenues aux Etats-Unis ont été examinées au chapitre 1. Outre celles concernant *Wal-Mart*, *Safeway* et *Kroger*, la percée durable de *Royal Ahold* est particulièrement frappante, le détaillant néerlandais devenant le numéro deux des services alimentaires aux Etats-Unis, derrière *Sysco*. Les acquisitions d'Ahold aux Etats-Unis ayant principalement pour but d'accroître sa part de marché, les répercussions sur l'emploi sont dans l'ensemble positives, comme le montre la croissance nette, pour la période 2000-01, du nombre d'ouvertures de magasins des différentes filiales (voir tableau 2.2 ci-dessous).

Tableau 2.2. Acquisition par *Royal Ahold* d'entreprises de détail aux Etats-Unis, 2000-01

Filiales	Ventes 2001 (millions de dollars)	Ventes 2000 (millions de dollars)	Croissance (%)	2001 nombre de magasins	2000 nombre de magasins	2001 net nombre de magasins supplémentaires
Stop & Shop	8 779	6 892	27	321	274	47
Giant (Landover)	5 115	4 780	7	186	183	3
BI-LO	3 619	3 423	6	446	422	24
Tops	3 017	2 807	7	370	342	28
Giant (Carlisle)	2 473	2 214	12	107	96	11
U.S. Foodservice	12 134	5 952	104			

Source: Fondé sur des données extraites du *Annual Report 2001* d'Ahold, à <http://www.ahold.com>, visité le 6 janvier 2003.

Cependant, un fait est plus important encore: le nombre alarmant des faillites d'entreprises de détail et de fermetures de magasins, lesquelles sont la conséquence directe de la situation économique difficile que connaît le pays. Le Conseil international des centres commerciaux estime, par exemple, que 6 000 fermetures de magasins ont été annoncées durant les dix premiers mois de l'année 2001, les magasins de confection, *Bugle Boy* en tête, représentant environ 25 pour cent de ces fermetures. Les autres entreprises ayant demandé à bénéficier des dispositions du chapitre 11 de la loi sur la protection contre la faillite sont notamment *Furrs Supermarkets* en 2001 (*Kroger* achetant plusieurs de ses magasins), *Payless Cashways* en juin 2001, *Letcher's*, *House2Home*, *HomeLife Furniture*, *Heilig-Meyers* et *Strouds*.

3. Analyse thématique de l'incidence des fusions et acquisitions dans le secteur du commerce

Il est maintenant largement convenu que les fusions et acquisitions entraînent généralement des pertes d'emplois, et que le nombre d'emplois de l'entreprise après fusion est presque systématiquement inférieur à la somme des emplois des entreprises qui la composent. Ces pertes d'emplois, notamment dans les industries matures avec un faible potentiel de croissance, proviennent du regroupement et de la restructuration organisationnels qui leur sont associés ainsi que de la rationalisation des opérations qui, dans un premier temps, réduisent le nombre d'emplois puis limitent la création d'emplois nouveaux.

Un précédent rapport du BIT¹ qui examinait les fusions et les acquisitions dans le secteur des services financiers est parvenu à la conclusion qu'elles avaient généralement pour effet de supprimer des emplois. Le rapport souligne que, du fait que les fusions sont fréquemment associées à d'autres processus comme la mondialisation, des restructurations sans rapport avec la fusion et l'introduction de nouvelles technologies, il est souvent impossible de distinguer les pertes d'emplois consécutives aux fusions et acquisitions de celles liées à d'autres facteurs. L'étude de l'OIT a toutefois estimé que les effets des fusions et acquisitions sur l'emploi, les conditions de travail et l'emploi étaient encore négatifs.

Les partisans des fusions ne contestent généralement pas leurs effets destructeurs directs sur l'emploi mais ils soulignent qu'elles facilitent les synergies entre les organisations fusionnées et permettent ainsi d'améliorer l'efficacité et d'augmenter la compétitivité. L'entreprise plus importante et plus efficace issue de la fusion contribue au bien général car on peut s'attendre à ce qu'elle répercute certaines économies de coût sur les consommateurs en abaissant les prix. En outre, la meilleure utilisation des ressources débouche à terme sur la croissance économique et l'augmentation de l'emploi. Les pertes d'emplois à court terme devraient donc être considérées comme le prix à payer pour une meilleure santé économique et, à terme, une croissance de l'emploi.

Dans le secteur du commerce, les conséquences sur l'emploi des fusions et des acquisitions semblent moins nettes, même si un certain nombre de résultats négatifs ont été constatés sous la forme de licenciements directs dans des entreprises ayant fusionné, en Afrique du Sud par exemple. Des pertes d'emplois ont également été signalées en Thaïlande, où les recherches menées par *JP Morgan Chase* indiquent qu'entre 200 000 et 500 000 magasins familiaux de taille petite et moyenne ont fermé du fait de la concurrence étrangère d'entreprises multinationales comme *Tesco* (Grande-Bretagne), *Carrefour* et *Casino* (France) et *Siam Makro* (Pays-Bas)². Des faits semblables sont signalés en Europe centrale et orientale où le développement rapide du secteur depuis l'effondrement du communisme rend la situation plus ou moins comparable à celle de la Thaïlande avec la possibilité de transferts d'emplois des petits et moyens détaillants vers les entreprises multinationales du secteur.

¹ BIT: *L'incidence sur l'emploi des fusions et des acquisitions dans le secteur des services bancaires et financiers* (Genève, document TMBF/2001).

² «Time will tell if Thaksin is right», dans *The Nation* (Bangkok), 21 nov. 2002.

Les résultats ambigus des fusions et acquisitions en matière d'emploi dans le commerce ne sont peut-être pas tellement surprenants. La nature et l'ampleur de l'incidence des fusions et des acquisitions sur l'emploi diffèrent considérablement selon le pays concerné, la législation applicable et les traditions, le secteur touché et sa structure en matière d'emploi et les objectifs précis de la fusion. A la différence du secteur des services financiers où la majorité des fusions avaient pour objet principal une réduction des coûts, les entreprises du secteur du commerce ont procédé à des fusions et acquisitions pour être en concurrence pour une part de marché plus importante, acquérir un savoir-faire commercial indisponible au niveau interne, élargir leur gamme de produits et de services ou généralement faire face à la pression d'une concurrence mondiale accrue. Du fait que les fusions n'ont pas une réduction des coûts pour principal motif, jusqu'à présent la consolidation plus marquée du secteur ne semble pas avoir entraîné de pertes directes d'emplois importantes dans les entreprises commerciales ayant fusionné au cours de la dernière décennie. Si ces pertes directes sont donc relativement minimales, la concentration a néanmoins un impact parfois très négatif sur l'emploi dans le secteur plus large (voir également plus bas les pertes d'emplois directes consécutives à une restructuration liée aux fusions et acquisitions aux Etats-Unis).

Tableau 3.1. Nombre d'entreprises et de personnes occupées dans le commerce dans les pays d'Europe centrale, 1997

Pays	Nombre d'entreprises (en milliers)	Nombre de personnes occupées (en milliers)
Albanie	17,0	33,1
Bulgarie (données de 1996)	87,4	316,5
Estonie	17,8	n.d.
Hongrie (données de 1996)	72,2	n.d.
Lettonie	15,4	105,4
Lituanie	17,5	246,5
Pologne	1 006,7	2 061,0
Roumanie	226,1	n.d.
Slovaquie	81,4	n.d.
Slovénie	23,0	108,0
République tchèque	520,2	751,4

Note: n.d. = non disponible.
Source: EUROSTAT: *Le commerce dans les pays d'Europe centrale*. Statistiques en bref, thème 4: industrie, commerce et services - 23/1999, août 1999.

Le tableau 3.1 ci-dessus permet de mieux comprendre la fragmentation du commerce de détail dans les pays d'Europe centrale et orientale. Le regroupement lié à l'arrivée de détaillants mondiaux dans la région risque d'entraîner la disparition d'un nombre plus élevé d'opérateurs locaux, avec les destructions d'emplois qui s'ensuivront. Même si les entreprises multinationales recrutent une partie des personnes qui perdent ainsi leur emploi, la perte nette d'emplois risque d'être élevée.

Le tableau 3.2 montre l'évolution au Royaume-Uni de l'emploi dans le secteur du commerce au cours des trois dernières années. Comme déjà indiqué au chapitre 2, le Royaume-Uni est le pays qui, après les Etats-Unis, a connu les niveaux les plus élevés de fusions et d'acquisitions au monde ces dernières années, y compris dans le secteur du commerce. Ce tableau montre toutefois que l'emploi dans le secteur a continué de croître en 2001 et 2002, de 8,1 et 2,2 pour cent respectivement. Il est important de noter que cette croissance a eu lieu pendant une période de récession où la majorité des autres secteurs perdaient des emplois. Il est tout aussi important de souligner que cette croissance ne

concerne ni exclusivement ni majoritairement les emplois temporaires ou à temps partiel contrairement à ce qu'on pourrait attendre dans le contexte d'une restructuration massive consécutive à des fusions et acquisitions. Les emplois temporaires, tout comme les emplois à plein temps, semblent avoir été en augmentation dans le commerce de détail et de gros au cours de la période.

Tableau 3.2. Nombre de personnes employées dans le commerce au Royaume-Uni: 2000-2002

Année	Commerce de gros - plein temps	Commerce de gros - temps partiel	Détail - plein temps	Détail - temps partiel	Tous emplois confondus	Pourcentage d'évolution d'une année sur l'autre
2000	973 100	102 800	1 064 300	1 263 500	3 403 700	
2001	1 005 900	158 200	1 076 800	1 464 700	3 705 600	8,1
2002	1 006 500	153 500	1 135 700	1 491 400	3 787 100	2,2

Note: toutes les données concernent le mois de juin.
Source: Elaboré par GMB Union à partir de données concernant l'évolution du marché du travail – United Kingdom Office for National Statistics, *Labour Market Trends*.

Il ne faut cependant pas déduire de ce qui précède que les fusions et acquisitions dans le commerce ne s'accompagnent pas de licenciements directs. Comme le montrent les données du Bureau des statistiques du travail du ministère du Travail des Etats-Unis présentées au tableau 3.3 ci-après, les changements de propriété des entreprises pendant la période importante de fusions des années quatre-vingt-dix, y compris dans le commerce, ont entraîné d'importantes pertes d'emplois. Il convient de noter que le nombre exact de suppressions d'emplois pendant cette période est sans doute beaucoup plus élevé que les données ne l'indiquent, du fait que seules les informations sur les travailleurs demandant les prestations d'assurance chômage apparaissent dans le tableau. Les licenciements impliquant moins de 50 travailleurs d'une même entreprise ou ceux pour lesquels l'employeur donne pour motif principal une autre explication que le changement de propriété de l'entreprise ne figurent pas dans les données. De plus, le fait d'avancer un motif principal aux licenciements massifs ne signifie pas qu'il n'existe pas un autre motif lié à un changement de capital. Il faut donc partir du principe que les données sous-estiment le nombre de licenciements consécutifs aux fusions et acquisitions.

Tableau 3.3. Licenciements massifs et cessations de service dans le secteur du commerce des Etats-Unis, essentiellement liés à un changement de propriété de l'entreprise, 1995-2002

Année	Nombre d'épisodes de licenciements (commerce)	Nombre total de licenciements (commerce)	Nombre d'épisodes de licenciements (secteur privé)	Nombre total de licenciements (secteur privé)
Trois derniers trimestres 1995	29	11 990	118	27 852
1996	27	15 308	162	44 754
1997	23	5 082	120	24 597
1998	26	7 242	152	36 286
1999	24	7 164	189	56 982
2000	18	3 000	125	32 908
2001	28	7 046	209	55 387
Premier semestre 2002	15	2 536	107	21 038

Note: le commerce couvre le commerce de gros (SCIAN 42) et le commerce de détail (SCIAN 44 et 45).
Source: United States Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, oct. 2002.

Toujours aux Etats-Unis, les résultats d'une étude réalisée par l'*Office of Advocacy of the Small Business Administration*, qui analyse l'impact sur l'emploi des fusions et acquisitions aux Etats-Unis entre 1990 et 1994, en mettant particulièrement l'accent sur les petites entreprises, fournissent des renseignements importants sur les effets sur la création et la perte d'emplois des fusions et acquisitions qui restent valables aujourd'hui³. La principale conclusion, qui n'est pas surprenante, est que l'emploi a davantage évolué dans les établissements rachetés que dans les établissements non rachetés qui ont survécu, avec pour résultat global une perte d'emplois plus importante dans les premiers. Tout aussi importante est la conclusion selon laquelle la fusion de deux petites entreprises entraîne fréquemment la création de nouveaux emplois alors que la fusion de deux entreprises plus importantes a souvent l'effet opposé. Les taux de création et de suppression d'emplois ainsi que les changements nets ont été calculés en divisant le chiffre correspondant aux changements intervenus dans l'emploi par l'emploi total de ces établissements en 1990. Du fait que seuls les établissements ayant survécu ont été examinés, les jeunes entreprises et les fermetures d'entreprises n'ont eu aucune répercussion sur ces chiffres.

L'étude montre des résultats différents en matière d'emploi dans les établissements rachetés entre 1990 et 1994, avec des pertes d'emplois pour certains et des gains pour d'autres. Toutefois, le résultat global de ces établissements au cours de la période a été une perte nette d'emplois de 3,3 pour cent. Les établissements non rachetés ont de leur côté enregistré une faible progression nette, soit 0,7 pour cent, au cours de la même période. En moyenne, le taux de réduction d'emplois dans les établissements rachetés a donc été supérieur de six points à celui des établissements non rachetés avec un taux moyen de création d'emplois de 3 points seulement. L'une des raisons de cette différence pourrait tenir au fait que nombre d'établissements ont été rachetés avant tout pour leur actif matériel ou pour la compétence de leur main-d'œuvre ou de leur direction, dont les membres ont été ensuite transférés dans d'autres services de l'entreprise ayant procédé au rachat.

Dans la majorité des fusions et acquisitions, l'entreprise acheteuse est plus importante que l'entreprise dont dépendait l'établissement racheté; 96,6 pour cent de l'emploi acheté par des entreprises ayant moins de 100 salariés en 1994 provenaient d'établissements appartenant à des entreprises qui avaient moins de 100 salariés en 1990. D'autre part, et comme on pouvait s'y attendre, la majorité des établissements acquis par des entreprises importantes dépendaient d'autres entreprises importantes, avec 20 pour cent seulement de l'emploi acquis provenant d'établissements qui appartenaient à des petites entreprises dans les années quatre-vingt-dix. Un tiers de l'emploi acheté par les entreprises ayant de 500 à 9 999 salariés provenait de petites entreprises, alors que, dans le cas d'entreprises de plus de 10 000 salariés, la moitié de l'emploi acheté provenait d'entreprises de taille semblable. Seulement 8 pour cent des emplois acquis provenaient d'établissements appartenant à des petites entreprises en 1990. Le rapport constate que la répartition des créations et destructions d'emplois et des changements nets dépend du fait que l'augmentation ou le recul des emplois dans l'établissement est lié à la taille de l'entreprise source en 1990 ou à la taille du repreneur en 1994. Lorsque les établissements sont classés en fonction de la taille des entreprises sources, les taux nets de croissance baissent systématiquement dans les établissements rachetés comme dans les autres avec l'augmentation de la taille de l'entreprise. La destruction d'emplois ne semble pas varier considérablement selon la taille de l'entreprise au départ.

³ Office of Advocacy, United States Small Business Administration: *Mergers and acquisitions in the United States, 1990-1994*, oct. 1998, pp. 7 et suiv.

Les fusions et acquisitions dans le commerce ont débouché sur une plus grande concentration sectorielle sans destruction massive d'emplois apparente. Il n'est cependant pas possible de conclure que les effets d'une plus grande concentration, avec les futures fusions et acquisitions, resteront aussi inoffensifs si la consolidation reprend à un rythme rapide et atteint le niveau des années quatre-vingt-dix. Le développement des géants occidentaux de la grande distribution dans les pays d'Europe centrale et orientale candidats à l'adhésion à l'Union européenne fournira probablement une réponse plus claire à la question de l'incidence des fusions et acquisitions dans le commerce sur l'emploi.

4. Incidence des fusions et des acquisitions dans le secteur du commerce sur les conditions d'emploi et de travail

Une des caractéristiques essentielles du commerce de détail tient à sa main-d'œuvre relativement jeune et très féminisée. C'est aussi un secteur à bas salaires et à niveau éducatif assez faible. Une proportion considérable des travailleurs est employée selon des contrats temporaires durant de longues périodes. Il s'ensuit un taux élevé de rotation des effectifs, les travailleurs passant souvent d'un employeur à l'autre. Des formes d'emploi qui pourraient être considérées comme atypiques ailleurs sont considérées dans ce secteur comme relativement «acceptables».

Les recherches universitaires ont mis en lumière le fait que les organisations sont des structures sociales dont le ciment est le contrat implicite qui lie des personnes motivées par des obligations et avantages économiques et/ou sociaux. Il existe toute une gamme de degré de participation entre l'individu et l'organisation, depuis un engagement limité jusqu'à une large adhésion aux objectifs de cette organisation¹. Dans ce contexte, les individus attendent de toutes les parties qu'elles honorent leurs obligations explicites et implicites, et la méfiance s'installe lorsque ces obligations ne sont pas remplies ou lorsque les parties ont des attentes différentes à leur sujet. Le rapport du BIT sur l'incidence sur l'emploi des fusions et des acquisitions dans le secteur des services bancaires et financiers² examine en profondeur cet aspect des acquisitions, notant qu'une fusion ou qu'une prise de contrôle invalide de nombreuses façons le contrat de travail. Le salarié travaille maintenant pour quelqu'un d'autre, quoiqu'il n'ait rien fait pour changer d'employeur. Une telle situation fait apparaître de manière spectaculaire le caractère asymétrique de la relation d'emploi et le fait que les travailleurs n'ont aucun contrôle sur les décisions de leur employeur. Comme l'indique le rapport, les fusions et les acquisitions sont parfois considérées comme un moyen légitime de rompre des contrats implicites afin de procéder à une restructuration. Ces conclusions sont aussi valides pour le commerce qu'elles le sont pour les services financiers.

Cependant, la situation des deux secteurs diffère sur un point important, à savoir la nature des relations d'emploi préexistantes et les pratiques suivies dans le domaine des ressources humaines. Dans les services financiers, et tout particulièrement dans la banque, l'emploi a traditionnellement un caractère permanent et sûr. L'emploi à temps partiel et le travail temporaire, considérés comme des formes d'emploi atypiques, y étaient jusqu'ici extrêmement rares, alors qu'ils étaient presque devenus la norme dans le commerce, surtout celui de détail.

Dans la finance comme dans le commerce de détail, les entreprises dépendent toujours du bon fonctionnement d'un ensemble de contrats explicites et implicites qui reposent sur la confiance entre la direction et le personnel ainsi que sur les convictions et hypothèses concernant la responsabilité relative des deux parties (le «contrat psychologique»). Un changement de direction permet de modifier les contrats implicites, d'autant plus facilement que ces changements sont attendus. Les fusions et les acquisitions peuvent alors apparaître comme une stratégie délibérée tendant à enfreindre les normes internes et comme une manifestation de pouvoir à l'état brut. Plus important encore,

¹ M.A. Feldheim, K.T. Liou: «Downsizing trust», dans Jack Rabin (ouvrage publié sous la direction de): *Organizational downsizing*, numéro spécial de *Management*, vol. 2, n° 3, 1999, pp. 55-67, à <http://www.dmsp.dauphine.fr/Management>, visité le 7 janvier 2003.

² BIT: *L'incidence sur l'emploi des fusions et des acquisitions dans le secteur des services bancaires et financiers* (Genève, document TMBF/2001).

l'intégration des systèmes et procédures des différentes entreprises exige une harmonisation des différentes conditions d'emploi: tous les aspects de la gestion – barèmes de salaires, intitulé des fonctions, droits et prestations, descriptions de poste, organisation hiérarchique – sont soumis à une révision visant à garantir une pratique commune dans la nouvelle entité issue des anciennes.

Le rapport sur les nouvelles formes d'emploi et de temps de travail dans l'économie des services³, cité au chapitre 1, appelle l'attention sur le développement du travail à temps partiel dans le secteur du commerce de détail des six pays européens couverts par l'étude (Allemagne, Danemark, Finlande, France, Portugal et Suède). La réalité fondamentale des marchés du travail du commerce de détail dans tous les pays étudiés est celle d'une réorganisation en profondeur, les grandes chaînes de magasins s'efforçant de façonner la structure de leur personnel en fonction de leurs priorités relatives à la réduction des coûts et à la flexibilité. Dans les pays nordiques, particulièrement au Danemark, on est convaincu depuis longtemps que les grandes chaînes de magasins de détail ne pourraient fonctionner (au moins à court terme) sans le concours d'élèves et d'étudiants, qui y travaillent durant leurs loisirs tout en poursuivant leurs études. Le rapport met en lumière divers problèmes liés particulièrement au taux de rotation élevé de la main-d'œuvre, lequel rend la politique du personnel des grandes entreprises de commerce de détail semblable à un exercice de corde raide. Le problème essentiel tient au lien étroit existant entre la loyauté des salariés et celle de la clientèle. Les études de cas montrent que les entreprises recourent à divers moyens, notamment l'introduction de systèmes de rémunérations liés aux résultats, pour surmonter la contradiction existant entre, d'une part, la fragmentation et, de l'autre, la loyauté et le dévouement du personnel. Il arrive que les entreprises, considérant qu'elles sont allées trop loin dans la voie de la fragmentation, reviennent en arrière et mettent en place sous forme contractuelle un temps de travail hebdomadaire minimum, afin de stabiliser la main-d'œuvre.

Les rémunérations sont aussi fonction de la structure de l'emploi dans le secteur, caractérisée par un pourcentage élevé de salariés travaillant à temps partiel ou à titre temporaire. Les syndicats font état de différences de rémunérations entre les diverses entreprises d'un même marché, selon une fourchette qui commence juste au-dessus du salaire minimum pour se rapprocher de la moyenne nationale.

Cependant, il semble que les restructurations postérieures aux acquisitions, loin d'être la cause première des situations régnant en matière de conditions d'emploi, n'aient pour effet que d'aggraver ces situations.

4.1. Les fusions et les acquisitions et le temps du travail

Le lien existant entre la concentration dans un secteur donné et la structure du temps de travail normal est difficile à établir parce que l'évolution du temps de travail dépend du contexte national. Le secteur du commerce de détail fournit un excellent exemple de la manière dont les employeurs recourent à des formules extrêmement complexes et flexibles, dont le travail à temps partiel est un élément. On trouve souvent aussi diverses formes de flexibilité contractuelle: combinaison de travail par équipes à plein temps et à temps partiel; postes fractionnés; contrats temporaires. Par ailleurs, différents types d'employeurs

³ S. Lehndorff (IAT) et E. Mermet (ISE) (ouvrage publié sous la direction de): *New forms of employment and working time in the service economy (NESY)*, «The case of the retail trade sector», partie III, conférence organisée par l'Institut syndical européen (ISE) et l'Institut für Arbeit und Technik (IAT), 26 et 27 avril 2001, Bruxelles, Belgique.

font appel à différentes formes de flexibilité du temps de travail⁴. Le temps de travail dans le secteur du commerce de détail présente également des particularités qui tiennent au recours fréquent au travail à temps partiel et au travail temporaire. Depuis longtemps, les entreprises du secteur ont adapté leurs horaires aux besoins de la clientèle, en ouvrant leurs magasins durant un plus grand nombre d'heures – parfois 24 heures sur 24 – ou même en ouvrant certains jours traditionnellement fermés comme le dimanche, une tendance qui devient progressivement universelle, bien qu'elle ait suscité une forte opposition syndicale dans certains pays. Il est à peine besoin de dire que les fusions et les acquisitions peuvent fournir à la direction des entreprises l'occasion d'adopter dans la nouvelle entité intégrée des heures de travail plus favorables à la clientèle. Cependant, les heures d'ouverture dépendent plus du contexte historique que des fusions et des acquisitions.

Selon le Syndicat tchèque des travailleurs du commerce de détail (OSPO), l'une des conséquences négatives de l'expansion des entreprises multinationales de détail en République tchèque est la tendance à ouvrir le samedi, le dimanche et les jours fériés, ainsi que plus tard le soir. Les pressions exercées sur les salariés pour les convaincre de faire des heures supplémentaires ont atteint, selon eux, un niveau inacceptable. En outre, on leur demande de faire des heures supplémentaires gratuites, sous forme de «cadeau» à l'entreprise. Enfin, des pressions sont exercées sur eux pour les inciter à ne pas prendre les pauses légales destinées au repos ou aux repas. Une autre source d'insatisfaction tient au fait que les cadres expatriés considèrent normal de ne pas travailler à l'occasion de leurs jours fériés nationaux, tout en refusant de traiter de la même façon les jours fériés tchèques. Compte tenu de ces éléments, l'OSPO a décidé de proposer le rétablissement d'une loi interdisant aux magasins d'ouvrir la nuit et les jours de congé.

Cependant, ici comme pour d'autres aspects des conditions de travail et d'emploi, les fusions et les acquisitions risquent d'aggraver l'organisation du temps de travail propre au commerce, alors qu'elles sont la cause première de cette organisation.

⁴ G. Collins, J. Webster, J. Wickham: *Innovations in information society sectors – Implications for women's work, expertise and opportunities in European workplaces*, rapport final de SERVEMPLOI, janv. 1999 - déc. 2001, financé dans le cadre du programme de recherche socio-économique ciblée (TSER), présenté en mai 2002.

5. Le dialogue social dans le cadre des fusions et des acquisitions

La mise en œuvre des fusions dans le commerce, comme dans les autres secteurs, pose des problèmes délicats de gestion des ressources humaines: le personnel doit être intégré, les responsabilités en matière de gestion redéfinies, les installations fusionnées, les effectifs redistribués et les conditions d'emploi harmonisées. Certains dirigeants estiment qu'il existe de bonnes raisons de ne pas dévoiler totalement les projets à l'avance, soutenant notamment que certains pourraient tenter d'y faire obstacle, de crainte de perdre leur emploi. D'autres font valoir que le fait de les révéler à l'avance peut accroître le risque de délit d'initié et mettre les entreprises concernées à la merci d'enquêtes longues et onéreuses des autorités de contrôle. Les syndicats et de nombreux observateurs indépendants contestent la validité de ces arguments: le droit à la consultation et à l'information inscrit dans les dispositions légales n'empiète pas sur les prérogatives de la direction; de même, on n'a constaté aucun cas de violation de l'obligation de garder le secret par des représentants syndicaux. Les pays où un code a été conclu entre les partenaires sociaux et les autorités boursières, par exemple les Pays-Bas, sont cités comme exemple d'équilibre entre les règles de confidentialité et les droits à la consultation et à l'information dans le cadre des opérations de fusion et d'acquisition. Bien que, par ailleurs, la région nordique ait connu le mouvement de concentration lié aux fusions et acquisitions le plus intense dans de nombreux secteurs, les travailleurs s'y montrent dans l'ensemble plus satisfaits et coopératifs, notamment en raison de l'ampleur des informations et des consultations qui ont accompagné les opérations.

Dans les autres pays, même ceux où existe une obligation légale d'information et de consultation, les travailleurs et leurs représentants se plaignent dans l'ensemble de ne pas être informés ou de l'être seulement lorsque la fusion ou l'acquisition touchant leur entreprise a été réalisée. Or les exemples de la région nordique et des Pays-Bas montrent que la participation des travailleurs peut contribuer de façon décisive à mener l'intégration à bonne fin et à atteindre les objectifs de la fusion, grâce à un climat fondé sur une coopération propice aux relations de travail. Le dialogue social qui s'instaure après la fusion, réunissant la direction et tous les syndicats des entreprises concernées, contribue également à lever les incertitudes et à réduire les risques de dégradation des relations professionnelles. La possibilité pour les deux parties de mieux se connaître et de collaborer à l'harmonisation au sein de l'entité intégrée indique au personnel que ses intérêts seront dûment pris en compte sous le nouveau régime.

L'expression «dialogue social», telle qu'utilisée dans ce rapport, se réfère aux relations professionnelles au sens large et à la coopération tripartite sur les questions sociales et économiques¹. Elle englobe tous les types de négociation et de consultation, de même que les simples échanges d'informations qui ont lieu normalement entre les représentants des pouvoirs publics, les employeurs et les travailleurs sur des questions d'intérêt commun ayant trait à la politique économique et sociale. Elle peut également viser uniquement les employeurs et les travailleurs dans le cadre de relations bipartites.

De ce point de vue, le dialogue social couvre le champ classique des relations professionnelles, y compris la négociation collective, que ce soit au niveau du point de vente, à celui de l'entreprise ou à celui du secteur. Il s'étend également à la coopération tripartite relative aux questions du marché du travail et admet que le champ des discussions, négociations et autres processus connexes puisse parfois dépasser les questions de l'emploi et du travail. Cette perspective élargie du dialogue social met en

¹ Le présent chapitre s'inspire largement d'un document non publié de Tayo Fashoyin: *Tripartite cooperation, social dialogue and national development*, 2002.

relief une idée qui est évidente aujourd'hui. Les questions relatives au marché du travail – comme l'élaboration et l'application des normes du travail, l'emploi et les relations de travail – sont au cœur du débat relatif à l'incidence de la mondialisation sur la politique sociale et macroéconomique.

5.1. Le but du dialogue

La valeur du dialogue social tient au rôle essentiel qu'il joue dans le recensement, le traitement et la répartition des avantages et des inconvénients des changements économiques. Ce rôle est désormais largement reconnu, et un grand nombre de publications évoquent les effets bénéfiques sur les performances, l'efficacité et la productivité des entreprises du dialogue social et de la participation des salariés aux décisions importantes qui touchent la société où ils travaillent.

En théorie, l'objectif premier du dialogue social est de contribuer à la paix et à la stabilité sociales et, partant, au développement social et économique. Il peut réduire les conflits du travail en proposant des moyens ordonnés et pacifiques de résoudre les différends.

Au niveau national, la consultation tripartite et le dialogue social peuvent permettre de trouver un équilibre acceptable entre les intérêts immédiats et les objectifs d'envergure nationale de croissance et de développement. Toutes les formes de négociation – consultation, discussion et partage d'informations ou autres moyens de parvenir à un consensus sur les choix stratégiques – peuvent contribuer à surmonter les oppositions aux mesures proposées et à éviter les blocages.

5.2. Formes et fonctions

Le dialogue social revêt plusieurs formes: il peut être tripartite, les pouvoirs publics prenant alors part au dialogue en tant que partie officielle; il peut s'agir de relations bipartites entre les travailleurs et le patronat (ou les syndicats et les organisations d'employeurs), avec ou sans participation indirecte des pouvoirs publics. Les décisions issues du dialogue social peuvent être prises au moyen d'un vote ou à la faveur d'un consensus.

Quelle que soit sa forme, le dialogue social remplit quatre fonctions ou objectifs principaux: partage de l'information; consultation; débats et négociations; prises de décisions concertées.

Tout d'abord, comme moyen de partage de l'information, le dialogue social peut sembler sans grande importance. Même lorsqu'il porte simplement sur l'échange d'informations entre les parties au sujet des actions à mener, il constitue cependant une forme de dialogue précieuse et représente à ce titre l'un des éléments du dialogue les plus indispensables. Sa fonction la plus importante tient à la façon dont il influence la qualité de la prise des décisions, développe la compréhension mutuelle, instaure la confiance, réduit les conflits et favorise la transparence et la bonne gestion. Dans le secteur du commerce, plus que dans toute autre activité, il peut s'agir de facteurs déterminants pour la bonne marche des affaires, car le personnel est l'image même de l'entreprise. Dans le cadre des fusions et acquisitions, le partage de l'information contribue aussi à écarter tout risque de rumeurs préjudiciables susceptibles de se développer en l'absence d'informations fiables et suffisantes de la part de la direction. L'autre fonction importante du partage de l'information est qu'il s'agit d'un élément essentiel de l'étape suivante, celle de la consultation.

La deuxième fonction du dialogue social est celle de la consultation, qui permet de débattre de certaines questions d'intérêt mutuel relatives à une mesure proposée sur laquelle on s'efforce de parvenir à un consensus ou à une convergence de positions. La consultation est sans doute la forme de relations tripartites à laquelle on pense tout d'abord quand on parle de «dialogue social». Elle permet aux partenaires sociaux de partager l'information, mais aussi d'engager un dialogue plus poussé sur tel ou tel sujet. La consultation peut être informelle ou institutionnalisée, ou encore être un mélange de ces deux formes, et elle peut être tripartite ou bipartite. Elle peut être volontaire ou être prescrite par la loi ou la réglementation. La consultation, plus encore que le partage de l'information, contribue à améliorer la qualité des décisions, en particulier si elle permet aux décideurs de mieux comprendre les préoccupations des parties prenantes et d'apporter à ces décisions les ajustements concrets pour y répondre. Si la consultation elle-même n'est pas assortie d'un pouvoir de prise de décisions, elle peut faire partie de ce processus. Des organisations font participer les employés aux consultations qui précèdent la prise de décisions afin de faire naître un sentiment d'appartenance et de veiller à ce que les travailleurs comprennent l'orientation stratégique de l'entreprise, de tel ou tel secteur ou de l'économie dans son ensemble, ainsi que le rôle qu'ils jouent pour mener à bonne fin les objectifs de la société.

La négociation, troisième élément du dialogue social, donne lieu à des débats et à des échanges de positions visant à parvenir à un accord, une entente ou un consensus sur ce qu'il faudrait faire dans tel ou tel domaine. Le résultat peut être un accord écrit ou un protocole d'accord, mais il peut tout aussi bien s'agir d'un accord informel ou non écrit. Si l'accord obtenu peut comporter des dispositions contraignantes ou exécutoires, il peut s'agir aussi d'un accord purement facultatif qui ne contient aucun mécanisme d'exécution. Il reste qu'un accord part du principe que les parties vont l'honorer. La convention collective est le meilleur exemple de cette fonction, mais est loin d'en être le seul.

La dernière fonction du dialogue social concerne la prise conjointe de décisions, qui intègre toutes les formes qui précèdent en assurant une négociation formelle et hautement structurée ainsi que l'adoption de décisions, lesquelles peuvent être définitives ou sujettes à ratification. Ces décisions ont en général force exécutoire et leur mise en œuvre fait l'objet d'un suivi.

5.3. Les mécanismes institutionnels

Les conditions préalables à tout dialogue social sont les suivantes: des partenaires sociaux forts, indépendants et responsables, une volonté politique de la part des partenaires et des pouvoirs publics; l'examen de questions concrètes touchant le domaine économique et social et celui du travail.

En ce qui concerne la partie patronale, les participants devraient comprendre les organisations d'employeurs représentatives, y compris celles des petites et moyennes entreprises. Peuvent également s'y joindre les chambres de commerce, les fabricants, les associations d'agriculteurs et les autres associations sectorielles, selon ce qui a été convenu entre les organisations d'employeurs concernées. Les organisations des employeurs s'occupant des questions relatives à la gestion des ressources humaines et au marché du travail coordonnent souvent la participation des employeurs et des entreprises aux activités des institutions de dialogue social. De même, la représentation des travailleurs doit passer par le biais des organisations nationales et/ou sectorielles, d'une confédération à laquelle toutes les grandes fédérations sont affiliées ou des fédérations de syndicats nationaux auxquelles les syndicats de secteur ou d'entreprise sont affiliés.

Même si les structures doivent être institutionnalisées, le dialogue social peut se dérouler dans le cadre de mécanismes formels ou d'organes informels créés spontanément

et représentant les différentes parties. Il peut s'agir d'une participation des travailleurs à la prise des décisions visant des domaines qui ne relèvent pas normalement de la négociation collective. De même, il peut s'agir de comités d'entreprise et d'une représentation des travailleurs au sein de la direction de l'établissement ou de l'entreprise, ainsi que de divers organes nationaux de consultation tripartite. A noter par ailleurs que les pratiques en matière de dialogue social, y compris les systèmes de relations industrielles, ne sont pas facilement transférables d'un pays à l'autre. Les bonnes pratiques qui existent dans d'autres environnements peuvent néanmoins servir de modèle pour mettre au point des méthodes locales satisfaisantes.

Outre les processus évoqués plus haut, qui se déroulent dans le cadre de mécanismes ad hoc et informels entre les partenaires sociaux, un certain nombre de structures institutionnelles sont nécessaires pour maintenir le dialogue social. Il s'agit la plupart du temps de secrétariats dont les compétences techniques permettent d'assurer les fonctions nécessaires au service des réunions, à la diffusion des informations aux membres concernés, à la conduite des recherches et au suivi des décisions. Ces secrétariats jouent également le rôle de dépositaires des résultats concrets produits par les mécanismes du dialogue social. Un recours périodique ou régulier à ces mécanismes institutionnels assure en outre leur viabilité.

L'Union européenne constitue l'exemple le plus achevé de cadre institutionnel du dialogue social, plus particulièrement dans le domaine des fusions et acquisitions. La directive 94/45/CE du Conseil, en date du 22 septembre 1994, sur l'établissement de comités d'entreprise européens en vue d'informer et de consulter les travailleurs s'applique à tous les Etats membres de l'UE depuis le 15 décembre 1997, date à laquelle elle a été étendue au Royaume-Uni. Elle oblige les employeurs à informer et à consulter les représentants des travailleurs à propos des licenciements collectifs et des cessions d'entreprises. Un comité d'entreprise européen peut demander une assemblée extraordinaire, même en cas de simples rumeurs émanant de sources non officielles concernant une fusion touchant l'entreprise. En outre, l'article 27 de la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne met expressément l'accent sur le droit des travailleurs ou de leurs représentants d'être informés et consultés. Le droit à l'information et à la consultation figure également aux articles 17 et 18 de la Charte communautaire des droits sociaux fondamentaux des travailleurs du 9 décembre 1989². Outre ce cadre communautaire sur l'information et la consultation, un vaste corps de lois nationales existe par ailleurs, qui vise à protéger le droit à l'information et à la consultation dans le cas de licenciements collectifs ou de transfert d'entreprises. Or, malgré ce cadre légal très élaboré, la Confédération européenne des syndicats (CES) signale que des entreprises continuent à ignorer leurs obligations d'information et de consultation et qu'une dimension sociale devrait être intégrée dans les opérations de contrôle des fusions de la Direction générale de la concurrence de la Commission européenne.

5.4. Le dialogue social en action: exemples dans le secteur du commerce

Les exemples de bonnes pratiques, d'initiatives et de résultats en matière de dialogue social ne manquent pas dans le secteur du commerce, aux niveaux mondial, régional et national. Ces exemples fournis par les mandants de l'OIT (tant les organisations d'employeurs que de travailleurs) démontrent la valeur du dialogue social aux niveaux national et régional, tant en Europe (Allemagne, Danemark, Finlande, Norvège, Suède, République tchèque) qu'à travers le monde (Afrique du Sud, Australie, Ghana, Japon),

² Confédération européenne des syndicats (CES): *Mergers and restructuring*, guide pratique de la CES (Bruxelles), nov. 2002.

pour ne citer que quelques pays. S'ils ne concernent pas nécessairement des fusions, des acquisitions et des restructurations, ces exemples montrent bien qu'un dialogue de haut niveau existe déjà en vue de gérer et de régler les conflits qui se posent dans le commerce. Sur cette base, les partenaires sociaux peuvent très facilement élargir le dialogue social pour faire face aux bouleversements que provoquent les restructurations issues des fusions et acquisitions.

Selon EuroCommerce, la partie représentant les employeurs dans le dialogue social mené dans le secteur du commerce à l'échelle de l'Union européenne signale qu'il est intervenu conjointement avec UNI-Europa Commerce, son homologue syndical, devant la Commission européenne au sujet de préoccupations communes en matière d'emploi. Ils ont, en outre, soumis à la Commission des propositions communes concernant des mesures visant à assurer l'avenir de leur secteur d'activité. Les deux partenaires sociaux sont conscients qu'il est important d'ancrer leur dialogue social au sein d'organisations d'employeurs associées, d'entreprises et de syndicats. Le dialogue actif qu'ils mènent sur des questions d'ordre général en matière de relations de travail leur sert à trouver un terrain d'entente où une action complémentaire est possible. De temps à autre, un groupe élargi de représentants des employeurs et de dirigeants syndicaux se réunit pour veiller à ce que la concordance sur le dialogue et le partenariat dépasse le cadre des deux organisations faitières. Une conférence sur l'emploi, qui s'est tenue à Bruxelles en novembre 1998, a confirmé la volonté des deux partenaires sociaux d'approfondir leur dialogue et de le faire porter sur des problèmes de travail plus concrets. Une autre conférence, qui s'est déroulée en avril 2000 à Lisbonne, a examiné les répercussions dans le domaine social et dans celui du travail de la transformation structurelle du commerce européen. Les deux partenaires sociaux sont d'accord pour estimer que la croissance de l'emploi dans ce secteur exige des mesures de stimulation de la consommation, y compris des taux d'intérêt peu élevés.

EuroCommerce et UNI-Europa Commerce reconnaissent par ailleurs qu'il est important d'assurer le développement continu et concomitant de différents types de commerce. Ils estiment notamment que les pouvoirs publics devraient envisager de prendre des mesures pour assurer la viabilité et la compétitivité des petites et moyennes entreprises, de façon à garantir un emploi stable et de bonne qualité, ce qui est essentiel dans la perspective des fusions et acquisitions, car la concentration sectorielle résultant des opérations de fusion et d'acquisition menace ce sous-secteur.

Dans le cadre de leur dialogue social, les partenaires sociaux européens sont également parvenus à un accord sur les principes et droits fondamentaux au travail, reconnaissant formellement le droit des travailleurs d'adhérer à des syndicats et le droit des syndicats de négocier des conventions collectives. Cet accord se fonde sur la Déclaration de l'OIT de 1998 relative aux principes et droits fondamentaux au travail et son suivi. D'autres initiatives comprennent des études menées sur l'évolution de l'emploi en Europe, qui doivent servir de point de départ à la formulation de stratégies communes et d'élaboration de divers projets. Une étude de 1998 a traité du développement de l'emploi et de la définition des tâches dans le commerce européen. En 1999, a été élaboré un document définissant les mesures de soutien de nature à promouvoir l'emploi dans le commerce dans différents Etats membres de l'Union européenne, d'où il ressort que des statistiques sectorielles plus précises sont nécessaires. Un nouveau projet examine l'évolution des conditions de travail dans le secteur, question particulièrement importante dans le cadre des fusions, acquisitions et restructurations. La plupart de ces projets communs ont fourni les premiers éléments nécessaires à la mise au point de programmes de formation professionnelle à différents niveaux du secteur, autre problème que pose la restructuration. Plus important encore, peut-être, ces efforts communs ont permis aux partenaires sociaux de créer une culture de coopération dans nombre des pays concernés, ce qui a favorisé le dialogue et les négociations. Ces relations devraient faciliter le dialogue concernant les restructurations liées aux fusions et aux acquisitions. Des tables rondes sur la formation professionnelle ont été organisées au Danemark, en Grèce et en Italie,

intensifiant la coopération à différents niveaux. En outre, les deux organisations ont relevé le défi lancé par la Commission européenne aux partenaires sociaux: prendre l'initiative pour établir un cadre adapté aux relations de travail, fondé sur des entreprises performantes qui garantissent un emploi sûr et de bonne qualité. C'est dans cette perspective qu'elles ont signé le 26 avril 2001 un accord relatif aux directives sur le télétravail, et le 11 mars 2002 un autre accord relatif aux directives sur la diversité des âges au travail.

Il ne s'agit là que de quelques exemples d'initiatives aussi nombreuses que diverses et de résultats positifs d'un dialogue social complexe. A l'extérieur des 15 pays que compte actuellement l'Union européenne, les deux partenaires sociaux ont organisé et offert un soutien technique aux partenaires commerciaux dans les pays candidats d'Europe centrale et orientale. Il s'agit notamment de tables rondes de haut niveau faisant intervenir les partenaires sociaux en Estonie, en Lituanie, en Pologne, en Slovaquie et en République tchèque. Le dialogue social européen a été exposé lors de ces réunions, et des partenaires sociaux européens, parmi lesquels des représentants de grosses entreprises européennes, ont expliqué qu'il était essentiel que les partenaires sociaux des futurs Etats membres soient bien organisés et mettent en place les structures nécessaires aux relations professionnelles.

En Allemagne, les partenaires sociaux ont créé des groupes de travail spéciaux pour faire face aux mutations d'ordre structurel. Ces groupes sont composés de représentants de premier plan du commerce de détail et de «ver.di», qui résulte de la fusion de plusieurs syndicats du secteur tertiaire. Les sujets couverts par ces groupes sont notamment les suivants: *l'avenir des conventions collectives dans le commerce de détail; l'application des dispositions d'une convention collective chez Wal-Mart; la formation professionnelle et la formation continue assurées par l'entreprise; comment éviter les pertes d'emplois.* Il s'agit, en ce qui concerne le premier thème, d'adapter les conventions collectives aux mutations économiques et techniques. Si l'objectif visé n'est pas encore atteint, les participants sont convaincus qu'ils sont en mesure de parvenir à un consensus en vue de fixer de nouvelles orientations sur les rémunérations et les conditions de travail qui ne peuvent être traitées dans le cadre normal de la négociation collective.

Les activités de *Wal-Mart* en Allemagne sont peut-être le meilleur exemple de la façon dont le dialogue social peut résoudre des problèmes apparemment insolubles. L'entreprise américaine a toujours refusé d'appliquer les conventions à ses activités dans ce pays. Un dialogue au plus haut niveau entre la direction et le syndicat a été engagé pour trouver une solution acceptable pour les deux parties: *Wal-Mart* continue à ne pas reconnaître officiellement la convention collective, mais l'applique!

En Allemagne, il arrive souvent que les questions de formation professionnelle et de formation continue assurées par l'entreprise ne soient pas suffisamment prises en compte dans le cadre de la négociation collective. Il est difficile, voire impossible, de trouver des solutions permettant de les inclure dans les conventions collectives, que ce soit au niveau du pays, à celui de l'entreprise ou à celui de l'établissement. Des moyens non conventionnels sont donc mis au point pour conclure des accords qui, bien que représentant les engagements de l'entreprise, n'ont pas toujours la qualité des conventions collectives générales classiques. Bien que la loi exige que le point de vue des travailleurs soit pris en compte, le rôle des comités d'entreprise et des syndicats dans la restructuration des entreprises s'avère en fait très limité, qu'il y ait ou non des licenciements. Les syndicats se sont donc rendu compte qu'il fallait recourir à tous les moyens de communication disponibles pour tenter d'infléchir les décisions en faveur des travailleurs. Les représentants des travailleurs siégeant aux conseils de contrôle, par exemple, engagent souvent des discussions sur les difficultés à venir avec les représentants des actionnaires pour essayer d'exercer une certaine pression sur la direction.

Plus que les fusions et acquisitions, les investissements nouveaux sont le moteur de la restructuration sectorielle du commerce en République tchèque. Ils ont un impact considérable sur les petites et moyennes entreprises qui dominent encore ce secteur. Les partenaires sociaux du secteur du commerce tchèque estiment qu'il est absolument nécessaire d'améliorer le dialogue et la coopération entre le patronat et les travailleurs à l'échelle de la branche. A l'occasion d'un séminaire national tripartite organisé à l'initiative de l'OIT en mai 2002 pour promouvoir le dialogue social dans le secteur, en particulier avec les entreprises multinationales, les partenaires ont examiné différents moyens pour favoriser les bonnes relations professionnelles. Le dialogue social et la négociation collective serviront à régler différentes questions dans le secteur du commerce: amélioration de l'enseignement tertiaire, élimination des obstacles culturels et linguistiques au sein des entreprises multinationales de distribution; création d'un système d'inspection du travail complet et indépendant. Il a été décidé que, dans l'intervalle, des inspections mieux ciblées, plus fréquentes et plus rigoureuses devront être réalisées par les bureaux de l'emploi actuellement chargés de cette tâche. Dans le cadre de leurs relations avec les entreprises multinationales qui posent le plus de problèmes, les partenaires sociaux intensifieront leur coopération avec leurs homologues au niveau européen; ils s'efforceront aussi d'obtenir les réformes nécessaires du cadre législatif et une participation accrue au processus législatif.

Les informations fournies de façon collective par les employeurs du commerce du Danemark (Commerce & services danois), de la Norvège (Confédération des entreprises norvégiennes du secteur du commerce et des services) et de la Suède (Fédération suédoise du commerce) montrent bien que les avantages mutuels sont la raison d'être du dialogue social pour les partenaires sociaux. Les questions sur lesquelles porte le dialogue sont d'une importance primordiale, qu'elles soient ou non liées à des restructurations résultant de fusions et d'acquisitions. Ils estiment que le dialogue ne devrait pas se limiter aux difficiles questions du temps de travail et des salaires. Dans la mesure où il porte sur d'autres domaines moins délicats et moins classiques, comme les conditions du congé maternité, la formation professionnelle et autres questions de formation, il doit se fonder encore plus sur la confiance. Le principe de l'intérêt mutuel existe dans les relations entre les partenaires sociaux, mais aussi vis-à-vis des pouvoirs publics. Dans la région nordique, les autorités législatives et réglementaires examinent de manière générale les propositions sur lesquelles les partenaires sociaux se sont déjà mis d'accord.

Le dialogue social dans la région a contribué tout au long du siècle dernier à limiter les conséquences et l'ampleur des conflits du travail. Les organisations patronales estiment que la reconnaissance mutuelle des partenaires sociaux est une valeur en soi, étant donné qu'un partenaire reconnu est un interlocuteur à qui on peut poser des questions, exposer des problèmes ou soumettre des plans. Le système scandinave des relations de travail est fondé sur le dialogue. Les employeurs savent toujours à qui s'adresser lorsque surgit un problème qui réclame une solution bipartite. Mais le plus important, c'est que les relations entre les organisations des partenaires sociaux sont bâties sur des relations personnelles de confiance. Ces relations, à leur tour, sont le fruit du dialogue social. Dans tout dialogue ou toute négociation, un partenaire responsable doit se placer dans la perspective du long terme, et non seulement dans celle des gains immédiats, pour importants qu'ils soient. Pour résoudre les problèmes sectoriels, y compris ceux liés aux mutations structurelles, il est essentiel de ne pas perdre de vue que les partenaires sociaux ont une connaissance approfondie du secteur que les autorités législatives n'ont pas nécessairement. Les solutions apportées aux problèmes sectoriels permettent ainsi au secteur de rester compétitif et efficace.

Les détaillants et les employeurs du commerce ont tout intérêt à ce que le secteur ait une bonne image, et donc à faire en sorte que la formation professionnelle réponde aux besoins actuels du secteur et à assurer l'équité dans l'emploi du point de vue de l'âge et du sexe. Une bonne image de marque doit permettre au secteur du commerce de recruter et de

conserver les employés dont il a besoin, notamment dans la jeune génération de travailleurs. Le patronat et les syndicats s'accordent à penser que le commerce doit maintenir sa réputation de source d'emploi attrayante. Au Danemark, les partenaires sociaux ont ainsi lancé une campagne destinée à redorer son blason, insistant sur les atouts du secteur dans des domaines tels que la formation professionnelle, les possibilités d'avancement, les relations avec la clientèle et la sécurité de l'emploi.

S'il existe au Danemark une loi sur la formation professionnelle, sa mise en pratique reflète les aspirations communes des partenaires sociaux et est de ce fait plus proche des besoins effectifs du secteur. Dans un secteur extrêmement compétitif, les qualifications requises changent constamment, et le seul moyen de mettre à jour les programmes nationaux de formation professionnelle est de prêter une oreille attentive aux partenaires sociaux, qui sont les consommateurs ultimes. Si un grand nombre d'employés du commerce n'ont aucune formation professionnelle de type scolaire, ils acquièrent de larges connaissances pratiques en se formant sur le tas. Les partenaires sociaux ont donc lancé un projet commun visant à classer et à recenser les compétences des employés. L'employé peut faire attester ses compétences afin de recevoir la formation complémentaire requise et obtenir un diplôme officiel qui atteste de ses qualifications. Ce projet présente l'avantage pour les employeurs de fournir un bilan systématique des connaissances et des compétences des travailleurs et de leur permettre de prendre des décisions en connaissance de cause au sujet des besoins de l'entreprise en matière de formation professionnelle.

En Norvège, les partenaires sociaux se sont concertés pour assurer l'égalité entre les sexes au sein des entreprises commerciales. Le programme, assorti d'une documentation visant à sensibiliser les intéressés et d'activités connexes, est centré sur des domaines tels que les rémunérations et le recrutement aux postes de direction. Les partenaires sociaux et les pouvoirs publics ont également conclu un accord visant à rendre les lieux de travail plus ouverts. Sur la question d'actualité du «commerce éthique» et de la responsabilité sociale collective, la Confédération des entreprises norvégienne du secteur du commerce et des services a créé, de concert avec la Confédération norvégienne des syndicats et différentes organisations non gouvernementales, une institution chargée de veiller à ce que les importations contribuent au progrès social et économique dans les pays d'origine, privilégiant les droits de l'homme et des travailleurs.

En Finlande, selon la Fédération syndicale du secteur du commerce (PAM), le dialogue social aide à résoudre les problèmes qui se posent dans tous les domaines et à tous les niveaux – pays, région, ville, entreprise et établissement. Il a permis notamment de parvenir à un accord sur la formation syndicale. Cet accord donne le droit aux délégués syndicaux de participer à la formation organisée par le syndicat. Un accord spécifique fournit des directives applicables en matière de coopération sur le lieu de travail. Il s'agit d'un cadre de dialogue à tous les niveaux visant à protéger le droit des délégués syndicaux et des autres employés dans le cadre des activités syndicales. Le niveau auquel sont conclues les conventions collectives dépend également des sujets traités. Les principales conventions collectives conclues à l'échelon national concernent les rémunérations, les horaires de travail, les conditions d'emploi, les congés annuels et les primes de congé, ainsi que les frais de déplacement. La Finlande n'ayant pas de salaire minimum, le dialogue social sur les salaires est extrêmement important, et les partenaires sociaux doivent négocier et inclure ces derniers dans les conventions collectives.

La Fédération japonaise des syndicats de la distribution et des services fait état d'un dialogue social actif aux niveaux national et sectoriel. Un dialogue suivi avec l'Association japonaise des grands magasins a permis d'instaurer une meilleure communication entre les partenaires et d'assurer un partage de l'information qui permet de recenser les difficultés que connaît ce secteur. Trois groupes d'étude mixtes ont été créés pour poursuivre un dialogue périodique et pour étudier les problèmes auxquels doivent s'attaquer les syndicats et le patronat pour rendre le secteur des grands magasins plus attrayant. Ces groupes

d'étude donneront la priorité aux réformes de la sécurité sociale visant à mieux équilibrer les cotisations entre employeurs et travailleurs, aux problèmes que posent l'augmentation des jours d'ouverture et l'allongement des heures d'ouverture et à la structure de l'emploi et du travail dans une société âgée comptant peu d'enfants. Il s'agit tout d'abord de soumettre au gouvernement un projet de réforme envisagé du point de vue des entreprises et des travailleurs, projet qui privilégie les structures d'accueil pour les enfants et les soins aux membres de la famille, ainsi qu'une réforme du régime d'assurance maladie. Le deuxième objectif consiste à élaborer des directives relatives au travail de nuit dans le secteur. Les discussions portent sur la façon d'accroître l'efficacité des entreprises tout en préservant la bonne santé des travailleurs et en améliorant le cadre et les conditions de travail. Le troisième objectif, qui concerne l'avenir de la main-d'œuvre du secteur, vise à faire en sorte que le commerce attire les femmes et les travailleurs âgés. Le développement des ressources humaines et un système de rémunération adapté à l'évolution de la société sont aussi à l'ordre du jour. L'uniformisation des qualifications dans les grands magasins constitue le premier point traité.

Les partenaires sociaux demandent conjointement aux autorités publiques que les structures d'accueil pour enfants soient ouvertes les fins de semaine et les jours fériés, ainsi qu'après les heures normales de bureau, que les services de garde d'enfants soient soumis à la concurrence sans perdre de leur qualité et que les services de garde de jour offrent des soins infirmiers et soient développés et améliorés.

La plupart des syndicats japonais sont à l'échelle de l'entreprise. Le dialogue entre les syndicats et le patronat est considéré comme la principale mission des syndicats, notamment sur les lieux de travail. La stabilité des relations professionnelles dans les entreprises japonaises tient à la diversité des circuits de communication, comme la négociation collective et les mécanismes conjoints de consultation, qui permettent aux partenaires de partager en permanence l'information et leurs intérêts respectifs. Un dialogue suivi et les mécanismes de consultation jouent un rôle important, de pair avec la négociation collective. Ce dialogue porte notamment sur l'expansion et la fermeture d'entreprises, la situation financière de l'entreprise, l'évolution de l'organisation du travail, l'introduction de nouveaux matériels susceptibles de modifier les conditions de travail et les dispositions en matière de protection sociale. En un mot, il porte sur toutes les questions liées aux restructurations qui suivent les fusions et acquisitions. La Fédération japonaise des syndicats de la distribution et des services, estimant que les opérations de fusion et d'acquisition portent atteinte à l'emploi et aux conditions de travail des travailleurs concernés, a publié des orientations relatives à la politique des syndicats en la matière, orientations qui mettent en évidence les problèmes qui résultent des fusions et acquisitions et conseillent les syndicats affiliés sur les mesures à prendre, y compris des mesures préparatoires d'ordre général, des contre-mesures d'urgence et des mesures correspondant à la période de transfert de l'entreprise. La fédération a également publié un accord d'entreprise type qui inclut les points importants à prendre en compte dans le cadre d'une fusion-acquisition. L'accord stipule que les entreprises doivent consulter les syndicats sur les questions susceptibles de menacer les moyens de subsistance des travailleurs à un stade où les plans de l'entreprise peuvent encore être modifiés. Sont également stipulées les règles de base, la position des syndicats en tant que partie intéressée et les questions concernant la consultation entre syndicats et patronat.

Comme il a déjà été dit plus haut, la plupart des moyennes et grandes entreprises de détail australiennes opèrent dans le cadre d'un accord d'entreprise négocié avec le syndicat du secteur (SDA) des dispositions en matière de licenciements, que ceux-ci résultent ou non de restructurations dues à des fusions et acquisitions. Cependant, le dialogue social dans le commerce australien couvre un champ plus large, et plusieurs exemples positifs permettront de mieux comprendre sa richesse et montreront ce que permet d'obtenir la coopération entre les syndicats et le patronat.

Le secteur du commerce de détail australien a mis sur pied une formation structurée et agréée par l'Etat, dont bénéficient à la fois les employeurs et les travailleurs. Comme dans la plupart des pays, la formation dans ce secteur était auparavant non structurée, non agréée, propre à chaque entreprise et assurée sur le plan interne ou inexistante. En 1992, le gouvernement australien a adopté un Programme national de réforme de la formation visant les objectifs suivants: offrir un système national unifié de formation pour chaque branche d'activité, établir un système adapté aux besoins du secteur fixant des normes nationales à l'échelle du secteur et des principes de formation fondés sur les compétences; accroître le taux de participation aux systèmes de formation destinés aux employés débutants. Il s'agit essentiellement de permettre au secteur de disposer d'une main-d'œuvre éduquée, compétente et flexible, ainsi que de développer les connaissances et les compétences des travailleurs, de manière à leur permettre de poursuivre une carrière enrichissante. Un réseau de conseils de formation sectoriels vise à faciliter l'introduction de ce nouveau système. Cependant, les entreprises de distribution ne s'étant guère intéressées à ce nouveau système, le conseil de formation du secteur du détail est tombé dans l'oubli.

En 1995, au terme d'abondantes discussions entre l'Association des détaillants australiens (ARA) et la SDA, il a été convenu que le conseil de formation du secteur du détail serait restructuré, les deux entités assurant une direction conjointe de l'organe. En outre, pour toute question devant faire l'objet d'un vote, le syndicat et le patronat auront chacun la moitié des voix, formule choisie pour faciliter le consensus. Il a également été convenu que des normes nationales de qualification pour le secteur du détail seraient définies. Dès 1996, un ensemble de normes nationales de qualification accepté d'un commun accord a été approuvé par l'Office national australien de la formation, en vue de fixer les compétences et les connaissances nécessaires pour remplir les différentes tâches du secteur du détail. Ces normes servent aussi de référence pour évaluer les qualifications et les performances. Elles ont débouché sur le système national de formation dans le commerce, ce secteur se voyant pour la première fois doté d'un système de formation à l'échelle nationale. Ce système prévoit aussi des critères d'évaluation des objectifs, établis par des experts qualifiés. Toute personne ayant suivi avec succès un programme de formation a droit à un agrément et à un diplôme sanctionnés par le gouvernement et valables sur l'ensemble du territoire national. Des programmes de formation ont été prévus pour ceux qui souhaitent faire carrière dans ce secteur, notamment les étudiants en cours de scolarité, ceux qui sont en début de carrière, les agents de maîtrise et les cadres. Les programmes couvrent toutes les branches du commerce de détail comme le service après-vente, le merchandising, le contrôle de stock, le fonctionnement du matériel, la sécurité, la commercialisation, la gestion des achats, etc. Un programme de formation spécialisé pour un secteur ou une entreprise donnée peut être mis au point à l'aide des normes de qualification.

L'autre exemple se rapportant à l'Australie est la solution adoptée par l'entreprise *Coles Supermarkets*, qui bénéficie aux deux parties à la fois, l'employeur et les travailleurs. Avec l'allongement des heures d'ouverture des magasins (qui a commencé par l'ouverture en soirée dans les années soixante-dix, suivie dans les années quatre-vingt du samedi après-midi, puis du dimanche dans certaines parties du pays dans les années quatre-vingt dix), le secteur du détail a employé un nombre croissant de travailleurs à temps partiel et occasionnels pour combler les vides lorsque les employés à temps plein n'étaient pas disponibles ou étaient en nombre insuffisant pour assurer la bonne marche des magasins. Le syndicat s'en est inquiété, compte tenu notamment du grand nombre de travailleurs occasionnels qui n'avaient pas droit aux congés ou à la sécurité de l'emploi au même titre que les travailleurs à temps partiel ou à temps plein. Du point de vue du détaillant, les travailleurs occasionnels assuraient une certaine souplesse mais le manque de sécurité et le nombre limité d'heures de travail se traduisaient par une rotation importante, les coûts de remplacement de la main-d'œuvre devenant un facteur non négligeable.

Au terme de discussions entre la SDA et l'entreprise, laquelle avait constaté par ailleurs les avantages qu'il y avait à employer des travailleurs permanents, il fut décidé à titre expérimental d'augmenter le nombre d'employés à temps plein et le nombre d'heures effectuées par les employés à temps partiel, au détriment des travailleurs occasionnels. En raison de son succès, cette expérience a été étendue au reste du pays, le personnel permanent (à temps complet et à temps partiel) passant de 57,02 pour cent des effectifs à 71,19 pour cent entre 1998 et 2001. Fait plus important, cette augmentation du personnel permanent s'est accompagnée d'une forte progression de la formation des employés, atout important dans la restructuration d'entreprises, car elle permet d'offrir au personnel les nouvelles compétences dont une société intégrée peut avoir besoin. Une formation structurée est désormais en place aussi bien en début de carrière que pour accéder aux postes d'encadrement. L'entreprise compte poursuivre dans cette voie et augmenter le nombre hebdomadaire moyen d'heures travaillées par les employés à temps partiel de 14 heures à 20 heures. La rotation du personnel a été réduite, et les économies de la main-d'œuvre réalisées viennent accroître directement les profits. Mieux formé et plus motivé, le personnel offre un service de meilleure qualité aux clients, avec des effets bénéfiques sur le chiffre d'affaires.

Au Ghana, le Syndicat des travailleurs de l'industrie et du commerce (ICU) signale qu'il a défini, de concert avec son homologue patronal, les domaines propices à une action commune et à un dialogue fructueux, notamment en ce qui concerne les critères communs de réorganisation des programmes, les licenciements et la réglementation relative aux conditions de travail. En outre, le syndicat note que le dialogue social a créé entre les partenaires sociaux un climat de confiance qui a permis de réduire les conflits. La négociation collective et les partenariats sociaux ont contribué à régler une multitude de problèmes en évitant les conflits. Les problèmes se règlent souvent par la négociation entre les partenaires sociaux avant qu'ils ne soient trop graves. Les bienfaits du dialogue social constatés au niveau de l'entreprise devraient inciter les partenaires sociaux à se parler en permanence, notamment pour atteindre un double objectif: un emploi sûr et décent, le développement de l'entreprise.

Le SACCAWU souligne les progrès considérables réalisés en Afrique du Sud en matière de dialogue social, tant au niveau bipartite que tripartite. Le dialogue social a donné lieu à des arbitrages entre la sécurité de l'emploi et les compressions d'effectifs dans le cadre de ce qu'on appelle «la flexibilité en matière de mobilité professionnelle». Ce type d'accord permet aux travailleurs d'être mobiles et polyvalents et de changer de magasin sans que cela ne nuise à leur carrière ou n'entraîne de frais supplémentaires (frais de déplacement, etc.). La contrepartie est la garantie que les employés concernés ne seront pas victimes de licenciement en cas de restructuration. Cet accord favorise également l'accès au statut de permanent pour les travailleurs occasionnels, conformément aux évaluations et bilans réalisés par des équipes de travail mixtes syndicats-patronat qui opèrent sur l'ensemble du territoire national. Dans d'autres domaines, les employeurs et les syndicats soumettent souvent conjointement aux pouvoirs publics des propositions relatives aux projets de lois qui risquent de menacer la dynamique et la croissance de tel ou tel secteur, ainsi qu'aux questions macroéconomiques. Le syndicat signale que le dialogue social a contribué à apaiser de graves conflits.

5.5. Stratégies des travailleurs

Les stratégies des syndicats évoluent parallèlement à l'évolution du monde du travail en général, et à celle du commerce en particulier. Les fusions et les alliances mondiales entre syndicats s'intensifient avec l'accélération des fusions et acquisitions opérées dans le monde entier. La fédération *Union Network International* (UNI) en fournit un bon exemple: il s'agit d'une fédération syndicale internationale réunissant des organisations de travailleurs du commerce, des services financiers, des postes et télécommunications, et des

médias et de l'édition. Cette organisation, qui regroupe plus de 900 syndicats représentant plus de 15 millions de membres dans 140 pays, a adopté une politique énergique pour répondre aux défis de la mondialisation. Des associations similaires se créent au niveau national, les syndicats cherchant à renforcer leur rôle pour lutter contre les entreprises de plus en plus puissantes qui résultent des opérations de fusion et d'acquisition.

Parmi ses nombreuses initiatives, l'UNI s'est adressé aux entreprises européennes telles que *Metro*, *Carrefour* et *Tesco* pour obtenir l'assurance qu'elles respecteront pleinement le droit de leurs employés du monde entier de se syndiquer. L'UNI poursuit, d'autre part, le même objectif en renforçant et en approfondissant le dialogue avec ses organisations affiliées et les entreprises multinationales.

Le syndicat est conscient que de nombreux travailleurs du commerce dans le monde entier craignent d'être harcelés et de perdre leur emploi s'ils adhèrent à un syndicat, particulièrement dans les pays où le chômage est élevé et où la réglementation est déficiente. Il mesure également le danger de la concurrence sectorielle fondée essentiellement sur les prix et des marges minuscules, car la réduction des dépenses, principalement au détriment des salaires et des bénéfices, est désormais au cœur de la politique des entreprises, grandes ou petites. Cette évolution incite aux compromis et à une libéralisation accrue, et pousse les entreprises syndiquées à exiger des syndicats qu'ils deviennent présents chez leurs concurrents pour assurer une égalité concurrentielle entre tous les intervenants.

Les syndicats ont désormais conscience qu'ils doivent augmenter leurs effectifs pour être plus représentatifs. Ils savent que, lorsque l'employeur est une entreprise multinationale, la situation du syndicat est liée à celle des syndicats de la même entreprise dans d'autres pays. Dans le pays d'origine des grandes multinationales comme dans les autres pays où ils jouent un rôle important dans l'entreprise, les syndicats sont conscients que leur sort est également lié au succès que remportent les syndicats sur les nouveaux marchés. Le HBV et le DAG, les syndicats allemands du commerce (désormais regroupés au sein de ver.di), ont conscience, par exemple, que leur poids au sein de *Metro* tient en grande partie à la capacité de *Solidarność* de syndiquer les quelque 40 000 travailleurs que compte la société en Pologne. Les deux syndicats ont donc renforcé leur collaboration avec *Solidarność* et l'UNI dans le cadre d'un projet commun en Pologne. Au Royaume-Uni, le Syndicat de la distribution et des secteurs connexes (USDAW) s'est également rallié au projet pour renforcer ses moyens de pression auprès de *Tesco*.

Dans leurs relations avec les multinationales commerciales, les syndicats se sont donné plusieurs objectifs prioritaires pour guider leur action, notamment la défense et le développement d'un secteur du commerce diversifié, dont la compétitivité repose sur des services de qualité, qui soit doté d'un personnel bien formé, qualifié et dévoué, bénéficiant d'un cadre de travail sûr et favorable et gagnant correctement sa vie. Ils s'efforcent d'agir sur les conséquences de l'évolution structurelle et technologique pour les relations professionnelles, d'élargir le dialogue social dans le commerce aux niveaux mondial et régional afin de permettre aux représentants des employeurs et des syndicats de rechercher un terrain d'entente pour garantir la compétitivité du secteur et offrir un emploi sûr et de bonne qualité aux travailleurs. La priorité est donnée au dialogue et à la coopération avec les employeurs et les entreprises qui partagent les mêmes objectifs – à savoir l'essor du secteur fondé sur des qualifications de haut niveau, le respect envers les travailleurs et leurs syndicats – et qui accordent la place qui leur revient aux relations de travail et au dialogue social.

Les syndicats n'ignorent pas non plus que leur poids dépend du taux de syndicalisation dans les grandes multinationales commerciales, de l'ampleur du dialogue social et de la faculté, le cas échéant, de conclure des accords de partenariat social avec la direction. Les syndicats mondiaux doivent avoir les moyens d'intervenir auprès de la

direction des grandes multinationales de la distribution au nom des organisations affiliées des divers pays, sur la base d'accords-cadres d'ampleur mondiale qui intègrent les principes et droits fondamentaux au travail consacrés par les instruments de l'OIT. Ils sont également conscients qu'il faut s'efforcer d'établir à l'échelle mondiale l'équivalent des comités d'entreprise ou autres structures de dialogue qui prennent en compte la nature de plus en plus interdépendante d'un grand nombre d'entreprises multinationales.

5.6. Normes internationales du travail: un cadre d'action pour les fusions et les acquisitions

Nous avons déjà dit que la condition préalable à tout dialogue social était l'existence de partenaires puissants, indépendants et responsables. La liberté d'association et le droit à la négociation collective sont les principes fondamentaux qui permettent à ces partenaires sociaux de se développer. La Réunion tripartite sur les implications de la mondialisation et de la restructuration du commerce du point de vue des ressources humaines, organisée par l'OIT en 1999, a reconnu l'importance de ces principes pour les relations du travail, réaffirmant la validité de la Déclaration de 1998 relative aux principes et droits fondamentaux au travail et son suivi. La réunion a invité fermement l'OIT à soutenir toutes les conventions internationales relatives au commerce, ainsi que le dialogue social aux différents niveaux. Elle a demandé aussi à l'OIT de rédiger un manuel sur le dialogue social dans le commerce, en coopération avec les partenaires sociaux, et de diffuser largement ce manuel pour aider les partenaires sociaux, notamment dans les pays où le cadre institutionnel est insuffisant ou inexistant. Une réunion informelle a été organisée en novembre 2001 pour examiner une version préliminaire du manuel. La version définitive, prévue pour 2003, sera soumise à un examen tripartite définitif avant sa diffusion.

Les fusions et acquisitions dans le commerce, comme le montre clairement le rapport, n'occasionnent pas autant de licenciements et n'affectent pas les conditions de travail de la même manière que dans d'autres secteurs, notamment le secteur financier. Cependant, elles provoquent des bouleversements dans les entreprises qui fusionnent et, vu le rôle qu'elles jouent dans la concentration sectorielle, donnent lieu à des pertes d'emplois dans les petites et moyennes entreprises commerciales qui opèrent sur les mêmes marchés. Le rôle des PME en matière d'emploi est aujourd'hui reconnu, et de plus en plus de pays étudient les moyens d'accroître leur soutien à ce secteur dans le cadre de leurs stratégies de promotion de l'emploi. La convention (n° 122) sur la politique de l'emploi, 1964, peut à bien des égards contribuer à réduire les effets défavorables sur l'emploi de la concentration. L'aspect le plus important de la convention est la priorité qu'elle accorde à une approche intégrée pour mettre au point les politiques de l'emploi. La responsabilité en matière d'emploi relève de tous les services gouvernementaux, qui sont tenus de travailler ensemble et de veiller à ce que leurs politiques respectives aient des effets favorables sur l'emploi, et non l'inverse. La convention préconise également la consultation avec les organisations d'employeurs et de travailleurs, soulignant que toutes les mesures prises doivent être adaptées à l'ensemble des parties concernées.

La Déclaration de principes tripartite de l'OIT sur les entreprises multinationales et la politique sociale, adoptée par le Conseil d'administration en 1977 (et modifiée par le Conseil à sa 279^e session en novembre 2000), est également applicable aux fusions et acquisitions, qui font de plus en plus intervenir des multinationales à l'échelle planétaire dans le commerce. La Déclaration demande instamment aux pouvoirs publics, aux multinationales et aux travailleurs, en tant que partenaires égaux dans le cadre de cette relation, d'assumer les responsabilités qui leur incombent, afin de garantir un climat de relations professionnelles paisible, base de la paix sociale. Elle invite également les multinationales qui envisagent de modifier leurs activités, y compris celles qu'occasionnent les fusions et qui peuvent avoir des effets importants sur l'emploi, à en informer suffisamment à l'avance les autorités gouvernementales compétentes et les

représentants des travailleurs, afin d'en étudier en commun les répercussions et d'en atténuer le plus possible les conséquences défavorables, surtout dans le cas des restructurations résultant de fusions et d'acquisitions qui entraînent des changements importants des conditions de travail et d'emploi. En outre, la Déclaration encourage les multinationales à s'efforcer d'accroître l'emploi et les normes de travail, la sécurité de l'emploi et l'évolution à long terme de l'entreprise, en recourant à des technologies favorables à l'emploi. En matière d'égalité de chances (point particulièrement important dans le commerce, où les femmes sont majoritaires, notamment dans les emplois à temps partiel et temporaires), elle engage les gouvernements et les entreprises à promouvoir l'égalité de chances et de traitement en matière d'emploi afin d'éliminer toute discrimination fondée sur la race, la couleur, le sexe, la religion, les opinions politiques et l'origine nationale ou sociale. Par ailleurs, la Déclaration demande aux gouvernements de formuler des politiques nationales de formation et d'orientation professionnelles étroitement liées à l'emploi, et demande aux multinationales d'offrir une formation aux travailleurs de tout niveau pour développer les aptitudes et promouvoir les carrières. Il y a lieu de coopérer sur le plan tripartite dans le cadre de programmes visant à encourager l'acquisition et le développement de compétences ainsi qu'à fournir une orientation professionnelle.

Plusieurs autres conventions internationales du travail présentent également un intérêt pour les restructurations. La convention (n° 158) sur le licenciement, 1982, couvre les droits relatifs aux indemnités de départ, aux prestations de chômage, aux pensions de retraite et prestations similaires, à la sécurité sociale et à la consultation des travailleurs en cas de licenciement pour raisons économiques, technologiques ou structurelles. La convention (n° 175) sur le travail à temps partiel, 1994, intéresse tout particulièrement le secteur du commerce, étant donné l'incidence du travail à temps partiel dans ce secteur (malheureusement, elle a été relativement peu ratifiée). Elle préconise l'amélioration des rémunérations et de la protection sociale des travailleurs à temps partiel, alors que la convention (n° 142) sur la mise en valeur des ressources humaines, 1975, s'applique tout particulièrement au commerce, car elle porte sur l'orientation et la formation professionnelles, questions dont l'importance est reconnue par les partenaires sociaux. Ces normes constituent un cadre dans lequel s'inscrit la dimension sociale de la libéralisation, de la mondialisation et de la restructuration du secteur, et les mandats de l'OIT ont un rôle important à jouer dans la promotion d'une approche centrée sur les êtres humains, qui se fonde elle-même sur les principes consacrés par ces instruments.

Le rôle joué par l'OIT dans le cadre des restructurations liées aux opérations de fusion et d'acquisition, comme dans celui des autres aspects de la mondialisation, trouve son expression dans les activités de l'Organisation relatives au travail décent, notamment en ce qui concerne les normes et le Programme des activités sectorielles, en particulier grâce au fait qu'il est unanimement reconnu que l'OIT est l'organisme compétent en la matière. Ce rôle est d'autant plus important aujourd'hui que les Etats ont moins d'influence que par le passé sur la gestion des ressources humaines – au niveau de l'entreprise comme aux niveaux régional et mondial – des multinationales et des entreprises privées, qui sont de plus en plus actives dans ce secteur. La discussion des questions ayant trait à la restructuration des entreprises et à l'emploi qui doit avoir lieu en avril 2003 lors d'une réunion tripartite de l'OIT contribuera à faire connaître aux entreprises du monde entier les pratiques optimales adoptées par certaines d'entre elles.

6. Résumé

Les fusions et les acquisitions entraînent le secteur du commerce, particulièrement de détail, vers un renforcement de la concentration. Le rapport examine les principaux facteurs et caractéristiques de cette évolution, à savoir: l'étendue des fusions et des acquisitions dans diverses régions; différents aspects de leurs effets sur l'emploi ainsi que les effets résultant de l'action des autres éléments moteurs de la restructuration sectorielle; l'incidence de l'emploi et des conditions de travail; les conséquences pour la formation, la motivation et la sécurité professionnelles des salariés dans le contexte de la compétitivité de l'entreprise. Il souligne la valeur, les formes, les fonctions et le cadre institutionnel du dialogue social et le rôle qu'il peut jouer pour préserver des relations professionnelles harmonieuses et produire des avantages mutuels pour les partenaires sociaux des fusions et acquisitions, ainsi que son rôle d'outil dans la solution générale des problèmes et que le rôle de l'OIT et des normes internationales du travail à cet égard.

6.1. Evolution générale, caractéristiques et facteurs qui sous-tendent les fusions et les acquisitions ainsi que les consolidations dans le secteur du commerce

L'importance relative des différentes branches du commerce dans l'emploi sectoriel est directement proportionnelle au nombre des entreprises de la branche, un facteur qui, par lui-même, souligne l'incidence des fusions et des acquisitions ayant pour effet d'entraîner une diminution du nombre des entreprises. Pour les Etats-Unis, les données montrent qu'à la fin de mars 1997 il existait environ 453 500 établissements de gros employant quelque 5,8 millions de travailleurs, pour 1,1 million d'établissements de vente au détail en employant environ 14 millions (le recours à des normes statistiques différentes donne des résultats eux-mêmes très différents, tant pour le gros que pour le détail, en raison de l'inclusion d'autres activités économiques). Pour l'Union européenne (UE), le nombre des entreprises de détail a été estimé en 1998 à quelque 3 millions d'entreprises, qui représentaient la proportion la plus élevée de l'emploi des professions de la distribution. Comme aux Etats-Unis, le commerce de détail, qui représentait 11,4 millions d'emplois en 1999, occupe une place dominante dans le secteur du commerce de l'Union européenne, avec environ 52 pour cent de l'emploi. C'est dans le commerce de détail qu'on enregistre le pourcentage le plus élevé d'emplois féminins (58,5 pour cent, contre 32 pour cent dans le commerce de gros et moins de 18 pour cent dans le commerce automobile) et d'emplois à temps partiel (30 pour cent, contre 10 pour cent pour le commerce de gros et le commerce automobile). Les fusions et les acquisitions ont entraîné la création d'énormes entreprises de commerce de gros et de détail, tant au niveau mondial que régional. Si les petites et moyennes entreprises emploient toujours la majorité des travailleurs du secteur, elles cèdent du terrain à leurs concurrents plus gros et plus puissants – souvent des entreprises multinationales – qui se sont souvent agrandis grâce aux fusions.

Divers facteurs expliquent l'accroissement des fusions et des acquisitions dans le commerce, comme dans d'autres secteurs. Différents facteurs expliquent cette évolution: la recherche d'une taille permettant d'augmenter les économies d'échelle et le pouvoir d'achat; les changements intervenus dans la gouvernance d'entreprises, qui mettent plus l'accent sur les intérêts des actionnaires que sur ceux des parties prenantes; le rôle de *Wal-Mart* et de ses pratiques en matière de concurrence; la notion de coopération et de normalisation en matière de chaînes d'approvisionnement, qui repose sur le concept de réponse efficace à la demande du consommateur.

6.2. Effets sur l'emploi

L'emploi dans le secteur du commerce, particulièrement celui de détail, continue à progresser parallèlement à la mondialisation du commerce. A la différence d'autres secteurs, où les effets des fusions et des acquisitions sur l'emploi ont été surtout négatifs, les consolidations n'ont pas toujours entraîné ici de réductions d'effectifs directes dans les entreprises ayant fusionné. Cependant, la consolidation sectorielle qui s'est produite dans de nombreux pays a eu un effet destructeur sur l'emploi des petites et moyennes entreprises, qui se sont trouvées évincées du marché par leurs concurrents multinationaux plus gros et mieux dotés en ressources. Tout en étant considérables, les gains d'emplois réalisés par les entreprises de détail multinationales sont généralement insuffisants pour compenser les pertes. Cependant, il convient de noter que, bien souvent, cette évolution est surtout le produit de l'entrée sur le marché par le biais d'investissements entièrement nouveaux consentis par les entreprises multinationales. En Australie, où les pertes d'emplois résultant des fusions et des acquisitions ont été rares, bien qu'elles se soient produites régulièrement au cours des années quatre-vingt-dix, les accords d'entreprise conclus avec les syndicats du secteur prévoient la possibilité de procéder à des licenciements. Lorsque les accords d'entreprise ne sont pas applicables, les sentences arbitrales le sont généralement. Dans d'autres cas, cependant, un résultat aussi favorable n'a pas toujours été atteint, par exemple en Afrique du Sud, où des cas d'érosion de l'emploi et des conditions de travail ont été constatés par suite de fusions et d'acquisitions.

Ici encore, à la différence d'autres secteurs, où les fusions et les acquisitions entraînent souvent une baisse de la qualité de l'emploi et des autres conditions de travail, on constate simplement dans le commerce un renforcement des conditions préexistantes. Les consolidations et les restructurations liées aux fusions et aux acquisitions facilitent les réorganisations en profondeur, les grandes chaînes s'efforçant de façonner la structure de leur main-d'œuvre en fonction de leurs priorités relatives à la réduction des coûts et à la flexibilité. Divers problèmes, liés particulièrement au taux élevé de rotation de la main-d'œuvre, lequel fait de la politique du personnel des grandes entreprises de commerce de détail un exercice de corde raide, ont été mis en lumière par suite de la dépendance des grandes chaînes de détail envers les étudiants qui y travaillent durant leurs loisirs. Par ailleurs, la gestion des ressources humaines des entreprises doit tenir compte du lien étroit existant entre la loyauté des salariés et celle de la clientèle, lien qui conduit ces entreprises à s'efforcer d'améliorer leur gestion de la contradiction existant entre, d'une part, la fragmentation et, de l'autre, la loyauté et le dévouement du personnel, notamment par l'introduction de systèmes de rémunération liés aux résultats. On signale le cas d'entreprises qui reviennent en arrière par rapport à une fragmentation excessive et prennent des mesures pour stabiliser leur main-d'œuvre. De même, les dispositions relatives aux rémunérations et au temps de travail sont plus un effet de la structure de l'emploi dans le secteur, caractérisée par un pourcentage très élevé de salariés travaillant à temps partiel ou à titre temporaire, qu'un effet direct des fusions et des acquisitions.

6.3. Le dialogue social

Le dialogue social, qui se présente sous différentes formes, est considéré de plus en plus comme le meilleur moyen de gérer les effets du changement et de trouver un équilibre entre l'intérêt des employeurs pour le travail flexible et celui des travailleurs pour la sécurité et la stabilité de l'emploi. La valeur du dialogue social tient à ce qu'il permet de déterminer, de traiter et de répartir les coûts et avantages du changement. A cet égard, sa fonction essentielle est de contribuer à la paix du travail et à la stabilité sociale, ainsi que, ce faisant, au développement économique et social. De nombreux exemples illustrent l'usage positif que les partenaires sociaux du commerce font du dialogue social pour éviter ou résoudre les problèmes. Le principal d'entre eux porte sur le droit des travailleurs d'être informés et consultés au sujet des changements fondamentaux touchant leur employeur et,

partant, leur emploi et leurs conditions de travail. Les travailleurs se plaignent que ce point reste souvent lettre morte, même lorsqu'il est prescrit par la loi. Pourtant, l'exemple de certains pays comme les Pays-Bas et les pays de la région nordique, montre la manière dont l'information et les consultations contribuent à la création d'un environnement organique favorable à la coopération salariat-patronat dans la période faisant suite à une fusion. Des exemples de dialogue social positif dans le commerce sont donnés pour montrer sa large utilité dans le secteur.

7. Points suggérés pour la discussion

La liste ci-après, qui tient compte du rapport qui précède, est proposée comme base de discussion pour permettre à la réunion d'élaborer et d'adopter les conclusions voulues sur les questions qu'elle juge de première importance. Bien entendu, elle est libre de modifier cette liste comme elle l'entend.

1. Aspects généraux des fusions et des acquisitions

Dans le contexte des consolidations liées aux fusions et aux acquisitions et des autres facteurs liés à la concurrence, quelles mesures les gouvernements et les partenaires sociaux devraient-ils adopter pour favoriser la croissance de l'emploi dans le commerce, y compris dans les petites et moyennes entreprises?

2. Emploi

- a) Comment les fusions, les acquisitions et les formes de réorganisation connexes peuvent-elles être conçues pour garantir une amélioration du niveau et de la qualité de l'emploi, y compris en ce qui concerne l'égalité hommes-femmes, l'emploi à plein temps, l'emploi à temps partiel et l'emploi temporaire?
- b) Compte tenu du renforcement de la concurrence dans le commerce, comment peut-on concilier les préoccupations relatives à l'emploi et la nécessité de la restructuration des entreprises, y compris par la voie des fusions et des acquisitions?
- c) Comment les partenaires sociaux et les gouvernements peuvent-ils appuyer les objectifs visés par les fusions et les acquisitions tout en favorisant la progression du niveau, de la qualité et de l'équité de l'emploi dans le secteur du commerce, y compris dans les PME?

3. Conditions de travail et d'emploi

- a) Comment le développement et la planification des ressources humaines dans les entreprises du secteur du commerce pourraient-ils servir à concilier au mieux les préoccupations des salariés et les objectifs de gestion de l'entreprise qui sont à l'origine des fusions et des acquisitions?
- b) Comment devrait-on promouvoir la sécurité de l'emploi dans les entreprises du secteur du commerce de manière à accroître le dévouement, la motivation et les performances des salariés dans le contexte des fusions et des acquisitions?
- c) Comment les normes minimums applicables aux travailleurs à temps partiel et aux travailleurs temporaires en matière de travail et d'emploi dans le secteur du commerce pourraient-elles être améliorées de manière à accroître le maintien dans l'emploi et la stabilité du personnel dans le cadre des stratégies menées par les entreprises en matière de concurrence?
- d) Comment le gouvernement et les organisations d'employeurs et de travailleurs devraient-ils se servir de la formation pour faire en sorte que les compétences des travailleurs restent adaptées aux besoins des entreprises du secteur?

4. Dialogue social

- a) Quel devrait être le rôle du dialogue social dans les fusions et les acquisitions, et comment ce rôle pourrait-il servir les besoins et intérêts des entreprises comme des travailleurs?
- b) Comment la nécessité d'informer et de consulter les travailleurs dans le contexte des fusions et des acquisitions, prévue dans un certain nombre de législations nationales, peut-elle être conciliée avec la volonté des employeurs de maintenir la confidentialité qui existait avant la fusion?
- c) Lorsque les licenciements deviennent inévitables dans le contexte des restructurations liées à une fusion, quels critères et modalités d'application faudrait-il adopter pour garantir une équité maximale, conformément aux principes et valeurs de différents instruments de l'OIT?

5. Actions de l'OIT

Quelles actions prioritaires l'OIT devrait-elle mener pour aider ses mandants à gérer les effets des fusions et des acquisitions de manière conforme aux principes des normes du travail applicables aux restructurations?

Annexe 1

Exemples d'accords d'entreprise australiens relatifs aux licenciements

Accord d'entreprise Bunnings Warehouse - 2000

38. Licenciement

- 38.1 En cas de suppression de poste dans une équipe (autre qu'un emploi occasionnel ou de durée limitée), la procédure suivante s'applique:
 - 38.1.1 Bunnings s'entretiendra avec la SDA à propos du licenciement.
 - 38.1.2 Les discussions auront lieu aussitôt que possible après que le licenciement a été envisagé par Bunnings et avant qu'une décision définitive n'ait été prise.
 - 38.1.3 Les discussions porteront sur:
 - 38.1.3.1 les raisons du licenciement;
 - 38.1.3.2 les mesures à prendre pour éviter ou limiter les licenciements;
 - 38.1.3.3 les mesures à prendre pour limiter les effets négatifs sur les différents membres d'une équipe;
 - 38.1.3.4 toute autre question pouvant intéresser les parties ou tout membre d'une équipe.
 - 38.1.4 Préalablement aux discussions, Bunnings communiquera par écrit toutes informations pertinentes à la SDA. Cependant, Bunnings ne sera pas tenu de communiquer des informations confidentielles susceptibles, en cas de divulgation, de nuire à ses intérêts.
 - 38.1.5 Lorsqu'une décision définitive a été prise, Bunnings s'entretiendra avec les membres de l'équipe visés. La SDA prendra part à cette consultation.
- 38.2 En cas de licenciement d'un membre de l'équipe (autre qu'un travailleur occasionnel ou qu'un travailleur au bénéfice d'un contrat de durée limitée), Bunnings devra:
 - 38.2.1 veiller à ce que la décision concernant le poste supprimé soit prise en fonction de critères objectifs fixés à l'avance par l'entreprise;
 - 38.2.2 donner la priorité à l'embauche au membre de l'équipe visé si Bunnings engage de nouveau des travailleurs de niveau comparable.
- 38.3 Tout membre de l'équipe (autre qu'un travailleur occasionnel ou qu'un travailleur au bénéfice d'un contrat de durée limitée) qui est licencié recevra un préavis conforme au paragraphe 10.2 du présent accord.
- 38.4 Outre le préavis prévu au paragraphe 10.2, tout membre de l'équipe (autre qu'un travailleur occasionnel ou qu'un travailleur au bénéfice d'un contrat de durée limitée) qui est licencié percevra une indemnité de départ calculée comme suit:

Ancienneté	Indemnité de départ
Moins d'un an	Aucune
De un à deux ans	4 semaines de salaire
De deux à trois ans	6 semaines de salaire
De trois à quatre ans	7 semaines de salaire
Plus de quatre ans	8 semaines de salaire

- 38.5 Aux fins du présent accord, l'expression «semaine de salaire» désigne la rémunération normale d'une semaine de travail moyenne.
- 38.6 Tout membre de l'équipe qui a reçu un préavis de licenciement aura droit à un jour de congé payé intégralement pour chercher du travail durant la période de préavis. La date de ce jour de congé sera convenue d'un commun accord avec le chef de service.
- 38.7 Tout membre de l'équipe peut quitter son emploi durant la période de préavis. Il n'aura pas droit alors à la rémunération correspondant au préavis, mais aura droit à l'indemnité de départ prévue au paragraphe 38.4.
- 38.8 Les dispositions du paragraphe 38.4 ne s'appliquent pas à tout membre de l'équipe licencié dans le cadre d'une procédure disciplinaire durant le délai de préavis.
- 38.9 Les parties conviennent d'intégrer au présent accord les améliorations apportées aux prestations et conditions par toute décision de principe, rendue en la matière par la Commission australienne des relations professionnelles durant la durée de validité du présent accord.

Accord d'entreprise relatif aux employés du commerce de détail de Priceline - 2001

1. Licenciement

- 1.1 En cas de suppression de poste, la procédure suivante s'applique:
- a) Priceline s'entretiendra avec la SDA et les employés de l'entreprise directement visés.
 - b) Les discussions auront lieu aussitôt que possible après que le licenciement a été envisagé par Priceline et avant qu'une décision définitive n'ait été prise.
 - c) Les discussions porteront sur:
 - i) les raisons du licenciement;
 - ii) les mesures à prendre pour éviter ou limiter les licenciements;
 - iii) toute autre question qui se pose.
 - d) Préalablement aux discussions, Priceline communiquera par écrit toutes informations pertinentes à la SDA et aux employés. Cependant, Priceline ne sera pas tenu de communiquer des informations confidentielles susceptibles, en cas de divulgation, de nuire à ses intérêts.
- 1.2 Tout employé licencié recevra un préavis conforme au paragraphe 37.1 du présent accord.
- 1.3 Outre le préavis prévu au paragraphe 37.1, tout employé licencié percevra une indemnité de départ calculée comme suit:

Ancienneté	Travailleurs âgés de moins de 45 ans	Travailleurs âgés de 45 ans et plus
Moins d'un an	Aucune	Aucune
De 1 à 2 ans	4 semaines de salaire	5 semaines de salaire
De 2 à 3 ans	7 semaines de salaire	8,75 semaines de salaire
De 3 à 4 ans	10 semaines de salaire	12,5 semaines de salaire
De 4 à 5 ans	12 semaines de salaire	15 semaines de salaire
De 5 à 6 ans	14 semaines de salaire	17,25 semaines de salaire
Plus de 6 ans	16 semaines de salaire	20 semaines de salaire

-
- 1.4 Aux fins du présent accord, l'expression «semaine de salaire» désigne la rémunération normale fixée à l'annexe 1, laquelle doit être lue conjointement à l'article 15.
 - 1.5 Tout employé peut quitter son emploi durant la période de préavis. Il n'aura pas droit alors à la rémunération correspondant au préavis, mais recevra l'indemnité de départ prévue au paragraphe 39.3 ci-dessus.
 - 1.6 Les dispositions du paragraphe 39.3 ne s'appliquent pas à tout employé dont la conduite durant le délai de préavis justifie le renvoi immédiat.
 - 1.7 Durant la période de préavis, tout employé pourra, selon des horaires décidés en accord avec son chef de service, s'absenter de son poste dans des limites raisonnables pour participer à des entretiens d'embauche.
 - 1.8 Tout employé transféré à un poste moins bien rémunéré percevra durant la période de préavis le salaire correspondant au poste mieux rémunéré.

Annexe 2

Exemple de sentence arbitrale rendue par la Commission australienne des relations professionnelles en cas de suppression d'emploi

Sentence arbitrale nationale rendue dans le secteur de la restauration rapide - 2000

1. Licenciement

1.1 Entreprises exemptées

Sous réserve d'une décision de la commission, le présent article ne s'applique pas aux entreprises qui emploient moins de 15 travailleurs.

1.2 Il y a suppression d'emploi lorsqu'un employeur a pris la décision définitive de ne plus confier à quiconque les fonctions exercées par l'employé visé, sans que cela ne soit dû à la rotation normale du personnel.

1.3 Affectation à des tâches moins bien rémunérées

Lorsqu'un employé est affecté à des tâches moins bien rémunérées pour les raisons prévues au paragraphe 13.2 de la présente sentence arbitrale, l'intéressé aura droit au même délai de préavis que celui auquel il aurait eu droit s'il avait été licencié, et l'employeur pourra verser à son gré une indemnité d'un montant équivalant à la différence entre le taux de rémunération normal précédent et le nouveau taux de rémunération inférieur durant le nombre de semaines de préavis qui restent dues.

1.4 Cession d'entreprise

1.4.1 Lorsqu'une entreprise fait l'objet d'une cession, avant ou après la date de la présente sentence arbitrale, de la part d'un employeur (ci-après dénommé «le cédant») à un autre employeur (ci-après dénommé «le cessionnaire») et qu'un employé qui était à la date de cette cession un employé du cédant devient un employé du cessionnaire:

1.4.1 a) la continuité de l'emploi de l'employé sera réputée ne pas avoir été interrompue par cette cession, et

1.4.1 b) toute période d'emploi que l'employé a effectuée chez le cédant ou tout autre cédant antérieur sera réputée avoir été effectuée chez le cessionnaire.

1.4.2 Dans le présent paragraphe, le terme «entreprise» englobe les notions de commerce, de procédé, d'opération et d'activité professionnelle, le terme «cession» englobe les notions de transfert, de transmission, d'affectation et de succession (que ces opérations aient un caractère contractuel ou réglementaire); le terme «cession» a une signification correspondante.

1.5 Congés durant le délai de préavis

1.5.1 Durant le délai de préavis de licenciement donné par l'employeur, tout employé aura droit à un jour de congé sans perte de salaire par semaine de préavis pour chercher un emploi.

1.5.2 Si l'employé a droit à une absence rémunérée de plus d'une journée durant la période de préavis pour chercher un emploi, il devra, à la demande de l'employeur, fournir la preuve qu'il a participé à un entretien d'embauche, faute de quoi son absence ne sera pas rémunérée.

Une déclaration suffira à cette fin.

1.6 Indemnité de licenciement

1.6.1 Outre le délai de préavis prévu en cas de licenciement ordinaire à l'alinéa 9.2.1, et sous réserve d'une nouvelle décision de la commission, tout employé dont le contrat de travail prend fin pour les raisons exposées au paragraphe 13.2 aura droit à l'indemnité suivante pour une période d'emploi continue:

Période d'emploi continue	Indemnité de licenciement
Moins d'un an	Aucune
De 1 à 2 ans	4 semaines de salaire
De 2 à 3 ans	6 semaines de salaire
De 3 à 4 ans	7 semaines de salaire
Plus de 4 ans	8 semaines de salaire

1.6.2 L'expression «semaine de salaire» désigne le salaire normal de l'intéressé.

1.6.3 Il est toutefois entendu que les indemnités de licenciement ne doivent pas excéder le montant que l'employé aurait perçu si son contrat de travail chez l'employeur s'était poursuivi jusqu'à la date normale de sa retraite.

1.6.4 Aux fins du présent article, la durée de l'emploi sera calculée selon les modalités prévues à l'article 32 (relatif aux congés annuels) de la présente sentence arbitrale.

1.7 Départ de l'employé durant le délai de préavis

Tout employé licencié pour les raisons énoncées au paragraphe 13.2 peut quitter son emploi durant le délai de préavis; il aura alors droit aux prestations et indemnités qu'il aurait perçues s'il avait continué à travailler pour l'employeur jusqu'à l'expiration du délai de préavis, étant toutefois entendu que, dans ces conditions, l'intéressé n'aura pas droit à la rémunération correspondant au préavis.

1.8 Incapacité de payer

En cas de suppression d'emploi, l'employeur peut demander à la commission de modifier l'indemnité de licenciement prescrite s'il est dans l'incapacité de la verser.

1.9 Emploi de remplacement

En cas de suppression d'emploi, l'employeur peut demander à la commission de modifier l'indemnité de licenciement prescrite s'il obtient pour l'employé un emploi de remplacement acceptable.

1.10 Employés n'ayant pas droit à indemnité

Les présentes dispositions ne s'appliquent pas si le licenciement est dû à une faute, non plus qu'au cas des travailleurs occasionnels, des apprentis et des travailleurs engagés pour une période de temps donnée ou pour une(des) tâche(s) précise(s).