

Note sur les travaux

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

Genève, 7-11 avril 2003

Table des matières

Introduction	1
Partie 1. Examen de la question à l'ordre du jour	7
Rapport sur la discussion.....	9
Introduction.....	9
Composition du groupe de travail.....	9
Présentation du rapport et discussion générale	10
Présentation du rapport.....	10
Discussion générale	10
Discussion thématique 1 et 2.....	12
Aspects généraux des fusions et des acquisitions et Emploi	12
Discussion thématique 3	18
Conditions de travail et d'emploi.....	18
Discussion thématique 4	22
Dialogue social	22
Discussion thématique 5	28
Action de l'OIT.....	28
Examen et adoption par la réunion du projet de rapport et du projet de conclusions	30
Conclusions sur les conséquences pour l'emploi des fusions et acquisitions dans le secteur du commerce.....	31
Aspects généraux des fusions et des acquisitions	31
Emploi.....	32
Conditions de travail et d'emploi.....	33
Dialogue social.....	34
Action de l'OIT	35
Partie 2. Résolution	37
Examen et adoption du projet de résolution par la réunion.....	39
Résolution concernant les activités futures de l'OIT dans le secteur du commerce	40
Texte de la résolution adoptée par la réunion.....	41
Résolution concernant les activités futures de l'OIT dans le secteur du commerce	41
Partie 3. Autres travaux.....	43
Etude de cas et présentation	45
Etude de cas: La fusion entre Carrefour et Promodès.....	45
Discussion.....	46
Présentation: Programme de travail sur l'élimination du travail des enfants.....	48
Discussion.....	49

Discours de clôture.....	51
Questionnaire d'évaluation.....	55
Liste des participants	59

Introduction

La Réunion tripartite sur les conséquences pour l'emploi des fusions et acquisitions dans le secteur du commerce s'est tenue à Genève, au Bureau international du Travail, du 7 au 11 avril 2003.

Le Bureau avait publié un rapport¹ en anglais, français et espagnol destiné à servir de base aux débats de la réunion. Il examinait les questions suivantes: les aspects généraux des fusions et des acquisitions; les effets sur l'emploi; les conditions de travail et d'emploi; et le dialogue social.

Le Conseil d'administration avait désigné M. O.A. Omotade, délégué gouvernemental du Conseil d'administration, pour le représenter et présider la réunion. Les trois vice-présidentes élues par la réunion étaient: M^{me} N. El-Gazzar (Egypte) du groupe gouvernemental, M^{me} M. Amparo de Hibirma du groupe des employeurs et M^{me} A. Rantsolase du groupe des travailleurs.

Ont assisté à la réunion les représentants gouvernementaux des pays suivants: Autriche, Belgique, Cameroun, Canada, Egypte, France, Grèce, Hongrie, Japon, Luxembourg, Malaisie, Nigéria, Norvège, Nouvelle-Zélande, Panama, Philippines, Pologne, Portugal, Rwanda, Soudan, Suisse et Thaïlande, ainsi que 17 membres employeurs et 16 membres travailleurs. Un représentant du gouvernement des Etats-Unis était également présent aux séances.

Des observateurs de la Commission européenne, de la Ligue des Etats arabes et de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement ont assisté à la réunion. Des représentants des organisations internationales non gouvernementales suivantes ont également assisté à la réunion en qualité d'observateurs: Confédération générale des syndicats; Confédération internationale des syndicats libres (CISL); Alliance coopérative internationale; Organisation internationale des employeurs (OIE); Union Network International (UNI); Confédération mondiale du travail (CMT) et Fédération syndicale mondiale (FSM).

Les trois groupes ont élu leur bureau comme suit:

Groupe gouvernemental:

Président: M. S. Kinley (Nouvelle-Zélande)

Groupe des employeurs:

Présidente: M^{me} G. Bich

Secrétaire: M. J. Dejardin (Organisation internationale des employeurs (OIE))

Groupe des travailleurs:

Président: M. I. Blandthorn

¹ BIT, Réunion tripartite sur les conséquences pour l'emploi des fusions et acquisitions dans le secteur du commerce, Genève 2003: *Les conséquences pour l'emploi des fusions et acquisitions dans le secteur du commerce*, 67 pp.

Vice-présidents: M. Y. Mizutani
M. R. Romano
M. A. Zounadjala

Secrétaire: M. J. Furstenborg (Union Network International)

La secrétaire générale de la réunion était M^{me} C. Doumbia-Henry, fonctionnaire responsable et directrice adjointe du Département des activités sectorielles. Le secrétaire général adjoint était M. W. Ratteree du Département des activités sectorielles. Le secrétaire exécutif était M. J. Sendanyoye. La greffière de la réunion était M^{me} S. Maybud. Les experts étaient M. P. Baily, M^{me} C. Foucault-Mohammed, M. M. Hahn, M^{me} A. Herbert, M. J. Myers, M^{me} K. Thompson, M^{me} S. Tomoda, M^{me} J. Wells et M^{me} C. Wiskow.

La réunion a tenu six séances plénières.

Le président de la réunion a souhaité la bienvenue aux participants. Il a déclaré que, malgré le recul constaté aujourd'hui dans les opérations de fusion et d'acquisition, l'objet de la présente réunion n'en demeure pas moins pertinent. La déréglementation, la libéralisation et l'intégration du marché ont conduit à la mondialisation et à l'interdépendance accrue des marchés. Cette internationalisation des activités commerciales a contribué à accroître, dans tous les pays du monde, la part de la main-d'œuvre engagée dans les activités liées au commerce international. Dans le même temps, les fusions et acquisitions ont conduit à la création de gigantesques entreprises de gros et de détail, mondiales et régionales. Tous ces phénomènes ont posé des problèmes sociaux et de travail auxquels les mandants tripartites de l'OIT pourraient apporter des solutions satisfaisantes.

Le secteur du commerce constitue le plus gros pourvoyeur d'emplois dans bon nombre d'économies des services puisqu'il emploie, dans certains pays, environ 20 pour cent de la main-d'œuvre totale. C'est un secteur extrêmement hétérogène où les maisons de gros et de détail présentent des différences considérables. Sa structure et son fonctionnement varient énormément d'un pays à l'autre. D'une manière générale, les petits détaillants ont toujours fourni une large part des emplois existant dans le secteur du commerce. Mais ils cèdent du terrain face à leurs concurrents plus gros et plus puissants, le plus souvent des multinationales, qui tendent à évincer les petites entreprises du marché. Or les retombées de la consolidation sont encore plus vastes, et le commerce de détail s'internationalise à mesure que des entreprises de détail issues de pays développés étendent leurs activités à l'étranger, que ce soit à d'autres pays développés ou à des pays en développement. Les marchés nationaux de nombreux pays développés étant, pour diverses raisons, saturés, les entreprises cherchent en permanence à étendre leurs activités au-delà du marché intérieur. C'est pourquoi les questions qui seront débattues lors de la réunion concernent non seulement les pays où les opérations de fusion et d'acquisition sont pratique courante, mais aussi de nombreux pays en développement.

S'il est communément admis que les fusions et acquisitions se soldent généralement par des pertes d'emplois, bien souvent les fusions entre entreprises commerciales conduisent en fait à un accroissement net du nombre d'emplois dans bon nombre de pays. Ce résultat positif s'explique par le fait que, la plupart du temps, les entreprises commerciales s'engagent dans des opérations de fusion et d'acquisition aux fins d'accroître leurs parts de marché, contrairement aux entreprises de nombreux autres secteurs où les fusions et acquisitions sont essentiellement motivées par des considérations liées à la réduction des coûts. Parmi les autres motifs recherchés par les entreprises commerciales figurent l'acquisition de compétences en matière de vente non disponibles au plan interne, l'élargissement de l'éventail des produits et services proposés, ou encore la réaction face aux pressions exercées par une concurrence internationale accrue.

Le commerce offre aux femmes et aux jeunes les plus grandes facilités d'accès à l'emploi, même si les niveaux de salaire y sont faibles, et le nombre de travailleurs régis par des contrats temporaires ou des contrats à temps partiel de longue durée est considérablement élevé. De même, la rotation de la main-d'œuvre est forte, les travailleurs changeant souvent d'employeur. Le travail en équipe et les postes fractionnés permettent aux entreprises de détail de nombreux pays d'adapter leurs horaires à la demande de la clientèle en élargissant les horaires d'ouverture, en proposant des services 24 heures sur 24, ou en ouvrant les jours où les commerces sont traditionnellement fermés. Si les fusions et acquisitions offrent à la direction la possibilité d'introduire au sein de l'entreprise issue de la fusion une plus grande flexibilité dans l'utilisation des ressources humaines, dans le secteur cette flexibilité relève davantage de la tradition que d'une pratique isolée.

La mise en œuvre des fusions dans le secteur du commerce, comme dans les autres secteurs, pose des problèmes de gestion des ressources humaines qui vont de l'intégration du personnel à la redéfinition des responsabilités de la direction, en passant par la fusion des installations, la redistribution des effectifs et l'harmonisation des conditions d'emploi. La façon de traiter ces problèmes peut avoir un effet décisif sur l'issue d'une opération de fusion. Certains dirigeants d'entreprise estiment qu'il existe de bonnes raisons de ne pas dévoiler totalement les projets à l'avance, invoquant entre autres le fait que cela peut accroître le risque de délit d'initié, qui exposerait à des sanctions les entreprises engagées dans le processus de fusion. Les travailleurs et les syndicats jugent ces arguments irrecevables, faisant valoir le droit à l'information et à la consultation, qui est souvent consacré par la législation existante. L'expérience des pays pratiquant le dialogue social montre, d'une part, 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 et, d'autre part, que le dialogue social qui s'instaure après la fusion peut contribuer à lever les incertitudes et à réduire les risques de dégradation des relations professionnelles.

M^{me} Sally Paxton, directrice exécutive du Secteur dialogue social, a souligné l'objet de la discussion qui consiste à identifier la meilleure façon de programmer et mettre en œuvre les fusions et acquisitions eu égard à la question des ressources humaines, en veillant à atteindre des résultats qui soient équitables et, partant, durables. Dans ce contexte, la réunion offre un forum permettant aux participants de partager leurs expériences en la matière et de dégager un consensus tripartite international sur des questions et problèmes liés à la consolidation et aux processus connexes dans le secteur du commerce. Le commerce est un lien entre les producteurs et les consommateurs de biens et services. Dans le secteur des services, le commerce de détail constitue bien souvent la principale source d'emplois dans bien des pays et permet notamment d'offrir des emplois aux femmes et aux jeunes, y compris aux nouveaux candidats sur le marché de l'emploi. Sans le commerce, les chaînes de distribution des autres secteurs verraient les stocks d'inventaires s'accumuler, la production diminuer et les pertes d'emplois augmenter.

Les fusions et les acquisitions ne sont ni nouvelles ni limitées au secteur du commerce. Même si la plupart d'entre elles ont lieu dans les pays développés, avec des marchés financiers multi-opérationnels, leurs effets pourraient se faire ressentir dans le monde entier. Dans les années quatre-vingt-dix, les entreprises du secteur se sont lancées dans un processus de fusions débouchant sur une croissance spectaculaire de la taille des entreprises à l'échelle mondiale. Par conséquent, 61 des 500 plus grandes entreprises, sur le plan des recettes, sont maintenant des multinationales. La plus grande d'entre elles, Wall Mart, avec près de 220 milliards de dollars américains de recettes en 2001 et approximativement 1,4 million d'employés au cours de la même période, est également la plus grande entreprise du monde. De nombreuses entreprises commerciales sont en fait actuellement le produit de diverses fusions, tant nationales qu'internationales. Aux Pays-Bas, l'entreprise Ahold est un exemple des problèmes susceptibles de découler d'une croissance trop ambitieuse fondée sur les acquisitions.

Néanmoins, la guerre actuelle des offres d'achats, à laquelle se livrent cinq entreprises dont Safeway du Royaume-Uni, et les groupes Wal-Mart/Asda, Philip Green, Morrison, Tesco et Sainsbury, démontre que les fusions et les acquisitions restent un outil essentiel dans les stratégies de croissance des détaillants.

Les fusions et les acquisitions ont été un moyen de restructuration, voulu par la mondialisation, modifiant ainsi les cadres réglementaires et la libéralisation du marché. La concurrence de plus en plus intense résultant de ces processus, notamment au niveau du commerce de détail, a donné une importance accrue à la taille des entreprises, rendant plus difficile la survie des petites et moyennes entreprises dans cet environnement. La concentration sur les marchés parvenus à maturité a favorisé les stratégies de concurrence fondées sur les prix, la réduction des coûts ayant été répercutée sur la réduction des prix. Pour mener à bien une stratégie de ce type fondée sur les prix, il est nécessaire que les ventes soient développées, et cela étant rarement possible par le biais de la croissance interne sur les marchés parvenus à maturité, les fusions et les acquisitions sont le seul moyen pour augmenter les parts de marché. La concurrence mène également à une croissance plus rapide des points de vente au détail à grande échelle; les hypermarchés, les supermarchés géants et les supermarchés supplantant les points de vente spécialisés tels que les magasins spécialisés et les grands magasins. De la même manière, les centres commerciaux situés dans des environnements non urbains ou les galeries marchandes devancent les commerces du centre-ville et des villages. Tous ces changements ont des répercussions sur l'emploi.

Dans la plupart des grandes entreprises, l'objectif prioritaire de la gestion des ressources humaines consiste à conserver les effectifs en personnel au niveau minimum requis pour que le service soit satisfaisant. Le travail des employés non manuels dans les postes requérant un niveau de compétences faible ou moyen a abouti à la normalisation de nombreuses tâches et par conséquent à l'automatisation. L'introduction des systèmes de self-service a entraîné une féroce concurrence au niveau des prix dans le secteur. Par conséquent, il n'est pas étonnant que les stratégies de concurrence aient de plus en plus mis l'accent sur les économies réalisables au niveau des coûts en personnel, ces pratiques ayant ainsi des répercussions négatives sur l'emploi. Les entreprises ont de plus en plus recours au travail à temps partiel, étant donné qu'elles cherchent à augmenter la flexibilité du marché, tout en réduisant les coûts salariaux. Il est important de souligner que les fusions ne sont pas directement responsables des suppressions d'emplois, ni des horaires de travail variables qui ont des conséquences néfastes sur les conditions de travail. Ces mesures sont parfaitement applicables même en l'absence de fusion. Néanmoins, la restructuration nécessaire après la fusion constitue, pour les entreprises, l'occasion idéale de mettre en place des initiatives qui aboutissent à de tels résultats. Certains exemples de bonnes pratiques indiquent que les fusions et les acquisitions pourraient être planifiées et mises en œuvre de façon à ce que les objectifs de travail décent soient pris en compte. En effet, même si les réalités économiques ne peuvent être ignorées et que les entreprises risquent de devoir fusionner et de se restructurer pour survivre, il est toujours possible d'appliquer les bonnes pratiques, ce qui devrait d'ailleurs être encouragé.

Les employeurs et les travailleurs ont un intérêt commun à ce que les marchés soient stables et durables, ces marchés assurant une main-d'œuvre qualifiée et productive qui, pour exister, requiert des mesures de sécurité de l'emploi. Pourtant, au sujet des fusions et des acquisitions, les travailleurs se plaignent toujours de l'absence d'information et de consultation. Même s'il s'agit d'une approche stratégique, ayant des conséquences à long terme plutôt qu'à court terme, les travailleurs des entreprises concernées apprennent souvent la fusion par voie de presse. Les responsables défendent cette approche en citant certains cas où les employés ont tenté de compromettre les fusions ou de mobiliser l'opinion contre ces fusions lorsqu'elles ont été annoncées avant qu'elles ne soient finalisées. Les responsables considèrent également que les règles de confidentialité de la bourse peuvent être un obstacle à la diffusion prématurée d'informations sur les fusions.

L'OIT estime que le dialogue social, qui se présente sous diverses formes et qui est de plus en plus considéré comme étant le meilleur moyen pour gérer les conséquences du changement et pour équilibrer les intérêts des employeurs et des travailleurs, pourrait jouer un rôle crucial pour surmonter les difficultés. Cependant, pour que cela soit possible, il faut que les partenaires sociaux soient forts, indépendants et responsables, que la volonté politique des partenaires et des autorités publiques soit forte et que le cadre juridique et social soit suffisamment adapté. Dans le contexte des fusions et des acquisitions dans le secteur du commerce, il est important de souligner, au titre de première étape, l'intérêt commun qu'ont les employeurs et les travailleurs à assurer le succès de leur entreprise. Les problèmes surviennent de l'absence de consultation ou de l'absence d'un dialogue transparent. Le dialogue social est un outil puissant permettant de prévenir les conflits du travail résultant de la restructuration. Si la compréhension mutuelle, le partage du profit, le respect, la transparence et la confiance existent, les travailleurs et leurs représentants seront, dans tous les cas, régulièrement informés des projets stratégiques de la direction par le biais d'échanges et de concertations.

M^{me} Paxton a estimé que la réunion fournirait à l'OIT et à ses mandats des orientations pratiques permettant d'aborder les questions de travail et sociales liées aux fusions et aux acquisitions dans le secteur du commerce et revêtant un caractère urgent. Elle a appelé les participants à indiquer comment leurs recommandations pouvaient être mises en œuvre, au regard de la récente réorientation des activités sectorielles de l'OIT approuvée par le Conseil d'administration à sa 286^e session en mars 2003. La nouvelle approche est conçue de façon à tirer le meilleur parti des activités de ce département et définit les critères suivants: nécessité pour tous les mandats de mener à bien l'ensemble des activités, nécessité de souplesse au niveau du choix et de la mise en œuvre des activités, importance du renforcement de la participation des gouvernements et intégration des activités sectorielles dans le cadre des travaux des autres secteurs de l'OIT.

Partie 1

**Examen de la question
à l'ordre du jour**

Rapport sur la discussion ¹

Introduction

1. La réunion a procédé à l'examen de la question à l'ordre du jour au cours de cinq séances de discussion thématique. Conformément aux dispositions de l'article 7 du Règlement pour les réunions sectorielles, les membres du Bureau ont présidé les séances à tour de rôle.
2. Le porte-parole du groupe des employeurs était M. Van Vuuren et celui du groupe des travailleurs M. Blandthorn. La réunion a tenu cinq séances consacrées au débat sur les questions à l'ordre du jour.

Composition du groupe de travail

3. A sa cinquième séance plénière, conformément aux dispositions de l'article 13, paragraphe 2, du Règlement, la réunion a constitué un groupe de travail chargé de rédiger un projet de conclusions reflétant les vues exprimées au cours de la discussion. Le groupe de travail, présidé par la vice-présidente gouvernementale, M^{me} El-Gazzar, était composé des membres suivants:

Membres gouvernementaux

Belgique:	M. Lantin
Egypte:	M. Farahat
Malaisie:	M. Soh
Nigéria:	M. Ajuzie

Membres employeurs

M. Concha
M^{me} Gros-Louis
M. Minet
M. Urcullo Sologuren
M. Van Vuuren

Membres travailleurs

M. Blandthorn
M. Enguelz
M^{me} Rodriguez
M. Romano
M. Spaulding

¹ Adopté à l'unanimité.

Présentation du rapport et discussion générale

Présentation du rapport

4. Le secrétaire exécutif de la réunion a présenté le rapport aux participants, qui a été élaboré sur la base de sources multiples. Il a fait observer que le recours à différentes méthodologies a posé certains problèmes concernant les niveaux d'agrégation des données, ainsi que la définition même du mot commerce. Les tentatives visant à mettre en évidence de façon précise la corrélation existant entre l'emploi et les fusions et acquisitions sont rendues plus difficiles par d'autres processus engagés dans le même temps tant dans le secteur du commerce que dans l'économie au sens large. Le commerce de détail compte parmi les secteurs les plus touchés par le recul des opérations de fusion et d'acquisition à l'échelon mondial observé entre 2000 et 2002. Or les plus grosses pertes d'emplois dans le secteur du commerce sont de nature indirecte, les petites et moyennes entreprises (PME) ayant été évincées par leurs concurrents, et il est difficile de prouver que des pertes d'emplois ont été constatées dans l'entreprise issue de la fusion qui, souvent, donne plutôt lieu à une augmentation du nombre d'emplois. Le rapport indique que, si les petites entreprises gardent la mainmise sur le commerce de détail, le processus continu de concentration se solde par un regroupement des emplois dans un nombre d'entreprises de plus en plus restreint. Dans les pays d'Europe centrale et orientale, on observe le même phénomène, qui résulte davantage des investissements nouveaux effectués par des sociétés multinationales que des opérations de fusion et d'acquisition. Il convient de relever que les fusions et acquisitions font partie intégrante de la restructuration à l'échelle mondiale, même si elles font souvent l'objet de critiques eu égard à la façon dont elles sont programmées et mises en œuvre, c'est-à-dire sans tenir compte du point de vue et des intérêts des employés. Les critiques formulées à l'égard des fusions portent en outre sur les recherches menées au plan scientifique et industriel qui montrent que, bien souvent, les fusions et acquisitions ne parviennent pas à atteindre les objectifs qu'elles s'étaient fixés. Le rapport insiste sur la nécessité de recourir à un personnel motivé et compétent et de veiller à la stabilité de la main-d'œuvre. De plus, il cite des exemples de dialogue social dans le monde. Or la question essentielle qui se pose en matière de fusions et d'acquisitions concerne le droit des travailleurs à être informés et consultés au sujet des changements fondamentaux pouvant avoir une incidence sur leur entreprise et, partant, sur l'emploi et les conditions de travail.

Discussion générale

5. Le porte-parole du groupe des employeurs a remercié le Bureau pour le rapport préparé pour la réunion devant servir de base à d'importants débats. Il a cependant indiqué que le rapport mettait par trop l'accent sur les pertes d'emplois, omettant d'autres aspects importants, et il a précisé que la réunion ne devait pas se contenter d'assimiler les pertes d'emplois aux fusions et acquisitions. Si force est de reconnaître que certains processus de consolidation se soldent par des pertes d'emplois, dans bon nombre de cas le niveau d'emplois a été maintenu. Le principe de différenciation est un autre aspect qui sous-tend les débats: en effet, compte tenu de la diversité des stades de maturité, des différences régionales et culturelles ainsi que des débats menés tant au plan national qu'international, il n'existe pas deux situations identiques. De même, d'autres facteurs tels que le changement de fournisseurs et l'évolution des marchés déterminent de façon décisive le processus de consolidation des entreprises et la nécessité de garantir la création d'une valeur ajoutée. En outre, si la décision de pénétrer ou non le marché d'un pays hôte appartient à l'employeur, certains éléments décisifs réglementent le dialogue social entre gouvernements, travailleurs et autres parties prenantes. Les gouvernements jouent un rôle déterminant dans la création d'un climat convivial qui soit propice au renforcement des droits des travailleurs. La question des économies en développement et des économies émergentes mérite aussi d'être traitée en termes de possibilités d'investissement étranger

direct. Il convient également de veiller à ce que la présente réunion ne s'attache pas à des considérations d'ordre général relatives aux droits des travailleurs, mais qu'elle reste centrée sur la question des fusions et des acquisitions. Elle devrait être un processus de prévention ajoutant de la valeur au processus de négociation et offrant la possibilité de mettre en évidence les meilleures pratiques. Enfin et surtout, la discussion devrait se concentrer sur des problèmes spécifiques et des aspects souvent délaissés. L'intervenant a exprimé le souhait que la réunion aboutisse à des propositions de mesures concrètes et de codes de conduite volontaires fondés sur les trois principes qui étaient au cœur du débat de l'année dernière sur les entreprises multinationales, à savoir la nature volontaire de l'instrument, la primauté de la législation nationale et l'égalité de traitement des acteurs dans les différents secteurs.

6. Un membre travailleur des Etats-Unis, prenant la parole au nom du groupe des travailleurs, a félicité l'auteur du rapport pour la qualité et le caractère détaillé de son travail. Aux Etats-Unis et au Canada, l'Union internationale des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce représente 1,4 million de travailleurs, parmi lesquels 900 000 travaillent dans le commerce de détail. Malgré la nette tendance à la consolidation observée depuis dix ans, il est encore prématuré d'affirmer qu'il ne subsistera d'ici peu que cinq ou six détaillants mondiaux, même si des transactions de grande envergure ont eu lieu depuis 1999 – Carrefour et Promodès, Wal-Mart, Asda, et plusieurs acquisitions par Ahold aux Etats-Unis, qui se sont toutes révélées être des fusions de nature internationale. Reste que la tendance à une généralisation de la consolidation est indiscutable, de même qu'il ne fait aucun doute que certaines fusions effectuées par des entreprises socialement responsables contribuent à renforcer la stabilité de la main-d'œuvre. Les effets positifs des économies d'échelle sont indéniables: en effet, les entreprises qui ne développent pas leurs activités se retrouvent en situation défavorable sur un marché compétitif. Si les consommateurs sont favorables aux transactions, ces dernières ne doivent porter préjudice ni à l'emploi ni au niveau des salaires et des conditions de travail. Les fusions ou les acquisitions ne doivent pas prendre pour cible les employés sous couvert d'importantes mesures de réduction des coûts. Les gouvernements ont eux aussi un rôle à jouer en veillant à ce que les fusions et les acquisitions n'aient pas de répercussions négatives sur les consommateurs et que les travailleurs soient suffisamment protégés contre leurs effets indésirables. Il est donc essentiel que les partenaires sociaux se conforment aux conventions de l'OIT et aux Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, et qu'ils s'attachent tout particulièrement aux conventions collectives et à la diffusion des informations, à la promotion de la consultation et de la coopération entre employeurs et travailleurs sur les questions d'intérêt commun, ainsi qu'au respect des normes relatives à l'emploi et de celles prévalant dans l'entreprise hôte. Lors de la conduite de négociations de bonne foi, l'employeur ne doit pas brandir la menace de la délocalisation de la main-d'œuvre et des opérations. Quels que soient les changements structurels survenus au cours du processus de consolidation, ils doivent être acceptables pour toutes les parties prenantes, y compris les employeurs. Union Network International (UNI) a clairement soutenu la dimension sociale des réformes structurelles. Le processus de consolidation doit tenir compte du point de vue exprimé par les gouvernements et les syndicats. L'intervenant a insisté sur le fait que les fusions et les acquisitions ne sauraient avoir d'issue favorable sans dialogue social, tout en soulignant qu'il importe de renforcer le rôle des syndicats dès le début du processus. Quant aux gouvernements, ils doivent mettre en œuvre une législation visant à garantir la participation à part entière des syndicats aux opérations de fusion et d'acquisition.
7. Le porte-parole du groupe gouvernemental a remercié le Bureau pour le rapport préparé pour la réunion et il a mis l'accent sur la diversité des expériences méritant d'être prises en considération, notamment sur les caractéristiques spécifiques des processus internes et externes de fusion et d'acquisition. Ainsi, l'investissement étranger direct est nécessaire lorsqu'une entreprise décide de mettre en place des opérations à l'étranger. Dans chaque

cas, les conséquences sur l'emploi diffèrent; autrement dit, le dialogue social contribue de façon utile à garantir l'équilibre des intérêts de tous.

8. Un représentant du gouvernement de l'Égypte a mis en évidence deux points. Premièrement, le processus de fusion et d'acquisition étant relativement nouveau pour les pays en développement, il convient de tenir compte des circonstances propres à chacun de ces pays lors des débats. Deuxièmement, les positions respectives des partenaires sociaux présentent de nombreux points communs, notamment eu égard à la flexibilité. Selon l'intervenant, les travailleurs ne sont pas opposés au processus de fusion et d'acquisition en tant que tel, mais seulement préoccupés par la nécessité de veiller à ce que leurs droits fondamentaux soient protégés. Pour ce qui est de l'expérience de l'Égypte, la réduction des effectifs et de l'ampleur des activités s'est révélée bénéfique à long terme.
9. M. Philip Jennings, le secrétaire général d'Union Network International (UNI), a parlé au nom des travailleurs du commerce de plus de 150 pays dans le monde. Le commerce est, selon lui, une activité locale et mondiale qui a véritablement été dynamisée par les fusions et les acquisitions. L'intervenant s'est cependant demandé si, dans ce secteur, la bulle était susceptible d'éclater, comme cela avait été le cas dans tant d'autres secteurs. L'UNI a espéré que ce secteur échapperait aux problèmes de gouvernance d'entreprises qu'affrontent les autres industries et travaillerait avec les autres entreprises en difficulté.
10. L'UNI craint que la concurrence accrue qui résulte des fusions et acquisitions se fasse au détriment des emplois dans les petites et moyennes entreprises. Il se demande également si les négociations de l'Accord général sur le commerce des services (GATS) allaient remettre en question un grand nombre de droits existants. La mise à disposition d'informations régulières sur les fusions et acquisitions en cours permettrait de consacrer plus de temps aux négociations et aux consultations. Le programme d'activités de l'OIT concernant un travail décent devrait s'appliquer au secteur du commerce et devrait inclure: le droit de s'organiser et de négocier, le dialogue social, l'accroissement de la responsabilité sociale des entreprises, la conclusion d'accords-cadres globaux entre l'UNI et les sociétés (comme celui conclu avec Carrefour) ainsi que des initiatives pragmatiques, souples et significatives dans le secteur du commerce qui soient conformes à la nouvelle approche aux activités sectorielles récemment engagée par le Conseil d'administration.

Discussion thématique 1 et 2

Aspects généraux des fusions et des acquisitions et Emploi

11. Un membre travailleur de la France, prenant la parole au nom du groupe des travailleurs, a déclaré que les termes fusion et acquisition sont devenus synonymes de pertes d'emplois et de dégradation des conditions d'emploi. Trop souvent, cela s'est avéré, mais les fusions et acquisitions ne mènent pas forcément à de tels résultats. Les véritables causes se trouvent dans les opérations liées aux concentrations, soit réorganisation, modernisation, rationalisation et recherche d'un surcroît de profit et de rentabilité. De même, l'adoption de nouvelles technologies débouche sur des fusions, des pertes d'emplois et une diminution de la qualité des emplois. Toutefois, une négociation des conditions sociales qui tienne compte des normes internationales peut éliminer des conséquences aussi fâcheuses. Il convient d'abord d'informer correctement les travailleurs et de les préparer aux changements par la formation, l'acquisition de compétences et l'accroissement de la productivité, ce qui sera très utile à tous. Ce faisant, il faut veiller à éviter des contrats d'emploi précaire, ainsi qu'à protéger les groupes vulnérables tels que les travailleuses qui trop souvent occupent des postes subalternes. Des mesures s'imposent également pour se protéger contre les licenciements et suppressions de postes, en adoptant par exemple des systèmes volontaires sans faire appel aux finances publiques. L'intervenant a cité le cas,

dans son pays, de la fusion Carrefour-Promodès qui atteste que ce type d'opération peut garantir la stabilité de l'emploi et qu'un véritable dialogue social peut faciliter les changements si des mécanismes sont d'emblée mis en place.

- 12.** Le porte-parole du groupe des travailleurs a précisé que les membres de son groupe ne partageaient pas l'avis que les fusions et acquisitions sont toutes néfastes, mais qu'ils se préoccupaient de leur impact sur l'ensemble de la collectivité. Si la tendance actuelle se poursuit, on peut imaginer que les grandes sociétés absorberont les PME, conduisant à une désorganisation générale des collectivités. Qui dit concentration des affaires, dit concentration des pouvoirs d'achat et de vente, de moindres choix pour le consommateur et une hausse des prix. Le rôle des gouvernements dans la mise en place d'une législation propre à protéger les PME et les entreprises à domicile est manifeste.
- 13.** Selon le porte-parole du groupe des employeurs, les partenaires sociaux doivent également songer à maintenir les niveaux de l'emploi et pas seulement à créer des emplois. Les gouvernements y contribueront en mettant en place un cadre juridique qui permettra d'opérer les fusions et acquisitions d'une façon salubre. Si les employeurs sont lourdement grevés, les investissements étrangers directs n'auront pas lieu. Il faut trouver une solution qui garantisse tant les droits fondamentaux des travailleurs que l'économie de marché. La réunion devrait, entre autres principaux objectifs, étudier les exemples de pratiques optimales qui pourraient s'appliquer à certaines situations dans les pays en développement. Parallèlement, le transfert de compétences vers les pays d'accueil a son importance. L'intervenant a exprimé l'opinion que les négociations entre partenaires sociaux, au demeurant importantes, doivent, pour être équitables, s'effectuer dans un cadre juridique. Les PME créent certainement des emplois, mais il faut admettre que les grandes sociétés soutiennent la croissance économique: chacune doit trouver sa juste place en fonction de sa propre valeur. Une législation sur la concurrence trop contraignante freinera les investissements étrangers directs. Il faut par conséquent adopter certains instruments qui peuvent faciliter les opérations de concentrations. L'intervenant a également souligné qu'il faut ajouter dans l'équation des facteurs indirects. Les sécheresses, par exemple, ainsi que la situation du marché pourraient déboucher sur des fusions et des acquisitions.
- 14.** Le membre employeur de la France, M. J. Minet, a, au moyen d'une série de diapositives, présenté une monographie de la fusion, en janvier 1997, de deux groupes français de caractère très distinct – Auchan et Docks de France – qui, loin d'entraîner des pertes d'emploi, a sensiblement augmenté la création de postes. Au moment de la fusion, Auchan, chaîne d'hypermarchés, employait 32 000 salariés et Docks de France, groupe d'hypermarchés, de supermarchés et de restaurants en employait 23 000. Le premier est de création récente (1961) mais le second remonte, pour partie, à 1900.
- 15.** Le nouveau groupe a dû surmonter un certain nombre d'obstacles, tels que la logistique et les systèmes de traitement des données, ainsi que des mentalités totalement différentes. Il a entrepris une réorganisation en créant des entreprises spécialisées (hypermarchés, supermarchés, etc.), tout en expliquant clairement aux salariés qu'il n'était pas prévu de réduire les effectifs. Parallèlement, le groupe s'est fixé pour objectif d'améliorer la rentabilité. Un plan de convergence permettant d'appliquer de bonnes pratiques a ensuite été établi. Tous les instruments d'Auchan – méthodes d'achat et de commercialisation, organisation du travail, systèmes d'information – ont été adoptés et assortis d'une large mobilisation de tous les nouveaux collaborateurs. Quatre mois après le début de la fusion, au moment du changement, le chiffre d'affaires a considérablement augmenté. La nouvelle enseigne correspondait à une vaste gamme de produits, de services améliorés et à certaines normes, ainsi qu'à un enrichissement professionnel pour les employés, les chefs de rayon et les caissiers.
- 16.** Une fois nettement définies la stratégie et la nouvelle organisation de l'entreprise, la direction a commencé à s'occuper de la formation et de l'échange de compétences. Cet

objectif a été atteint par le jumelage de magasins et l'échange de personnel, d'informations et de cadres en vue de créer des synergies. Les règles de mobilité ont également été rationalisées, en fonction de l'expérience des deux entités. Concernant la formation, un cours composé de trois modules a été élaboré aux fins de faire partager aux employés la culture de l'entreprise, celle du client et de l'encadrement. L'ensemble du personnel a ensuite suivi une formation d'une journée qui a porté sur trois thèmes: le nouveau groupe dans le monde et en France, le nouveau groupe vu par le client, et le partage du savoir, du pouvoir et de l'avoir. Des dossiers et fiches ont été mis à cet effet à la disposition de tous les employés. C'est ainsi qu'au 1^{er} janvier 1998 plus de 200 000 heures avaient été consacrées à faciliter l'acculturation des travailleurs.

17. Concernant les conditions d'emploi des salariés, une harmonisation s'imposait entre, d'une part, le statut unique chez Auchan fondé sur l'initiative et la responsabilité individuelles et, de l'autre, la complexité des statuts chez Docks de France, orientés vers la protection sociale et l'ancienneté. Le premier disposait d'un régime de négociation unique, le second se caractérisant par la multiplicité des instances de négociation.
18. L'entreprise s'est fixé un objectif en quatre points: premièrement, créer une société d'hypermarchés issue de toutes les sociétés précédentes d'hypermarchés, qu'elles soient issues d'Auchan ou de Docks de France. Ceci devrait permettre d'animer le personnel de manière unique et cohérente par rapport au projet d'entreprise; deuxièmement, établir, grâce au statut Auchan, un lien étroit entre la satisfaction du personnel et la bonne marche des affaires; troisièmement, procéder par étapes pour pouvoir absorber graduellement les coûts de l'harmonisation des statuts sociaux; et, quatrièmement, préférer la négociation à la contrainte ou à la résiliation des contrats. Quant au déroulement des opérations, il a été encadré par un protocole d'accord de méthode qui a organisé les négociations. Celles-ci ont porté sur neuf points: salaires, primes, participation aux bénéfices, avantages sociaux des employés, avantages sociaux de l'encadrement, retraites complémentaires (employés et encadrement), mutuelle. Les réunions paritaires avec les syndicats, qui ont mobilisé près de 200 personnes, ont duré cinquante jours et débouché sur des accords majoritaires dans toutes les sociétés. Au final, le 1^{er} janvier 1999, l'ensemble des salariés des hypermarchés Auchan bénéficiait d'un seul et même statut social.
19. Pour conclure, d'un point de vue strictement économique, la fusion a été excellente, les hypermarchés anciennement Mammouth enregistrant entre 1996 et 2000 une croissance de leur chiffre d'affaires de 38 pour cent, tendance qui continue. Du point de vue des ressources humaines, 5 000 emplois supplémentaires permanents ont été créés entre 1996 et 1998, grâce à la transformation des magasins Mammouth passés sous enseigne Auchan (en moyenne 50 nouveaux emplois par site) et grâce au développement de nouveaux métiers, conseils à la clientèle (multimédia, parapharmacie, téléphonie, fleurs, ...), même si quelques dizaines de licenciements économiques sont intervenus. Plusieurs enseignements peuvent être tirés de la fusion Auchan-DDF: la condition absolue de toute fusion est de définir clairement et rapidement une vision stratégique. L'entreprise cherche-t-elle des profits rapides ou un développement durable? La réponse est différente selon qu'il s'agit, par exemple, d'un fonds de pension ou d'une entreprise non cotée en bourse, comme c'est le cas d'Auchan. La qualité globale et la cohérence de l'entreprise que l'on veut créer sont tout aussi importantes que la taille liée au nombre d'établissements. La prise en compte des ressources humaines est déterminante dans cette opération. L'existence d'un plan de mobilité interne des salariés qui allie mobilité fonctionnelle et mobilité géographique, une communication effective et personnalisée avec les employés, l'harmonisation du statut social du personnel, la participation des partenaires sociaux dès le début et au-delà des simples prescriptions légales, l'enrichissement mutuel des différentes cultures d'entreprise, même si l'une prédomine, sont autant d'éléments essentiels, de même que l'implication de l'encadrement. En dernière analyse, seul le développement des activités est source de nouveaux emplois, viables économiquement donc durables, parce qu'ils apportent une réelle valeur ajoutée pour le client.

-
20. S'agissant de l'exposé de M. Minet, un représentant du gouvernement de l'Égypte s'est enquis du rôle du gouvernement français dans les négociations entre employeurs et travailleurs, demandant des éclaircissements sur la déclaration apparemment contradictoire de M. Minet, à savoir qu'il y a eu à la fois des licenciements et des créations d'emplois.
 21. Le représentant du gouvernement de la Belgique, faisant valoir tout l'intérêt de l'exemple présenté, a expliqué qu'à son sens seuls les partenaires sociaux devraient jouer un rôle dans les acquisitions, en tant que telles, le gouvernement se chargeant du contexte légal. Tout cadre juridique ne devrait servir qu'à favoriser un accord, non à dicter une ou plusieurs parties de son contenu. L'intervenant a estimé que le rôle du gouvernement pourrait consister à affecter une équipe d'assistance en cas d'impasse dans les négociations, soulignant qu'en pareilles circonstances des conciliateurs ou autres fonctionnaires pourraient fournir un concours précieux pour débloquer des tensions, tout en laissant aux partenaires sociaux la liberté de négociation. En outre, si les entreprises ne peuvent, seules, assurer la reconversion du personnel, des services privés extérieurs ou l'État pourraient offrir des possibilités de formation aux travailleurs qui doivent accomplir une tâche différente de celle pour laquelle ils ont été formés à l'origine. Les suppressions de postes font de la formation une nécessité, car elle permet aux chômeurs de réintégrer le marché du travail.
 22. Le porte-parole du gouvernement du Nigéria a félicité M. Minet pour son exposé, relevant que, malgré les pertes d'emplois initiales, l'opération s'est soldée par une augmentation de la création de postes. Soulignant les différences existant entre pays développés et pays en développement, l'intervenant a précisé que les syndicats de son pays n'accepteraient aucune suppression d'emplois lors de fusions et d'acquisitions et il s'est demandé comment les syndicats pourraient approuver la suppression initiale d'emplois. La formation en atténuerait les effets et devrait par conséquent être abordée avec eux, les plaçant peut-être dans une position qui leur permettrait d'accepter ces suppressions. Les entreprises acheteuses ont souvent un cadre culturel différent, ce qui doit être dûment pris en considération au moment de planifier l'intégration.
 23. M. Minet, répondant à la représentante du gouvernement de l'Égypte, a expliqué que le rôle du gouvernement de la France se borne aux questions économiques et qu'aucun groupe ne doit prédominer sur le marché. A cet effet, son entreprise a dû, dans trois cas, vendre des magasins dans différentes régions en France. Le gouvernement a effectivement vérifié que l'opération était conforme aux dispositions légales.
 24. M. Minet a fourni des précisions concernant l'apparent paradoxe entre le fait que des emplois soient supprimés et que, dans le même temps, d'autres soient créés. L'entreprise s'est particulièrement soucieuse du moral de ses travailleurs et a tout fait pour que la fusion ne les déstabilise pas. Les travailleurs ont été associés à l'établissement des politiques, à la formation et au processus de prise de décision concernant les gammes de produits. Le problème du nombre de postes dans certains services, tels que la comptabilité, a été reconnu. Une reconversion ou un reclassement a été proposé et une indemnité offerte à tout employé qui ne pouvait ou ne voulait accepter le changement. Le licenciement de 60 à 70 employés est regrettable, mais il faut le considérer par rapport aux 5 000 emplois créés.
 25. Un membre travailleur du Japon a remercié le Bureau pour son rapport et il a proposé d'y apporter deux modifications. Se référant aux pages 25 (deuxième paragraphe) et 26 (premier paragraphe) du rapport, il a précisé que Wal-Mart n'avait pas racheté les deux sociétés mentionnées mais Seiyu, et ce sur une base progressive (jusqu'à 66 pour cent des parts d'ici à 2007). Le code commercial japonais a été interprété comme autorisant le transfert de contrats d'emploi à la nouvelle compagnie dans le cadre de ce type particulier de restructuration. Les fusions et acquisitions ne sont pas systématiquement négatives, mais il importe de veiller à la façon dont elles sont menées. Il y a plus de trente ans, le Japon a connu de nombreuses fusions et acquisitions qui se sont révélées fructueuses car

elles ont eu lieu dans un climat convivial et avaient pour objet de sauver des entreprises en péril. L'intervenant a souligné la place que tient la communication dans la réussite de transactions de ce type, élément essentiel dès lors que les opérations de fusion et d'acquisition forcées se soldent souvent par un échec. C'est donc dans l'intérêt même de la direction de tirer profit de telles expériences et de protéger les droits des travailleurs, en tenant compte du point de vue de ces derniers afin de stimuler leur motivation.

- 26.** Un membre travailleur de l'Espagne a attiré l'attention des participants sur deux points. Premièrement, le cas de Marks & Spencer offre une bonne leçon en matière de fusions et d'acquisitions. En effet, les manifestations organisées par le personnel de Marks & Spencer à Londres et leur impact négatif sur la réputation de la société auraient pu être évités si les employés avaient été informés plus tôt de la situation. Deuxièmement, les pertes d'emplois n'ont été envisagées que du point de vue d'entreprises spécifiques; or les fusions et acquisitions peuvent aussi avoir de profondes répercussions sur les communautés au sens large et provoquer la faillite de petites entreprises. C'est donc aux gouvernements que doit incombler la tâche de contrôler l'impact des fusions et des acquisitions sur les PME de façon à réduire au minimum les pertes d'emplois.
- 27.** Un membre travailleur de la Fédération de Russie a fait état de la place toujours plus importante que tient la société Marks & Spencer dans son pays. Partenaires sociaux et gouvernement ont des intérêts communs. Les uns comme les autres souhaitent voir augmenter la consommation, la productivité et, partant, les niveaux de l'emploi. Le secteur du commerce représente 23 pour cent de la consommation et 9,5 pour cent de l'emploi, niveau atteint grâce à la présence de Marks & Spencer sur le marché. L'accroissement annuel des niveaux de l'emploi dans les supermarchés atteint 3,5 pour cent. Cependant, en raison de leur incapacité à être compétitives, bien souvent les petites entreprises ne peuvent survivre. Les entreprises multinationales pénètrent de plus en plus le marché russe, et leur arrivée est considérée d'un bon œil car elles impliquent l'apport de technologies nouvelles, la création d'emplois, l'accroissement de la productivité, ainsi que l'augmentation de la variété et l'amélioration de la qualité des produits. Or certains employeurs ne respectent pas la législation du travail. Graves violations des conditions de rémunération et de travail, exploitation abusive, dignité bafouée ou encore harcèlement sexuel sont autant de pratiques ayant été constatées dans ce pays. Il est actuellement difficile de maintenir un partenariat social civilisé. C'est pourquoi l'intervenant propose la création d'un groupe de travail tripartite qui débattrait de ces questions avec les représentants des sociétés multinationales. En outre, un code de conduite mondial destiné à toutes les parties prenantes permettrait de renforcer le partenariat social.
- 28.** Un membre employeur du Danemark a rappelé que l'objet de la réunion porte sur les fusions et les acquisitions, et il s'est montré peu favorable à la proposition de la Fédération de Russie visant à créer une structure en dehors du cadre national dont le but serait de débattre de questions liées aux sociétés multinationales.
- 29.** Le porte-parole du groupe des travailleurs a déploré que la présentation de la fusion entre Auchan et Mammouth fût si longue et qu'il restât désormais peu de temps pour la suite des débats. Quantité de questions dont le groupe des travailleurs souhaitait encore débattre sont ainsi restées en suspens.
- 30.** Un membre travailleur du Brésil a souligné la nécessité d'éliminer les barrières entre les petites, les moyennes et les grandes entreprises et de trouver un «équilibre social» entre les besoins du capital et ceux de l'emploi. Le Brésil est le cinquième plus grand pays du monde en termes de pouvoir d'achat, avec une forte concentration de supermarchés dont le nombre ne cesse de s'accroître. En 2002, 2 305 fusions et acquisitions ont eu lieu dans le secteur du commerce, dont 77 pour cent avec l'apport de capitaux étrangers. Le nombre des supermarchés s'est ainsi considérablement accru, et 50 pour cent des ventes s'effectuent désormais dans les hypermarchés. Cette tendance a porté préjudice aux PME,

de même qu'à la main-d'œuvre. L'emploi dans le secteur a chuté de 52 pour cent au cours des huit dernières années, la rotation de la main-d'œuvre étant restée stable. Les travailleurs ayant conservé leur emploi se sont vus contraints de travailler davantage et de s'adapter aux nouvelles technologies, ce qui s'est traduit par une augmentation des maladies professionnelles et du stress. Cependant, les travailleurs n'ont pas participé aux négociations portant sur les fusions et acquisitions et, de ce fait, ils n'ont pas été associés aux décisions ayant eu une incidence sur leur vie. Compte tenu que travailleurs et employeurs doivent dorénavant œuvrer conjointement, une solution socialement intelligente consisterait à associer les travailleurs aux prises de décisions. D'une manière générale, on ne saurait progresser sur la voie du dialogue social en matière de droit au travail, sans parvenir à un accord, ce qui permettrait, en cas de restructuration, d'avoir des effets bénéfiques à la fois pour les travailleurs et pour les employeurs. L'assistance de l'OIT peut se révéler utile à cet égard.

- 31.** Le porte-parole du groupe des travailleurs a résumé en trois points la position des membres de son groupe sur la question de l'emploi. Tout d'abord, les prérogatives des employeurs ne sont pas exemptes de restrictions, ces derniers étant en effet tenus de prendre en considération les besoins des travailleurs et de leurs familles. Ensuite, les syndicats ne sauraient accepter les pertes d'emplois liées aux fusions et aux acquisitions comme une fatalité, et ils préconisent une législation visant à protéger les droits des travailleurs ainsi que les niveaux de l'emploi. Enfin, les forces du marché ne doivent pas favoriser le chaos: une législation ayant pour objet de réglementer les fusions et acquisitions est nécessaire pour veiller à ce que les besoins tant des PME que des communautés, des travailleurs et des consommateurs soient pris en considération. En outre, il convient d'adopter une réglementation servant à préserver la concurrence et à empêcher le développement des monopoles.
- 32.** Le porte-parole du groupe des employeurs est convenu que toutes pratiques déloyales en matière de travail doivent être combattues, compte tenu qu'elles affaiblissent les droits des travailleurs et le dialogue social une fois que les décisions commerciales ont été prises. Or il convient également de défendre le droit des entreprises à prendre des décisions commerciales sans avoir à consulter quelque partie que ce soit, droit sans lequel la survie et la croissance de l'entreprise ne sauraient être garanties. Si des pertes d'emplois et une diminution des profits sont parfois à déplorer, elles sont bien souvent compensées par des bénéfices générés à long terme. Une législation visant à protéger l'emploi qui ne tiendrait pas compte des considérations d'ordre commercial favoriserait le désinvestissement en encourageant les entreprises à se tourner vers d'autres horizons. C'est le marché qui détermine la croissance économique. Toute forme d'ingérence peut être préjudiciable à l'ensemble des partenaires sociaux.
- 33.** La vice-présidente du groupe des employeurs s'est référée à la discussion qui s'est tenue au sujet de l'importance de la politique des pouvoirs publics. L'Etat a un rôle déterminant à jouer dans plusieurs domaines où employeurs et travailleurs ont eux aussi leur mot à dire, tels que les régimes de pensions, la protection sociale et les services de santé. Il incombe en outre à l'Etat de créer un climat propice à l'investissement, source de croissance et de développement économiques. Il importe en effet que les investisseurs potentiels aient confiance dans le cadre juridique du pays. Les décisions relatives aux investissements sont également influencées par la politique budgétaire et monétaire. Pour illustrer ses propos, l'intervenante a mentionné les événements qui se sont produits dans son pays, le Venezuela. Dans les années quatre-vingt-dix, bon nombre de fusions et d'acquisitions ont eu lieu, qui se sont soldées par un accroissement des investissements ayant eux-mêmes conduit à la création d'un grand nombre d'emplois. Or, depuis le début de l'année 1999, la situation de l'économie du pays s'est détériorée à mesure qu'évoluait la politique des pouvoirs publics, et le cadre juridique a cessé d'être respecté. Bon nombre de lois nouvelles, favorables aux travailleurs, ont été adoptées par décret. Les investisseurs ont perdu confiance et ont quitté le pays, provoquant ainsi une poussée du chômage. Cet

exemple illustre bien l'importance du dialogue social entre travailleurs, employeurs et gouvernements. Les travailleurs et les employeurs doivent avoir un droit de regard sur la politique gouvernementale, qui doit en outre tenir compte de leur opinion.

34. Un représentant du gouvernement de l'Égypte a, en tant qu'économiste et représentant d'un pays en développement, fait observer que, dans les pays les moins développés, le processus de restructuration et de privatisation des entreprises est un phénomène plus important que les fusions et acquisitions, même si les effets des uns et des autres sont très similaires. Commentant les interventions précédentes, l'intervenant est convenu que les gouvernements doivent réglementer le cadre élémentaire de dialogue social et, si ce dernier n'atteint pas les résultats escomptés, assumer les fonctions de modérateurs et d'arbitres. Or les gouvernements ne peuvent adopter de lois visant à garantir l'emploi. La législation destinée à préserver la concurrence est une autre prérogative gouvernementale. L'Égypte procède actuellement à l'élaboration d'une législation antimonopoles, phénomène peu courant dans les pays en développement – seulement trois des cinquante-trois États africains dotés d'une législation de ce type. En ce qui concerne les progrès à accomplir, l'attention des participants a été attirée sur les conclusions de la Réunion tripartite sur l'incidence des fusions et des acquisitions dans le secteur des services bancaires et financiers, tenue en février 2001, qui pourraient s'appliquer également au secteur du commerce. Il est particulièrement important que les gouvernements fassent leur possible pour protéger les droits fondamentaux des travailleurs et que l'OIT convoque une réunion destinée à élaborer un recueil de directives pratiques sur le dialogue social dans le cadre des fusions et acquisitions. Il va de soi que, dans ce contexte, la consultation est nécessaire. La nomination d'un représentant des travailleurs au conseil d'administration des entreprises du secteur public est une façon d'apaiser les craintes des travailleurs d'être tenus à l'écart du processus de consultation. Il s'agit d'une pratique courante en Égypte, que d'autres gouvernements pourraient envisager à leur tour.

Discussion thématique 3

Conditions de travail et d'emploi

35. Un membre employeur de l'Espagne a signalé que le secteur du commerce a connu de profondes mutations au cours des dernières années. Le commerce est une activité toujours plus mondialisée, qui a vu naître de nombreuses entreprises nouvelles. Les effets de ce phénomène sur l'emploi ne sont pas nécessairement négatifs. Les fusions se traduisent souvent par une augmentation du nombre des points de vente, désormais plus proches des consommateurs, ce qui peut aboutir à des créations d'emplois. En Espagne, le nombre de travailleurs employés dans le secteur du commerce est passé de 1,8 million en 1996 à 2,2 millions en 2002. C'est le secteur de l'alimentaire qui a connu les plus grands changements, où le nombre des petites entreprises traditionnelles a chuté de 40 pour cent, tandis que la part des supermarchés augmentait de 93 pour cent et celle des hypermarchés de 30 pour cent. L'introduction des nouvelles technologies implique un renforcement du niveau des compétences et d'éducation de la main-d'œuvre ainsi qu'une plus grande flexibilité dans les pratiques de travail, ce qui ne signifie pas pour autant que les conditions de travail se soient détériorées. Un cadre de dialogue social doit être établi, dans lequel les entreprises pourront définir leurs pratiques d'emploi de façon à répondre à la demande future.
36. Un membre travailleur de l'Espagne, prenant la parole au nom du groupe des travailleurs, a fait observer que les fusions contribuent souvent à réunir des entreprises ayant des cultures et des modes de fonctionnement différents. C'est pourquoi les travailleurs doivent être tenus informés de tout changement de situation, notamment en ce qui concerne la formation, car ils devront être affectés à de nouveaux postes dans l'entreprise issue de la fusion. Certains des travailleurs licenciés suite à la fusion seront réembauchés pour

répondre aux besoins de flexibilité de la nouvelle entreprise issue de la fusion. Les femmes sont généralement les plus concernées par cette flexibilité et, bien souvent, elles occupent des emplois à temps partiel ou sont régies par des contrats à durée déterminée. Les conditions de travail peuvent varier d'une entreprise à l'autre, certaines d'entre elles ne respectant pas les conventions fondamentales de l'OIT. Il convient donc d'établir un dialogue afin de protéger les droits des travailleurs et de créer des conditions de travail qui soient communes à tous les pays. Le gouvernement est l'autorité suprême en ce qui concerne le respect des droits des travailleurs.

- 37.** Un membre travailleur de Singapour a laissé entendre que la mise en valeur des ressources humaines peut apporter des avantages mutuels aux employeurs comme aux travailleurs. Ces derniers peuvent contribuer davantage à la réussite de l'entreprise en améliorant leurs qualifications et compétences. Une stratégie propre à satisfaire les besoins des travailleurs à temps partiel, de ceux en sous-traitance et des temporaires est nécessaire et pourrait être élaborée par le dialogue et la négociation avec les syndicats. Comment les gouvernements, les organisations d'employeurs et de travailleurs peuvent-ils, grâce à la formation, s'assurer que les compétences des travailleurs correspondent aux besoins des entreprises? Quel type de formation gouvernements et employeurs dispensent-ils pour que les travailleurs acquièrent de nouvelles qualifications lors des fusions et acquisitions? Faut-il prévoir des comités paritaires, un financement conjoint et une action commune aux fins d'organiser des heures de formation, de sorte que les travailleurs puissent se former sans perte de salaire?
- 38.** Le représentant du gouvernement du Canada a décrit les efforts de son gouvernement en vue d'encourager employeurs et travailleurs à œuvrer de concert pour déterminer les principaux enjeux dans leur secteur, tels que la formation professionnelle et les besoins en ressources humaines, et partager la responsabilité de les aborder de façon concertée. Le gouvernement a contribué à rendre permanent le partenariat d'entreprise en créant des conseils sectoriels, dont les activités visent à améliorer les possibilités de formation professionnelle compatible avec l'évolution rapide du milieu de travail. Il s'agit entre autres activités de l'élaboration de normes professionnelles à l'échelon national, de la mise au point de l'enseignement en ligne et autres possibilités d'enseignement à distance, ou de la recherche en matière d'impact de la technologie, des futurs besoins dans le domaine de l'emploi, de l'évolution des niveaux et besoins de formation. Le gouvernement a donné au système éducatif national le moyen de participer pour que la formation professionnelle ainsi conçue tienne compte des besoins des entreprises. La démarche au Canada consiste à anticiper les besoins en formation que pourrait susciter l'évolution structurelle ou technologique et à préparer les partenaires sociaux à aborder les conséquences des changements.
- 39.** Un membre travailleur de la France a fait remarquer qu'il n'est rien de plus naturel que les entreprises évoluent pour rester compétitives. Leur survie en dépend. La mise en place de nouvelles technologies servant à rationaliser les travaux de bureau, tels que commandes, gestion des stocks, comptabilité et facturation, a permis aux entreprises de faire passer le personnel de l'administration à la vente. Malheureusement, nombre de travailleuses ainsi concernées ont trouvé difficile de s'adapter à ce changement dans la nature de leurs tâches auquel elles n'étaient pas préparées. Assurer une formation qui anticipe le changement est la seule solution qui permette aux travailleurs d'accroître leur aptitude à l'emploi. La flexibilité permet aux entreprises d'accroître leur compétitivité, mais l'augmentation constante du travail à temps partiel et de l'externalisation est inquiétante si elle se solde par la pauvreté, la précarité et le manque de protection sociale. Il faudrait concevoir une forme de contrat minimum qui assure aux travailleurs un salaire décent et aux employeurs la souplesse requise. La formation à l'employabilité et la polyvalence permettraient aux travailleurs d'accepter la flexibilité. Un véritable dialogue social contribuerait à y parvenir.

-
40. Un membre employeur du Danemark a, au sujet de l'observation du membre travailleur de Singapour, précisé que les syndicats jouent déjà un rôle suffisamment important qu'il n'y a pas lieu d'accroître. S'agissant des contrats minimums, il a fait observer que l'abondance de lois et règlements risque de décourager l'emploi. La flexibilité est très importante, les normes des grandes entreprises ne pouvant aisément s'appliquer aux petites. L'intervenant a exhorté les participants à réfléchir en termes pratiques à ce que chaque pays peut faire. La possibilité théorique et pratique des mesures ne peut se déterminer qu'à l'échelon national, en fonction des données culturelles, sociales et économiques, ainsi que du niveau d'instruction et de formation professionnelle des travailleurs.
41. Un membre travailleur de l'Afrique du Sud a évoqué la régression, dans son pays, des conditions d'emploi dans le secteur du commerce, due aux fusions et acquisitions. Les employés ont été licenciés, puis repris comme travailleurs occasionnels ou à temps partiel, sur demande, sans horaire fixe ni prestations sociales, pour des rémunérations de misère et dans des conditions de travail déplorables. Avant les fusions ou acquisitions, les travailleurs n'ont pas été informés. Les réaffectations créent de grandes difficultés, en particulier pour les femmes qui sont chefs de famille. Les nouveaux employeurs ne tiennent pas compte du trajet supplémentaire entre le domicile et le lieu de travail lorsqu'ils déplacent du personnel. Chômage élevé, recul des salaires, affaiblissement des conditions de travail et emploi intermittent touchent l'ensemble de la collectivité et, partant, le pays tout entier. Les travailleurs contribuent à créer la richesse des entreprises. La direction ne devrait pas profiter des fusions et acquisitions pour affaiblir les négociations collectives, comme l'a fait un employeur qui a, du jour au lendemain, résilié un accord de reconnaissance, privant de syndicat le personnel de l'entreprise. L'intervenante a invité instamment gouvernements et employeurs à envisager des méthodes à fort coefficient de main-d'œuvre, qui maintiendraient le personnel en place. Il faut créer de petites entreprises et encourager le dialogue social. Les conventions de l'OIT pourraient servir à élaborer un cadre législatif favorable assorti d'un système de relations professionnelles efficace en vue d'atténuer les problèmes. L'intervenante a conclu en soulignant l'importance d'un échange d'informations, d'une formation professionnelle et d'une augmentation salariale parallèle à l'accroissement de la productivité.
42. Un membre travailleur de l'Argentine a abordé la question du droit des travailleurs à l'information, citant le cas, dans son pays, de travailleurs qui ont appris par la presse l'imminence d'une fusion. Le communiqué de presse de l'entreprise précisait que le changement de propriétaire s'effectuerait raisonnablement et que les nouveaux actionnaires respecteraient les engagements envers le personnel, mais en réalité les travailleurs ont été encouragés à quitter de plein gré leur emploi. Les départs qui ont suivi ont été considérés comme des cessations de service volontaires, déchargeant l'employeur de l'obligation de verser des indemnités de licenciement. Le droit des travailleurs à l'information est prévu par la loi, mais encore faut-il que l'information soit fournie avant la fusion effective et que des voies de communication existent entre employeurs et travailleurs. L'intervenant a conclu en soulignant l'importance de l'harmonie sociale, de la protection des droits, de la participation et du dialogue social.
43. Un membre travailleur de la République tchèque a fait remarquer le changement d'attitude à l'égard du dialogue social parmi les entreprises multinationales établies depuis peu en Europe centrale et orientale. Les sociétés font valoir d'emblée le besoin de s'assurer un maximum de flexibilité et n'acceptent pas la syndicalisation de leurs travailleurs. Toutefois, le dialogue social entamé par les syndicats laisse entrevoir des résultats prometteurs. Depuis, 17 grandes entreprises multinationales ont signé une convention collective, les questions des travailleurs ont été réglées et les suppressions de postes évitées.
44. Le représentant du gouvernement du Canada, répondant à une récente intervention d'un des membres travailleurs, a admis que, si le gouvernement avait un rôle important à jouer,

les gouvernements nationaux ne devaient pas assumer seuls la responsabilité de la *formation*. Le thème de la formation sera mieux abordé en se fondant sur une collaboration tripartite qui inclut les instances éducatives à d'autres niveaux du gouvernement.

45. La représentante du gouvernement de l'Égypte a indiqué que les fusions et acquisitions devaient respecter la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail et son suivi, particulièrement dans le domaine de la non-discrimination au niveau de l'embauche, du droit à la négociation collective, de la garantie des droits des hommes et des femmes, et prévoir des conditions d'embauche décentes. Les gouvernements doivent assumer plusieurs tâches: protéger les droits du travailleur en trouvant un juste équilibre avec les intérêts des employeurs, exiger la reconversion des travailleurs après un licenciement et fournir une assistance spécifique aux groupes défavorisés comme les femmes et les handicapés. Les employeurs ont un rôle particulier à jouer en permettant aux travailleurs d'acquérir les compétences appropriées. En ce qui concerne la mise en place de l'information, le problème du «calendrier» est un élément crucial qui mérite d'être discuté.
46. Un membre employeur de la République tchèque a évoqué le développement du secteur commercial en République tchèque. Ces sociétés ont doublé leurs ventes et il y a maintenant 100 hypermarchés dans le pays. Les sociétés étrangères représentent 40 pour cent du chiffre d'affaires. Le réseau de commercialisation a été restructuré, de nouvelles structures sont apparues concernant les centrales d'achats, le franchisage et les coopératives. Les grandes chaînes internationales sont membres de la Fédération du commerce. Il y a huit ans, un accord a été signé entre les employeurs et les syndicats. Les relations avec les syndicats sont excellentes. Une conférence tripartite avec l'OIT s'est déjà déroulée et d'autres sont prévues. Le dialogue social exige une bonne communication entre les parties, et toutes conviennent que le dialogue social doit se faire dans l'intérêt du consommateur. Les heures d'ouverture respectent les traditions différentes de chaque région du pays. Des problèmes subsistent concernant les chaînes où les syndicats sont absents.
47. Le porte-parole du groupe des employeurs a reconnu qu'il était nécessaire de reconnaître l'originalité de la situation sud-africaine mais que tous les pays avaient leurs spécificités. Le cadre légal devrait être utilisé pour reconnaître ces situations spécifiques. La législation actuelle d'Afrique du Sud s'emploie à résoudre les problèmes de discrimination hérités du système d'apartheid et met en place des normes qui s'appliqueront également aux fusions et acquisitions. L'intervenant s'est montré d'accord avec les trois premiers membres travailleurs qui ont abordé diverses questions comme la formation, le changement de lieu d'affectation, le respect des droits fondamentaux, la formation permanente et le besoin d'un plan de carrière. S'agissant de la sécurité de l'emploi, chaque situation doit être analysée avec soin afin de pouvoir identifier quelles sont les exigences en matière de compétences. Les nouvelles tâches nécessitent plus qu'une formation en cours d'emploi, et les travailleurs se doivent d'améliorer leurs compétences. Les fusions et acquisitions permettent souvent de créer des emplois durables et les législations doivent faire en sorte qu'elles ne portent pas préjudice aux travailleurs à long terme. Le gouvernement et les travailleurs sociaux ont un rôle à jouer au niveau de la formation.
48. Le porte-parole du groupe des travailleurs, approuvant la plupart des déclarations de l'intervenant précédent, a précisé que son groupe n'est pas opposé aux fusions et acquisitions car elles peuvent avoir un effet bénéfique en améliorant ou protégeant les conditions d'emploi et de travail. D'après l'exposé, l'adoption d'une prolongation de la durée du travail n'a pas suscité une demande extraordinaire. L'intervenant, soulignant que cette prolongation touche tout particulièrement les femmes, a suggéré que les entreprises s'efforcent de l'admettre en vue de parvenir à concilier vie de famille et travail. Les conventions collectives sont à cet égard très utiles en Australie, mais il existe dans ce domaine d'énormes différences entre pays développés et pays en développement. Il n'y a pas lieu de fixer un salaire minimum à l'échelon mondial, mais il est essentiel de prévoir

un ensemble de normes fondamentales qui peuvent s'appliquer partout dans le monde – indépendamment des normes de développement. En outre, les travailleurs devraient profiter des accroissements de productivité et recevoir une part équitable des retombées des fusions ou acquisitions.

49. Un membre employeur du Canada, rappelant que l'objet de la réunion porte sur les fusions et acquisitions, a demandé aux participants de s'y tenir, soulignant que certaines questions soulevées par les représentants des travailleurs, telles que la durée du travail, s'écartent du sujet. La durée du travail peut faire l'objet d'un changement lors d'une fusion, si les entreprises ont des cultures différentes, mais elle n'est pas directement liée aux fusions et acquisitions. La seule responsabilité de toute entreprise est de conduire ses affaires et de créer des richesses. Les gains de productivité sont déjà, d'une manière générale, englobés dans les salaires courants. Les salariés qui souhaitent augmenter leurs gains en fonction de la productivité devraient bénéficier d'un contrat spécifique.
50. La vice-présidente du groupe des travailleurs a rappelé aux participants la convention n° 44 de l'OIT et le fait que les conséquences sociales diffèrent d'un pays à l'autre. Elle a suggéré d'envisager les questions d'une façon globale et exhaustive.
51. Au sujet de la déclaration du membre employeur du Canada, le porte-parole du groupe des travailleurs a indiqué que les changements introduits dans le temps de travail sont généralement liés aux fusions et aux acquisitions, notamment dans les pays d'Europe orientale. Il a déploré le fait que l'accroissement de la productivité des travailleurs n'a été suivi d'aucune augmentation effective de salaire. Un salaire qui ne progresse pas ne saurait compenser équitablement les gains de productivité. L'intervenant a en outre admis que chaque pays est unique, en précisant toutefois que le postulat selon lequel les règles locales ne peuvent être changées est peu convaincant dès lors qu'elles varient d'un pays à l'autre.

Discussion thématique 4

Dialogue social

52. Un membre employeur du Danemark a souligné l'importance du dialogue social. Si un cadre constitué de lois justes et équitables est nécessaire, il nécessite parfois d'être complété par le dialogue social. Le modèle européen ne saurait cependant s'appliquer au reste du monde, et son existence ne se justifie que par l'objectif de l'Union européenne de créer un marché commun.
53. Eu égard aux commentaires formulés par certains participants au sujet du temps de travail, l'intervenant a fait observer que l'OIT, en tant que forum international, n'est pas le lieu approprié pour débattre en détail de l'aménagement du temps de travail dans les divers pays, compte tenu des différences culturelles et des disparités économiques qui les caractérisent. Il a décrit le système danois, qui laisse au dialogue social le soin de régler les questions relatives au temps de travail, aux salaires et aux congés, et il a déclaré que ce système fonctionnait bien à l'échelon national. De plus, il a indiqué que la coopération entre syndicats était satisfaisante dès lors que les partenaires sociaux œuvraient conjointement pour le bien du secteur. Il a jugé la définition des termes «fusions et acquisitions» contenue dans le rapport trop étroite car elle n'englobe pas les petites entreprises, les systèmes de franchise récemment établis ou les simples prises de participation, qui n'induisent pas de changements dans la gestion ou la politique des entreprises. Son expérience personnelle ne permet pas de confirmer les suppositions selon lesquelles les grandes sociétés seraient en train de pénétrer l'ensemble des marchés.
54. L'intervenant a insisté sur le fait qu'une bonne équipe dirigeante sait reconnaître la valeur du dialogue social et s'efforce de créer un climat qui soit profitable tant aux travailleurs

qu'aux employeurs. Toute opération de fusion et d'acquisition doit être menée avec professionnalisme. Seuls les bons dirigeants d'entreprise opèrent des fusions et des acquisitions réussies car ils sont à l'écoute des travailleurs sans pour autant s'en remettre à eux au moment de prendre la décision finale. Les entreprises ne doivent mener des opérations de fusion ou d'acquisition que si elles-mêmes et leurs actionnaires en tirent un bénéfice. L'intervenant a souligné qu'il importe que tout processus de fusion et acquisition suscite l'enthousiasme, et il s'est demandé si ce type de motivation pouvait être traité par les législations nationales ou par l'OIT. En outre, l'approbation requise par la Commission à Bruxelles, conformément à la législation européenne sur la concurrence, rend encore plus complexe la question de savoir à quel moment les informations doivent être transmises aux employés, étant donné qu'une objection de la Commission pourrait empêcher la transaction prévue et fausser les informations. Pour finir, l'intervenant a rappelé que le dialogue social, la coopération et une bonne équipe dirigeante sont autant d'éléments nécessaires à la réussite de toute opération de fusion et d'acquisition.

- 55.** Le porte-parole du groupe des travailleurs a estimé qu'un des aspects les plus positifs de la réunion est que le dialogue social apparaît à tous comme étant d'une extrême importance. Il a également insisté sur le fait que le dialogue social peut être d'une grande utilité en ce qui concerne les fusions et acquisitions. En fait, le succès des fusions et acquisitions pourrait dépendre de consultations opportunes tout au long du processus, consultations qui adviendraient, par exemple, avant, pendant et après la fusion ou l'acquisition. Ce processus de consultation est nécessaire car les conditions de travail et d'embauche peuvent changer au cours d'une fusion et acquisition. Les syndicats ont toute compétence pour traiter de ces questions à condition qu'ils puissent accéder à une information correcte. L'intervenant a reconnu que la législation gouvernementale devait établir le cadre d'un processus d'information et de consultation et que les sociétés qui manquaient à leurs obligations en la matière devaient être sanctionnées. Le caractère mondial des fusions et acquisitions amène l'OIT et l'OMC à jouer un rôle prépondérant à ce niveau. Le groupe de travail restreint que l'OIT a établi pour traiter des problèmes relatifs au commerce devrait être renforcé alors que les comités d'entreprise européens devraient fonctionner sur une base régionale et mondiale. Une structure consultative efficace devrait être mise en place pour prévenir les pertes d'emplois et le déclin des conditions de travail et d'embauche.
- 56.** Un membre travailleur de l'Espagne a indiqué qu'elle était membre du Comité de dialogue sectoriel–Commerce et qu'elle avait déjà participé à plusieurs réunions. Selon elle, ce forum est utile non seulement parce qu'il fournit des informations mais également parce qu'il prépare des accords qui pourraient être signés à l'instar de celui portant sur les travailleurs âgés, l'an dernier. De tels accords pourraient atténuer les effets des fusions et acquisitions.
- 57.** Le porte-parole du groupe gouvernemental a indiqué, au nom du groupe gouvernemental, l'importance vitale du dialogue social en ce qui concerne les fusions et les acquisitions. Un dialogue social efficace est fondamental, et les gouvernements doivent établir un cadre légal, dans lequel le dialogue social devrait avoir sa place, qui tienne compte des différences entre les pays. Ce cadre légal doit en priorité permettre aux travailleurs et à leurs syndicats de recevoir dès que possible une information valable sur la transaction, ses raisons, son calendrier et les conséquences juridiques, économiques et sociales de cette dernière. Ce cadre devrait également permettre la consultation entre les employeurs, les travailleurs et leurs syndicats sur la question des fusions et acquisitions. Malgré l'existence de la liberté d'association, il peut y avoir des entreprises où les syndicats sont inexistantes et, dans ce cas, l'information devrait être directement communiquée aux travailleurs qui devraient directement participer aux consultations. Le gouvernement devrait aussi faciliter le dialogue social en fournissant une assistance directe (sous la forme de conciliateurs), une formation au dialogue social ou un soutien à la reconversion. Dans le contexte des fusions et acquisitions, la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail et son suivi, la convention (n° 158) sur le licenciement, 1982, et la

Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale acquièrent une importance toute particulière.

58. Un représentant du gouvernement de l’Egypte a évoqué le fait que tous les gouvernements n’avaient pas ratifié les conventions qui venaient d’être mentionnées et s’est également interrogé sur les déclarations du membre travailleur portant sur le rôle que pouvait jouer l’OMC dans le contexte des fusions et acquisitions.
59. Un membre travailleur de la France a fait remarquer que, pour la société Carrefour, le dialogue social ne relève pas seulement de la théorie puisqu’un accord existe aujourd’hui entre cette société et le syndicat Unicommerce. Il est applicable à toutes les filiales de la société dans le monde entier et inclut le droit à la liberté d’association et à la négociation collective. L’application de cet accord se fait de façon conjointe par Carrefour et l’UNI dans les différents pays où l’entreprise est présente. Un autre exemple est celui de la fusion entre Carrefour et Promodès. Grâce à des consultations précoces, Unicommerce a été capable d’accompagner le processus de fusion et de s’assurer du soutien de ses membres pour faire en sorte que l’opération ne se solde pas par des licenciements.
60. Evoquant le dialogue social lors des processus de fusions et acquisitions, un membre travailleur de Singapour a estimé que toutes les entreprises avaient besoin de recevoir et de communiquer des informations. L’information ne devrait pas se limiter à donner des indications sur le travail à accomplir et le temps à y impartir mais devrait également porter sur les plans de gestion, les changements dans la structure de l’organisation, la sécurité et la santé des travailleurs, les performances des sociétés et les objectifs de ces dernières. Entre la nécessité d’informer et le besoin de confidentialité, les sociétés doivent trouver un juste milieu. Le problème peut être résolu si l’on choisit de fournir certains types d’informations de façon régulière. Sur le problème des licenciements qu’on ne peut éviter, il est nécessaire d’adopter des critères objectifs et impartiaux. Certaines mesures peuvent être prises comme, par exemple, expliquer ce qui motive les licenciements et négocier avec les syndicats pour les limiter. On peut en outre favoriser les départs volontaires, informer sur les droits à la retraite et aider les travailleurs à trouver un emploi de substitution.
61. M. Delarue, président du Comité de dialogue sectoriel–Commerce de la Commission européenne, a présenté le rôle du dialogue social dans le secteur du commerce dans l’Union européenne. Le dialogue social a été consacré par le Traité européen de 1991 et est devenu une méthode de travail et de prise de décisions. Le dialogue social a une dimension essentiellement bilatérale puisqu’il se déroule entre les partenaires sociaux, et la Commission européenne tente simplement de le favoriser et de le promouvoir. La Commission européenne a, quoi qu’il en soit, l’obligation de consulter les partenaires sociaux et les comités de dialogue sectoriels (qui sont au nombre de 27) avant de soumettre ses propositions en matière de politique sociale. Le Comité de dialogue sectoriel–Commerce a été créé en 1999 à la demande d’Eurocommerce et de Uni Europa Commerce bien que le dialogue social fût une pratique déjà courante dans le secteur. C’est en 1988, en effet, qu’a été signé le premier accord portant sur la formation.
62. Entre autres conventions déjà conclues figurent celles sur les travailleurs âgés (2002), le télétravail (2001) et les droits fondamentaux au travail (1999), et des textes communs existent contre la violence au travail, le racisme et la xénophobie. En outre, des initiatives communes portent sur l’analyse des tendances en matière d’emploi et de qualifications professionnelles, de commerce électronique, de responsabilité sociale des entreprises et d’invalidité. Le dialogue social dans le secteur du commerce sert de cadre à une conception dynamique de la gestion du changement (évolution technologique, mobilité des représentants de commerce, opposition flexibilité-sécurité).
63. Le dialogue social dans le secteur du commerce complète également la négociation qui a lieu dans de nombreux pays d’Europe à l’échelon sectoriel. De plus, il sert efficacement à

la mise en œuvre de stratégies en matière de politique sociale, économique et de l'emploi (stratégie de Lisbonne), telles que la formation permanente, la qualité du travail, la gestion du changement et la modernisation de l'organisation du travail. Le dialogue social dans le secteur offre aussi une base de référence aux pays candidats à l'UE, notamment les initiatives communes de l'OIT, de la Commission européenne, des partenaires sociaux européens et leurs organismes nationaux, telles que le séminaire organisé à Prague en mai 2002. Un lien est également établi avec les comités d'entreprise européens.

64. L'appui fourni au dialogue social par la commission repose sur les principes suivants: respecter l'autonomie des partenaires sociaux, fournir un soutien équitable aux deux parties, coopérer avec d'autres services de la commission, et laisser aux partenaires sociaux le choix des instruments (par exemple, accords volontaires, directives pratiques, manuels conjoints). Par ailleurs, le dialogue social au niveau européen fournit un lien d'importance pour appliquer à l'échelon national les conventions européennes.
65. Le porte-parole du groupe des employeurs, rappelant l'exposé sur le dialogue social européen, a indiqué qu'il ne sera pas facile de transposer ailleurs dans le monde les structures qui y sont présentées. La base et les principes y sont parfaits, mais les infrastructures sont, en Afrique, très différentes de celles y figurant. Il en coûtera beaucoup d'argent et d'efforts pour parvenir à une situation comparable. Mais des enseignements pourront être tirés et adaptés aux particularités de chaque pays. Concernant les observations d'un membre travailleur de Singapour, l'intervenant a déclaré ne pas approuver tous les rôles attribués aux employeurs, ni les mesures dissuasives invoquées. Ces dernières effraieront et décourageront les investisseurs potentiels qui souhaitent prendre leurs propres décisions et s'intéressent aux économies de marché. Un cadre juridique est toutefois nécessaire. L'intervenant a conclu en énonçant trois principes: a) la décision d'opérer une fusion ou une acquisition doit appartenir exclusivement à l'employeur; b) cette décision doit être communiquée de manière appropriée aux travailleurs; et c) y associer toutes les parties, éventuellement par l'échange d'informations ou par voie de consultation, est nécessaire eu égard à la législation et à la pratique nationales.
66. La vice-présidente du groupe des travailleurs a insisté sur l'importance tant du dialogue social que du rôle joué par une bonne équipe dirigeante et elle a fait état de la situation en Afrique du Sud. Le *Millenium Labour Council*, ses activités menées en étroite collaboration avec l'OIT ainsi que d'autres initiatives sont autant d'éléments encourageants qui attestent de la valeur du dialogue social et des progrès réalisés dans ce domaine au cours des neuf dernières années. L'intervenante a souligné que les travailleurs sont de plus en plus motivés, pour autant qu'ils soient bien informés, et elle a souhaité que les débats de la présente réunion se poursuivent dans un esprit de coopération mutuelle. Le secteur du commerce doit, pour résoudre les problèmes complexes qui le touchent, définir des orientations et avoir recours au dialogue social.
67. Le représentant du gouvernement du Soudan a insisté sur les spécificités de chaque pays et indiqué que les pays d'Afrique doivent fixer des salaires minima. Le rôle des gouvernements en matière de dialogue social consiste notamment à offrir des garanties et une formation de reconversion aux chômeurs, tâche délicate pour les pays en développement, certes, mais qui pourrait être menée à bien grâce à l'aide apportée par les gouvernements.
68. Le représentant du gouvernement du Nigéria a déclaré que le nombre des fusions et acquisitions réalisées dans le secteur du commerce est limité (en comparaison avec d'autres secteurs). Il a souligné la place que tient le dialogue social en précisant que, pour aboutir à des résultats harmonieux, ce dernier doit être mené convenablement. Les représentants des travailleurs ont les compétences nécessaires pour mener à bien des opérations de fusion et d'acquisition. Les travailleurs doivent être tenus informés mais il

convient cependant de ne pas dévoiler prématurément les informations aux employés. L'intervenant a suggéré que le dialogue social soit progressivement écarté de toute décision touchant aux fusions et acquisitions.

- 69.** Eu égard aux commentaires formulés par la vice-présidente du groupe des travailleurs, un membre travailleur de la Pologne a précisé que les informations peuvent être transmises aux employés pour autant qu'elles ne portent pas préjudice au processus de fusion et d'acquisition. Le manque d'informations suscite toujours des craintes car, comme chacun sait, la nature humaine redoute l'inconnu. En Pologne, le dialogue social fonctionne bien et des conventions collectives ont été signées avec plusieurs entreprises multinationales. Ainsi, la société Tesco a mené à bien une acquisition grâce au concours du syndicat Solidarność, qui a pu rassurer les employés tant au sujet de la participation active de la société dans le processus de dialogue social que de la transaction censée ne pas porter atteinte aux conditions de travail.
- 70.** Un membre travailleur de la République tchèque a indiqué que le niveau de dialogue social dans son pays est satisfaisant. Un système efficace de dialogue social peut être mis en place dès lors que l'on parvient à convaincre les employeurs de fournir les structures organisationnelles nécessaires. Il convient d'insister sur le fait que d'avoir des syndicats et d'adopter une méthode progressive est avantageux pour tous. Les séminaires d'information, organisés par les syndicats à l'intention de la direction des entreprises multinationales, ont eu d'excellents résultats. En République tchèque, le nombre de syndicats ne cesse d'augmenter et les entreprises multinationales commencent à s'y implanter. Si le nombre des travailleurs syndiqués dans les hypermarchés reste encore très bas, les perspectives sont cependant encourageantes.
- 71.** Le membre employeur du Canada a déclaré que le succès du dialogue social repose non sur une réglementation, mais sur le désir des partenaires sociaux de l'entamer. La bonne issue dépendra de la qualité des relations entre les deux partenaires. Le gouvernement peut y contribuer en créant un cadre approprié, mais non en forçant les choses.
- 72.** Un membre travailleur du Brésil a laissé entendre que le dialogue social doit être renforcé quand il y a des désaccords. Il peut être utile lors de restructurations, quand il faut informer les travailleurs pour qu'ils puissent s'adapter. Le dialogue social permet d'équilibrer les différents intérêts que représentent le capital et le travail.
- 73.** Selon le porte-parole du groupe des travailleurs, un véritable dialogue social est indispensable à l'aboutissement des fusions et acquisitions et peut donc avantager toutes les parties. Mais son efficacité dépend du respect mutuel, de la transparence et de la confiance entre les partenaires, ainsi que de la volonté des employeurs à transmettre les informations avant, pendant et après les fusions et acquisitions. L'intervenant a rappelé les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, lesquelles précisent que les employeurs qui envisagent des mesures touchant le personnel doivent fournir toutes informations voulues et coopérer avec le gouvernement et les travailleurs pour en atténuer les conséquences fâcheuses. Quand les travailleurs sont syndiqués, l'information doit être communiquée aux syndicats, ce qui suppose la reconnaissance aux travailleurs du droit d'organisation. L'intervenant s'est montré préoccupé par la déclaration du président du groupe des employeurs, qui semble indiquer une tendance à ne pas reconnaître les avantages du dialogue. Tous les employeurs ne souhaiteront pas s'engager de plein gré dans un dialogue: il faut donc une législation qui prescrive la consultation, ainsi que des sanctions en cas d'inobservation. Les travailleurs souhaiteraient que soient élaborées des dispositions qui imposent le dialogue social à tous les échelons. Avec la mondialisation, la notion de comités d'entreprises doit s'étendre aux échelons régional et international.

-
74. Le porte-parole du groupe des employeurs a précisé la position de son groupe. D'abord, devoir informer avant, durant et après toute fusion ou acquisition n'est pas acceptable. L'accès à ce type d'information relève exclusivement de l'employeur. Ensuite, les employeurs attribuent un rôle important au dialogue social qu'ils ne souhaitent pas retirer de l'ordre du jour. Ils soutiennent également les droits des travailleurs. Mais on ne saurait imposer le dialogue social. Toute législation contraignante, assortie de sanctions, irait à l'encontre du concept. Le dialogue social demande une conduite responsable des affaires et le gouvernement doit le faciliter et non l'entraver.
75. Un membre employeur de l'Allemagne a souligné combien il est difficile d'associer les syndicats aux négociations concernant les fusions et acquisitions. C'est le cas dans son pays où les règles strictes en matière de fusions et d'acquisitions n'ont pas favorisé le dynamisme du secteur du commerce. Un cadre national qui protège les intérêts des travailleurs et un cadre juridique propre au dialogue social n'en sont pas moins requis. Le dialogue social porte sur la conduite des affaires et quand les dirigeants sont vraiment médiocres, ils ne restent pas longtemps en fonction.
76. En réponse à l'intervenant précédent, le porte-parole du groupe des travailleurs a précisé que les membres de son groupe ne préconisent pas l'adoption de mesures coercitives mais plutôt la création de conditions offrant des chances égales à tous, qui pourraient être favorisées par le partage de l'information. Si les dirigeants d'entreprise médiocres ne restent pas longtemps en place, ils peuvent cependant faire du tort à bon nombre de travailleurs avant de quitter leurs fonctions. L'intervenant a estimé que l'OIT devrait collaborer avec l'OMC sur la question du dialogue social et insister auprès de cette dernière pour qu'elle s'ouvre au dialogue.
77. Un membre employeur a toutefois signalé qu'une collaboration trop étroite entre l'OIT et l'OMC pourrait porter préjudice à bon nombre de pays si elle devait aboutir à la création de barrières commerciales.
78. La représentante du gouvernement de l'Égypte a approuvé ce point de vue. L'OIT s'occupe des questions sociales tandis que l'OMC se charge des questions économiques, et un amalgame des deux pourrait créer la confusion et faire double emploi. Étant donné que chaque pays est libre d'ouvrir ou non ses marchés, comme le prévoyait le GATT, et qu'il existe déjà un grand nombre de cadres destinés à protéger les droits des parties prenantes, il semble que peu de place soit laissée à une plus grande interaction entre l'OIT et l'OMC. L'intervenante, s'exprimant au titre de représentante du gouvernement de l'Égypte, a corroboré les propos de l'intervenant précédent, en précisant que les travailleurs auraient davantage intérêt à ce que l'OIT s'attache à surveiller l'application des conventions et à apporter son soutien technique plutôt qu'à se voir impliquée dans les questions relatives au commerce, qui sont du ressort de l'OMC.
79. Le représentant du gouvernement de la France a signalé que la question du dialogue social avait été jusqu'ici le point le plus controversé des débats. Il s'est prononcé en faveur de méthodes de dialogue social efficaces qui fassent état de tous les points de vue – et non de telle ou telle opinion isolée – et permettent ainsi un débat équilibré. Il a exprimé son désaccord avec le point de vue des membres employeurs selon lequel les droits fondamentaux appartiennent aux travailleurs et non aux syndicats, étant donné que ces droits s'appliquent aussi bien aux travailleurs qu'à leurs organisations. Les principes de l'OIT, en particulier le dialogue social, devraient être intégrés dans toutes les activités menées par l'ensemble des organisations internationales et faire l'objet d'interventions conjointes de la part de l'OIT et d'autres institutions internationales.
80. Le porte-parole du groupe des employeurs a indiqué que la référence aux droits des travailleurs plutôt qu'aux droits des syndicats était d'ordre purement terminologique. Les

membres employeurs ont opté pour la terminologie utilisée par le BIT, ce qui ne signifie pas pour autant que les syndicats n'ont pas de droits.

Discussion thématique 5

Action de l'OIT

- 81.** Le porte-parole du groupe des travailleurs a mentionné un certain nombre de questions pertinentes. Premièrement, il est nécessaire que l'OIT participe à des travaux de recherche. Une étude est nécessaire sur les fusions et acquisitions en général, sur les travailleuses et la formation. Il y a lieu de séparer les données relatives au secteur du commerce de celles des autres secteurs. Le forum tripartite pourrait apporter à tous les domaines de recherche sa contribution et ses avis. Deuxièmement, l'OIT devrait promouvoir bon nombre de conventions et recommandations, tant celles propres au secteur du commerce que d'autres de caractère général. Les travailleurs, préoccupés par le fait que de nombreuses conventions ont été ratifiées par quelques pays seulement, estiment qu'il faut relancer le processus de ratification. Il importe en outre que les gouvernements respectent et exécutent les conventions qu'ils ont ratifiées. Il faut s'efforcer davantage de prévenir toute violation des conventions ratifiées. Troisièmement, les travailleurs demandent de nouveau que l'OIT s'associe davantage aux autres organisations internationales. Il faudrait par ailleurs mieux encourager les activités de l'Organisation, tout particulièrement les activités sectorielles, dans les régions, ainsi que la participation avec les organismes régionaux. Enfin, l'OIT pourrait prêter assistance à ses mandants pour tout un éventail de questions d'emploi et de travail liées aux fusions et acquisitions dans le secteur du commerce. Tout porte à préconiser la création d'un forum mondial (qui pourrait être l'actuel forum tripartite) pour traiter ce type de questions.
- 82.** Le porte-parole du groupe des employeurs a rappelé que la réunion a pour objet le débat sur les fusions et acquisitions et qu'il faudrait s'y tenir pour que ses conclusions valorisent les différents milieux où tous les participants interviennent. Le concept de différenciation a son importance, et chaque pays devrait s'engager à améliorer la situation relative aux fusions et acquisitions dans le secteur du commerce. Toute action complémentaire de l'OIT est primordiale et il faudrait concevoir un moyen de communication efficace à l'intention des gouvernements non représentés à la réunion. Des séminaires adaptés à des régions particulières seraient fort utiles. Entreprendre une étude ne saurait se faire sans l'apport de ses propres utilisateurs ni sans une approche pondérée qui en améliore la qualité et la valeur ajoutée. Il conviendrait d'élaborer une base de données sur des études de cas de fusions et acquisitions. Les employeurs, qui appuient la Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail, font valoir que les conclusions de la réunion devraient, par leur teneur et leur portée, permettre à chaque gouvernement de tracer ses propres grandes lignes futures.
- 83.** Un membre travailleur du Japon a demandé que soient organisées des activités complémentaires dans les régions, en particulier des réunions régionales tripartites. Mais il s'est dit soucieux du manque de syndicalisation dans le secteur qui empêche les travailleurs de participer réellement. Il faudrait entreprendre une étude aux fins de faire connaître les bons exemples de fusions et acquisitions qui peuvent servir à tous.
- 84.** Un membre travailleur de Singapour a proposé que l'OIT apporte son assistance aux pays en vue de les aider à mener à bien les opérations de fusion et d'acquisition. Il s'est montré particulièrement préoccupé par le problème des licenciements ainsi que par les mesures élaborées par les entreprises en vue d'atténuer les effets négatifs des fusions et acquisitions sur l'emploi. La formation, le recyclage et le perfectionnement sont indispensables pour parvenir à gérer la reconversion des travailleurs, c'est pourquoi il a suggéré qu'un pourcentage de la masse salariale soit investi dans le capital humain. Il s'est également

prononcé en faveur de l'amélioration du milieu de travail pour les femmes dans le secteur du commerce, afin de leur permettre de mieux gérer leur vie professionnelle, leur vie de famille et leur vie sociale.

- 85.** Le représentant du gouvernement du Soudan a souligné les responsabilités qui incombent aux gouvernements en matière protection sociale des travailleurs licenciés suite aux fusions et aux acquisitions. L'OIT pourrait aider, d'une part, les pays à mettre en place leur propre législation en vue de gérer les opérations de fusion et d'acquisition et, d'autre part, les travailleurs à acquérir les nouvelles compétences requises par leur employeur. Les réunions tripartites régionales revêtent une importance considérable, et bon nombre de leçons pourraient être tirées de l'expérience européenne en matière de fusions et d'acquisitions.
- 86.** Le représentant du gouvernement des Philippines a rappelé qu'une réunion tripartite régionale sur le secteur des services financiers se déroulait en Asie, dont les conclusions pourraient être utiles au secteur du commerce également. Il a souligné la place que tient le dialogue social et préconisé la tenue de futures réunions tripartites régionales.
- 87.** Un représentant du gouvernement de l'Égypte a rappelé la liste des conventions de l'OIT mentionnées précédemment par les membres travailleurs et il s'est montré préoccupé par le fait que nombre de pays en développement ne les ont pas ratifiées. Il a encouragé la contribution et la collaboration sur des sujets d'étude dans le cadre d'un organe tripartite et s'est montré favorable au renforcement des capacités des syndicats.
- 88.** Le représentant du gouvernement du Nigéria a suggéré que l'OIT intervienne plus fermement avec le GATT et la Banque mondiale pour que les questions sociales soient abordées dans les traités relatifs au commerce.
- 89.** Le porte-parole du groupe des employeurs a invité les intervenants à ne pas s'éloigner du thème de la réunion: les fusions et acquisitions.
- 90.** La secrétaire générale de la réunion a expliqué que l'OIT est en relation avec l'OMC à propos de questions controversées. Ces problèmes ont été discutés par le Groupe de travail sur la dimension sociale du commerce international et devraient rester dans ce cadre. Selon l'intervenante, l'OIT ne peut travailler en vase clos et doit avoir une approche intégrée avec d'autres agences des Nations Unies. Toutes les organisations ont leur propre domaine de compétences et doivent travailler de concert au bénéfice de l'ensemble de leurs membres.
- 91.** Le porte-parole du groupe des travailleurs a dégagé les points d'accord entre travailleurs et employeurs. Pour être efficace, un organe tripartite a besoin de ressources qu'il puisse affecter à la recherche. L'OIT devrait jouer un rôle actif dans les régions, notamment en organisant des séminaires régionaux tripartites. Une base de données sur les fusions et acquisitions devrait également être mise en place pour mieux informer les mandants.
- 92.** La vice-présidente du groupe gouvernemental a salué, en tant que l'une des représentantes du gouvernement de l'Égypte, la coopération entre les institutions spécialisées des Nations Unies et les institutions financières en expliquant qu'elles travaillaient toutes à réduire la pauvreté. A propos des fusions et acquisitions dans le secteur du commerce, elle a affirmé que la formation des parties prenantes est fondamentale, notamment pour les pays en développement. Des compétences spécifiques doivent être développées car les négociations liées au processus des fusions et acquisitions sont souvent différentes des autres types de négociations. La vice-présidente a souligné l'importance de la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail et son suivi et de la Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale.

Elle a enfin suggéré que l'OIT renforce sa coopération technique pour mieux assurer le suivi de ces instruments.

**Examen et adoption par la réunion
du projet de rapport et du projet de conclusions**

93. Le groupe de travail chargé des conclusions a présenté à la sixième séance de la réunion le projet de conclusions.
94. A la même séance, la réunion a adopté le présent rapport et le projet de conclusions.

Genève, le 11 avril 2003.

(Signé) M. O.A. Omotade,
Président.

Conclusions sur les conséquences pour l'emploi des fusions et acquisitions dans le secteur du commerce ¹

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

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

Adopte, ce onzième jour d'avril 2003, les conclusions suivantes:

Aspects généraux des fusions et des acquisitions

1. Le commerce, qui est un lien entre les producteurs et les consommateurs de biens et de services, joue un rôle vital dans le développement économique et la création d'emplois. C'est un secteur extrêmement hétérogène où les maisons de gros et de détail présentent des différences considérables. Sa structure et son fonctionnement varient énormément d'un pays à l'autre, mais il constitue la plus grande source d'emplois dans bon nombre d'économies.
2. Au cours des dernières années, la taille des entreprises de commerce du monde entier s'est considérablement accrue consécutivement à des fusions. La mondialisation, l'évolution des cadres réglementaires et la libéralisation des marchés, qui ont contribué à intensifier la concurrence, ont fait en sorte que la taille de l'entreprise est devenue un élément encore plus prépondérant. L'intensification de la concurrence a également accéléré l'expansion des points de vente de grande taille, et les hypermarchés et supermarchés rivalisent avec les points de vente traditionnels tels que les magasins spécialisés et les grands magasins. De même, les centres commerciaux non urbains sont en augmentation et font concurrence aux entreprises implantées en centre-ville et dans les villages. La concentration du secteur sur des marchés matures favorise les stratégies de concurrence fondées sur les prix, et les coûts économisés sont réinvestis dans la guerre des prix. Cette stratégie axée sur les prix suppose l'élargissement de la base des ventes, les fusions et acquisitions étant l'une des réponses apportées à cette nécessité d'expansion qui, à l'origine, concernait les pays développés où les marchés financiers fonctionnent parfaitement. Or les changements en profondeur observés dans le secteur du commerce et dans le processus de restructuration qui s'en est suivi sont un phénomène mondial dont les effets peuvent être perçus de la même façon dans les pays en développement et les économies en transition de toutes les régions du monde.
3. D'une manière générale, les petites entreprises ont de tout temps fourni une part importante des emplois dans le secteur du commerce. Or elles cèdent aujourd'hui du terrain face à leurs concurrents plus gros – le plus souvent des multinationales – à mesure que les fusions et acquisitions conduisent à la création de gigantesques entreprises de gros et de détail, mondiales et régionales. Ainsi, la tendance à la consolidation s'est accentuée parallèlement au processus continu de concentration des emplois dans un nombre d'entreprises de plus en plus restreint.
4. Les économies d'échelle peuvent avoir des effets positifs et les entreprises qui ne développent pas leurs activités peuvent se retrouver en situation défavorable dans une économie de plus en plus compétitive. Toutefois, les effets des fusions et acquisitions ainsi

¹ Adoptées à l'unanimité.

que de la restructuration du commerce qui en découle sur les emplois existants et sur l'emploi en général sont plus contrastés. L'intégration d'entreprises du secteur faisant suite à des fusions aboutit souvent à un accroissement net du nombre d'emplois au sein de l'entreprise issue de la fusion, des postes pouvant toutefois être réorganisés ou supprimés suite à une rationalisation des fonctions faisant double emploi. Les résultats les plus positifs en termes d'emploi dans les entreprises de commerce sont imputables au fait que les fusions et acquisitions dans le secteur peuvent aussi être motivées par des considérations portant sur l'accroissement des parts de marché plutôt que par l'objectif de réduction des coûts. Reste que dans certains pays les gains d'emplois dans les grandes entreprises ayant fusionné peuvent bien souvent être contrebalancés par les pertes d'emplois liées à la fermeture des petits et moyens détaillants.

5. La mise en œuvre des fusions dans le commerce, comme dans les autres secteurs, pose des problèmes de gestion et de mise en valeur des ressources humaines qui vont de l'intégration du personnel à la redéfinition des responsabilités de la direction et des travailleurs, en passant par la fusion des installations, la redistribution des effectifs et l'harmonisation des conditions d'emploi. La façon de traiter ces problèmes peut avoir un effet décisif sur la réussite d'une fusion ou d'une acquisition. Plusieurs exemples montrent que le dialogue social, en particulier la communication des informations et la consultation en temps voulu avec les travailleurs concernés et leurs représentants², peut contribuer à mener l'intégration à bonne fin et à atteindre les objectifs de la fusion. Le dialogue social contribue également à lever les incertitudes et à réduire les risques de dégradation des relations professionnelles.

Emploi

6. Les employeurs comme les travailleurs partagent le même intérêt pour la stabilité et la durabilité des marchés de l'emploi fournissant une main-d'œuvre qualifiée et productive, ce qui doit être associé à une flexibilité constructive et à la sécurité de l'emploi. Dans de nombreuses grandes entreprises de commerce, notamment les commerces de détail, l'un des objectifs en matière de gestion des ressources humaines consiste à maintenir les effectifs à un niveau propre à offrir un service satisfaisant aux consommateurs. Le travail dans le secteur du commerce tend à la normalisation et à l'automatisation, et les stratégies de concurrence visent de plus en plus à réduire l'ensemble des coûts de production. Grâce à l'introduction des nouvelles technologies destinées à rationaliser les tâches administratives – commandes, gestion des stocks, comptabilité et facturation –, les entreprises peuvent libérer du personnel administratif pour l'affecter à d'autres postes. Or il se peut que bon nombre de travailleurs affectés à ces tâches aient de la peine à s'adapter aux changements survenus dans le secteur et à leurs nouvelles fonctions auxquelles ils

² Dans tout le texte, l'expression «représentants des travailleurs» s'entend au sens de l'article 3 de la convention (n° 135) concernant les représentants des travailleurs, 1971, dont la teneur est la suivante:

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

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

n'ont pas été préparés. Former à anticiper les changements et à y faire face permettrait aux travailleurs de tirer parti de ces changements et de renforcer leur employabilité.

7. Les fusions et acquisitions dans le secteur du commerce ne sont pas, intrinsèquement, directement responsables des suppressions d'emplois ou des pratiques de travail flexibles qui peuvent affaiblir les conditions de travail. Les restructurations découlant des fusions peuvent néanmoins conduire à ce type de résultats et de pratiques, les entreprises cherchant à accroître la flexibilité de la main-d'œuvre tout en maîtrisant les coûts salariaux. Cependant, des exemples de bonnes pratiques attestent que les fusions peuvent promouvoir la stabilité de l'emploi et qu'il est possible de prévoir et de mettre en œuvre fusions et acquisitions d'une façon qui tienne compte des objectifs du travail décent. Les suppressions de postes ne devraient être envisagées qu'en dernier ressort lors des plans de rationalisation des ressources humaines résultant de restructurations liées à une fusion ou une acquisition, eu égard aux considérations sociales et à celles liées au fonctionnement de l'entreprise.
8. Les pertes d'emplois dans le secteur du commerce, résultant des fusions ou acquisitions, ne sont peut-être pas toujours aussi étendues que dans d'autres secteurs, mais elles surviennent parfois. Si des licenciements se produisent, il faut, autant que possible, tenir compte des principes consacrés dans la convention (n° 158) sur le licenciement, 1982, et la recommandation n° 166 qui l'accompagne. La Déclaration de principes tripartite de l'OIT sur les entreprises multinationales et la politique sociale, adoptée en 1977 et modifiée en 2000 par le Conseil d'administration, s'applique aux fusions et acquisitions dont l'impact dépasse les limites d'un pays.
9. Les gouvernements ont un rôle important à jouer dans la création d'un climat qui permette et facilite l'élaboration de mesures efficaces susceptibles d'être incorporées dans les programmes relatifs aux fusions et acquisitions. Ces mesures doivent porter sur les conséquences des fusions et acquisitions et inclure des programmes de formation permanente qui permettent aux travailleurs d'acquérir de façon continue des compétences transversales et aux secteurs d'activités de bénéficier d'une main-d'œuvre hautement qualifiée. Des exemples de bonne pratique relatifs à la formation et à la mise en valeur des ressources humaines existant dans de nombreux pays pourraient être mis à profit pour renforcer l'aptitude à l'emploi et les compétences des travailleurs du secteur du commerce. Les programmes de formation devraient, si possible, être élaborés en concertation avec les partenaires sociaux. Les organisations d'employeurs et de travailleurs devraient être encouragées à œuvrer ensemble pour définir les enjeux de leur secteur, notamment la formation professionnelle et les besoins en ressources humaines, et à partager les responsabilités pour aborder ces questions de façon concertée.
10. Le commerce offre une grande facilité d'accès à l'emploi aux femmes, qui représentent la majorité des travailleurs de ce secteur dans de nombreux pays. Une attention particulière devrait être accordée aux effets des fusions et acquisitions dans le secteur sur les femmes en vue de préserver les progrès réalisés en matière de politique relative à l'égalité entre hommes et femmes.

Conditions de travail et d'emploi

11. La prospérité des entreprises est indispensable au maintien de l'emploi mais elle dépend absolument d'une main-d'œuvre qualifiée, stable et motivée. La motivation et la productivité du personnel, ainsi que la rentabilité de l'entreprise, passent par des conditions d'emploi et de travail décentes. Fusions et acquisitions supposent invariablement l'intégration de systèmes et méthodes d'entreprises différents en vue d'harmoniser les multiples aspects des conditions d'emploi, gage d'une pratique commune dans l'ensemble de la nouvelle entité issue de la fusion. Toutes les parties reconnaissent que les entreprises

issues de la fusion doivent préserver des conditions de travail et d'emploi satisfaisantes qui favorisent la satisfaction au travail, limitent le stress lié au travail et garantissent ainsi la productivité de l'entreprise.

12. La flexibilité dans le fonctionnement des entreprises peut aider ces dernières à accroître leur compétitivité. Un certain degré de sécurité de l'emploi est nécessaire pour permettre aux travailleurs de gagner leur vie décemment et pour s'assurer leur loyauté, dont dépend étroitement la fidélité du client dans le secteur du commerce. La sécurité de l'emploi pourrait être renforcée par une formation à l'aptitude à l'emploi et à la polyvalence qui permette aux travailleurs de s'adapter aux exigences d'une plus grande flexibilité dans le fonctionnement de l'entreprise.
13. Les restructurations dues aux fusions obligent parfois les travailleurs à changer de lieu de travail ou augmentent la durée de leur trajet depuis le domicile. Lorsqu'elles en décident, les entreprises doivent tenir compte, entre autres, des besoins individuels des travailleurs, en particulier de ceux qui doivent concilier travail et responsabilités familiales.
14. L'adoption de nouvelles technologies, souvent conjointement aux restructurations liées aux fusions, contribue à rationaliser les tâches administratives – commandes, gestion des stocks, comptabilité et facturation – et permet aux entreprises de libérer le personnel d'administration et de l'affecter à d'autres postes. Tout doit être fait pour permettre aux travailleurs qui assumaient auparavant ces fonctions d'acquérir les compétences requises pour occuper les nouveaux postes.

Dialogue social

15. La réunion a reconnu qu'il importe que le dialogue social s'instaure immédiatement après toute décision de fusion ou acquisition. Un dialogue social efficace est un élément crucial favorisant le succès des réformes sociales et économiques et permettant aux parties concernées de résoudre les problèmes liés aux effets sur l'emploi. C'est un moyen décisif qui permet la discussion, la prise de décisions liées aux changements du monde du travail, l'amélioration des compétences, la modernisation de l'organisation du travail, la promotion de l'égalité des chances et la diversité. Les partenaires sociaux sont, dans l'éventualité d'une restructuration majeure, les mieux placés pour relever le défi consistant à concilier leurs intérêts parfois contradictoires comme, par exemple, le besoin de flexibilité essentiel aux affaires et la sécurité nécessaire aux travailleurs. Un dialogue social préventif entre les partenaires sociaux est la meilleure approche pour relever les défis associés aux changements découlant des fusions et acquisitions d'une manière flexible, efficace et non conflictuelle. Les fusions et acquisitions sont stratégiques; elles sont le fruit de processus de décision à long terme. Il est donc important que les travailleurs et leurs représentants soient informés, en temps voulu et avant toute annonce officielle, par les employeurs de la décision de procéder à une fusion ou acquisition. Le moment choisi pour divulguer ce type d'information et la consultation qui s'ensuit devraient se conformer aux législations nationales et aux pratiques en vigueur. A cet égard, il faudra en toute bonne foi informer le personnel de l'imminence d'une fusion ou acquisition avant de l'annoncer aux médias.
16. Bien que le rôle des partenaires sociaux soit pleinement reconnu lors de l'examen des problèmes liés aux fusions, acquisitions et restructurations, il n'en reste pas moins que les gouvernements ont un rôle clé à jouer en mettant en place un dispositif légal permettant d'encadrer ces décisions. Ce rôle doit prendre en compte le fait que les pays peuvent se trouver confrontés à un contexte différent dépendant de leur niveau de développement. Le cadre juridique doit, tout en prenant en considération la situation du pays concerné, ses lois, ses coutumes et ses pratiques, faire ressortir combien il importe que les travailleurs et leurs organisations soient informés au plus tôt. Les questions spécifiques qu'il peut être approprié d'insérer dans cette information peuvent inclure des précisions sur une fusion ou

une acquisition eu égard au calendrier proposé, aux raisons de cette fusion ou de cette acquisition et à ses éventuelles conséquences juridiques, économiques et sociales. Les gouvernements devraient promouvoir et appliquer les droits fondamentaux au travail, notamment la négociation collective. Ils devraient également mettre en place, sur la base du consensus, des mécanismes qui préviennent, tempèrent et atténuent les effets fâcheux des fusions et acquisitions.

17. Là où les suppressions d'emploi sont inévitables, les employeurs devraient, le cas échéant, en étroite concertation avec les travailleurs concernés et leurs représentants, et si nécessaire avec l'assistance du gouvernement, tout mettre en œuvre pour faire en sorte que la réduction du nombre de travailleurs s'opère par le biais de départs volontaires. Lors des fusions et acquisitions, il est admis qu'il existe une obligation de promouvoir et d'appliquer de bonne foi les droits fondamentaux, entre autres, le principe de non-discrimination, notamment à l'égard des personnes handicapées.

Action de l'OIT

18. Les participants à la réunion demandent à l'OIT d'approfondir ses recherches sur: *a)* les effets des fusions et acquisitions dans le secteur du commerce en isolant les statistiques sur l'emploi de celles concernant d'autres secteurs; *b)* les possibilités d'emploi pour les travailleuses, l'équité entre les sexes, les salaires, les travailleurs ayant charge de famille; *c)* les besoins en formation dans le secteur du commerce; et *d)* l'impact de la technologie dans le contexte des fusions et acquisitions. Les résultats de cette recherche devraient être insérés dans une base de données qui inclurait notamment des études de cas sur les fusions et les acquisitions dans différents pays.
19. L'OIT devrait, y compris dans le contexte des fusions et acquisitions, promouvoir l'application dans le secteur des droits et des principes consacrés dans la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail et son suivi (1998) ainsi que ceux contenus dans la Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale (1977).
20. L'OIT devrait s'assurer que la conception et la mise en œuvre de ses activités dans le secteur s'effectuent en concertation avec les mandants afin d'éviter une approche «taille unique». Les activités qui doivent être entreprises dans le secteur du commerce doivent être variées et inclure une importante composante régionale.
21. Les participants à la réunion demandent également à l'OIT d'aider les pays en développement et les pays en transition à réexaminer et, le cas échéant, à mettre à jour leur législation du travail afin que ces derniers puissent, à l'avenir, être à même de faire face aux effets sur l'emploi des fusions et acquisitions. L'OIT devrait également, en consultation avec les partenaires sociaux, jouer un rôle important en vue d'aider les gouvernements et les partenaires sociaux à renforcer leurs capacités en matière de dialogue social en ce qui concerne les conséquences pour l'emploi des fusions et acquisitions.

Partie 2

Résolution

Examen et adoption du projet de résolution par la réunion

A sa quatrième séance plénière, la réunion a constitué un groupe de travail sur les résolutions, conformément à l'article 13, paragraphe 1, du Règlement.

Le groupe de travail, présidé par le président de la réunion, était composé des membres du bureau et de trois représentants de chacun des groupes. Les membres du groupe de travail étaient les suivants:

Bureau de la réunion:

- M. O.A. Omotade (président)
- M^{me} N. El-Gazzar (vice-présidente gouvernementale)
- M^{me} M. Amparo de Hibirma (vice-présidente employeur)
- M^{me} A. Rantsolase (vice-présidente travailleur)

Membres gouvernementaux:

- | | |
|-------------------|---------------|
| Nouvelle-Zélande: | M. S. Kinley |
| Panama: | M. A. Muñoz |
| Philippines: | M. G. Eduvala |

Membres employeurs:

- M^{me} G. Bich
- M. K. Gobin
- M. J. Lamata

Membres travailleurs:

- M. J. Bence
- M. S. Wahyudi
- M. K. Zgoda

A la sixième séance plénière de la réunion, le président, en sa qualité de président du groupe de travail sur la résolution et conformément à l'article 14, paragraphe 8, du Règlement, a présenté les recommandations du groupe de travail relatives au projet de résolution dont la réunion était saisie. Ainsi que l'exigent les mêmes dispositions du Règlement, les autres vice-présidents avaient été consultés sur le contenu du rapport oral.

Le groupe de travail avait été saisi d'un projet de résolution, qui avait été présenté par le groupe des travailleurs. Le texte du projet de résolution WPR/D1 concernant les activités futures de l'OIT dans le secteur du commerce a été jugé recevable. Le groupe de travail l'a modifié sur la base des propositions faites par ses membres dans les délais fixés par le bureau de la réunion. Le groupe de travail a recommandé l'adoption par la réunion du projet de résolution ainsi modifié.

**Résolution concernant les activités futures de l'OIT
dans le secteur du commerce**

La réunion a adopté le projet de résolution à l'unanimité.

Texte de la résolution adoptée par la réunion

Résolution concernant les activités futures de l'OIT dans le secteur du commerce¹

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

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

Notant que le commerce est une activité économique majeure à l'échelle mondiale et qu'il est souvent le principal pourvoyeur d'emplois dans les pays industrialisés et dans les pays en développement;

Notant que, même si les petites et moyennes entreprises demeurent prédominantes, on observe toutefois une nette tendance à la concentration et à la mondialisation dans le secteur du commerce;

Notant que les principales entreprises du secteur du commerce comptent de plus en plus parmi les plus importants employeurs dans bon nombre de pays;

Notant que le secteur du commerce est un élément déterminant dans l'apparition de marchés mondiaux toujours plus intégrés, où les entreprises du secteur jouent un rôle croissant en matière de décisions relatives au lieu de production, à la fourniture et à la qualité des biens et services, et à leur distribution par les réseaux mondiaux pour satisfaire les besoins des consommateurs et des clients;

Notant que le commerce est une source importante d'emplois, notamment pour la jeunesse et les femmes;

Considérant les besoins de formation et d'apprentissage continu des travailleurs du secteur du commerce qui doivent correspondre aux besoins des entreprises et desdits travailleurs;

Considérant qu'un certain nombre de défis dans le secteur du commerce sont propres audit secteur et qu'à ce titre ils requièrent des approches spécifiques;

Considérant qu'il importe de promouvoir les principes et droits consacrés dans la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail et son suivi, ainsi que dans la Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale;

Rappelant la résolution sur la création d'un forum restreint de caractère tripartite qui doit se réunir régulièrement et aussi souvent que possible pour dialoguer sur l'évolution du commerce au plan mondial et ses implications pour l'emploi, les conditions de travail et les relations professionnelles, qui avait été adoptée par la Réunion tripartite sur les implications de la mondialisation et de la restructuration du commerce du point de vue des ressources humaines (25-29 octobre 1999);

Notant avec satisfaction la création dudit forum tripartite qui, à sa réunion de novembre 2001, a commencé à élaborer un manuel de directives pratiques sur le dialogue social dans le secteur du commerce,

¹ Adoptée à l'unanimité.

Adopte, ce onzième jour d'avril 2003, la résolution suivante:

La Réunion tripartite sur les conséquences pour l'emploi des fusions et acquisitions dans le secteur du commerce invite le Conseil d'administration du Bureau international du Travail à:

- 1) affecter des ressources aux activités et aux actions de l'OIT relatives au secteur du commerce, de façon qu'elles correspondent à la taille de l'activité économique, à l'ampleur et à la nature particulière des défis dans les domaines social et du travail propres au secteur, à ses structures toujours plus mondiales, ainsi qu'à sa place dans les relations économiques internationales et le développement durable;
- 2) continuer à soutenir les travaux du forum tripartite restreint de l'OIT sur le commerce qui peut, le cas échéant, recommander des réunions tripartites aux échelons régional et subrégional pour le secteur du commerce.

Partie 3

Autres travaux

Etude de cas et présentation

Etude de cas: La fusion entre Carrefour et Promodès

Modérateur: M. Norman Jennings, chef d'équipe d'INDUSTRY, Département des activités sectorielles, OIT, Genève.

Présentateur: M. Jacques Beauchet, directeur des ressources humaines du groupe Carrefour (anciennement directeur de Promodès), Paris.

La fusion entre Carrefour et Promodès est la plus grande fusion ayant jamais eu lieu dans le secteur du commerce, du début du processus d'intégration en septembre 1999 jusqu'à l'accomplissement de la fusion en avril 2003. L'objectif de cette présentation consiste à donner un témoignage de l'expérience de Carrefour et à partager les leçons apprises. La compagnie ayant fait l'objet de cette fusion était le premier détaillant en Europe et le deuxième après Wal-Mart à l'échelle mondiale. De 8 800 magasins dans 26 pays avec une main-d'œuvre de 240 000 employés en 1999, elle est passée à plus de 9 700 magasins dans 30 pays avec plus de 400 000 employés au début de l'année 2003. Outre la vente au détail et la distribution de carburant, le groupe offre également des produits dans les services financiers, l'assurance, le voyage et autres.

La fusion a eu lieu dans le cadre de la tendance générale de restructuration et de concentration dans le secteur du commerce, en Europe et en Amérique du Nord, et était intéressante en raison de la complémentarité des deux groupes – Carrefour s'est particulièrement agrandi en Asie et en Amérique latine, tandis que Promodès s'est développé en Europe. L'intégration ayant suivi a été organisée par un comité directeur et un comité de coordination au niveau mondial. Un total de 50 groupes de travail portant sur divers aspects concernant les hypermarchés, les supermarchés et les supérettes au niveau national ont été constitués, en supplément des cinq «plates-formes» s'intéressant à des sujets divers. Cinq cents personnes ont participé au processus d'intégration sur une période de trois ans et demi.

La direction du groupe a mis l'accent sur un processus de communication à deux voies: d'une part, avec le personnel et, d'autre part, avec les actionnaires, au moyen de bulletins d'information réguliers, d'un site Intranet, d'un outil de communication sur la fusion, de présentations de questions fréquemment posées et de sondages internes sur la fusion. Ces sondages ont aidé à évaluer l'évolution des attitudes du personnel et les besoins en information sur le temps, ainsi qu'à ajuster en conséquence les politiques et les activités de communication.

Quatre décisions stratégiques ont été prises dès le début: développer une identité commune pour chaque type d'entreprise (par exemple, les hypermarchés sous le label *Carrefour*, les supermarchés sous le label *Champion*); proposer les mêmes offres commerciales pour les magasins de même format; rassembler toutes les fonctions d'achat; et offrir des structures de soutien communes à tous les niveaux (technologie de l'information, comptabilité et logistique). Le groupe Carrefour vise trois objectifs simples: ne perdre ni un franc ni un client, ni un talent. Il souhaite que chaque employé bénéficie des possibilités d'évolution de carrière et de la croissance dynamique du nouveau groupe. Les seuls licenciements effectués ont été faits au siège et au niveau des emplois de logistique en France et en Espagne. La plupart des personnes concernées se sont reconverties.

Il y avait diverses possibilités de conditions d'emploi au sein du groupe, et ces conditions ont dû être harmonisées en même temps que les reconversions se mettaient en

place. Le dialogue social a été une part essentielle du processus. Un accord avec les syndicats, portant sur les méthodes visant à renforcer et à accompagner la mobilité fonctionnelle et géographique, à développer les perspectives de carrière ainsi qu'à faciliter la reconversion, a été signé le 28 avril 2000 («l'accord sur la méthode»). Les mesures clés ont consisté à donner la priorité au recrutement interne, à parvenir au suivi personnalisé de tout le personnel, à mettre au point un échange d'emplois et à apporter une assistance spécifique pour ceux qui se lanceraient dans un nouvel emploi. L'accord a été renouvelé et mis à jour le 25 février 2002.

Des «cellules de compétences» ont été créées en vue de promouvoir le développement des ressources humaines, le recyclage et l'aptitude à l'emploi, avec des entretiens individuels d'évaluation pour plus de 8 000 membres du personnel jusqu'à avril 2003. Les offres d'emploi concernant les postes disponibles ont été diffusées en interne, ainsi qu'un journal sur les compétences. En outre, des études sur les aptitudes à l'emploi et une aide pour le personnel licencié ont été mises en place. Une base de données sur les emplois disponibles, placée sur le site Intranet de l'entreprise et transmise par Lotus Notes, a permis à 3 000 personnes de trouver un emploi par l'intermédiaire du système d'emploi interne sur une période de trois ans, compensant les réductions d'effectifs ayant eu lieu par ailleurs. Les principaux cas ayant connu un succès sans précédent concernent le secteur de la logistique et celui du libre-service de gros.

Le dialogue social a été de mise, comme l'indiquent les vingt réunions du comité mixte organisées en trente mois dans un esprit de bonne volonté. Toutes les parties ont été convaincues du fait que les fusions ont un sens, et 80 pour cent des participants ont estimé qu'elles étaient positives. Les réunions ont été de bons exemples de gestion du changement fondée sur l'anticipation, la communication, dans un climat de confiance entre les travailleurs et les cadres dès le début. Les craintes initiales de nombreux employés ont été balayées par un dialogue social réussi, une véritable coopération et des objectifs partagés, ainsi qu'une croissance soutenue du groupe dans l'ensemble.

Discussion

Avant l'ouverture de la discussion, le modérateur a brièvement résumé les principaux points de la présentation. Il a noté que, grâce à une planification minutieuse mise en place dès le début, le niveau de l'emploi après la fusion avait remarquablement augmenté, passant de 240 000 à 400 000 employés. En renforçant le climat de confiance fondé sur le dialogue social, en communiquant ouvertement et en mettant en œuvre une politique d'aide au service des travailleurs touchés par la fusion, la direction a étroitement collaboré avec les syndicats et 80 pour cent des travailleurs de la compagnie ont, par conséquent, été apparemment satisfaits de la fusion.

Faisant référence à l'accent mis sur la communication dans la présentation, un membre travailleur et un membre employeur ont demandé jusqu'à quel point les informations sur le projet de fusion avaient été partagées par les travailleurs et les directeurs des deux compagnies. M. Beauchet a répondu que toute fusion était une affaire complexe qui devait être menée avec grande précaution. Par conséquent, au moment des discussions sur la fusion, seuls quelques membres du conseil d'administration étaient au courant. Si les choses avaient été ouvertement exposées dès le début, cela aurait donné lieu à un grand nombre de spéculations et à de l'anxiété inutile parmi les membres du personnel en raison des rumeurs qui se seraient propagées. Cependant, dès qu'une décision était prise, le personnel en était informé par une annonce interne. Toutefois, les médias ont été au courant d'une des décisions prises et il y a eu des «fuites», obligeant ainsi le groupe à annoncer la nouvelle officiellement.

En réponse à une question d'un représentant du gouvernement sur le type d'informations fournies au personnel, M. Beauchet a mentionné les éléments suivants: la

raison d'être de la fusion; ses implications en termes financiers et économiques; les stratégies ou les principes directeurs de la nouvelle direction et son organisation; un nouveau logo et une nouvelle marque; la description du nouveau groupe; et les représentants des entreprises d'origine dans le cadre de la nouvelle structure de direction. Il a ajouté qu'une totale divulgation des informations donnait au personnel un sentiment de sécurité et aidait à dissiper l'anxiété; il n'y a rien de pire que de détenir des informations et de maintenir un climat d'incertitude.

Un autre représentant du gouvernement a demandé si les informations sur les conditions de travail dans le nouveau groupe avaient été fournies. M. Beauchet a répondu que tout n'avait pas été décidé dès le début, mais que des informations sur la mobilité géographique, par exemple, avaient été fournies à la lumière de la législation en vigueur dans les pays concernés. Un représentant gouvernemental a déclaré que son pays avait beaucoup à apprendre, étant donné que les fusions dans son pays aboutissaient souvent à une perte de confiance, à de faibles résultats dans les affaires et à l'échec des nouveaux groupes. M. Beauchet a déclaré que l'expérience de son entreprise ne pouvait certainement pas être reproduite ailleurs car chaque cas était différent. Dans ce cas particulier, la fusion avait certainement bien marché parce que deux entreprises françaises étaient concernées. Cependant, lorsqu'une puissante multinationale fusionne avec une entreprise locale de faible envergure, le processus est complètement différent. Il est important de réduire l'anxiété des personnes concernées et cela requiert une prise de décisions rapide ainsi qu'une certaine vivacité pour expliquer les décisions aux travailleurs. La communication à différents niveaux est également importante. Il estime que les obstacles rencontrés sont parfois de nature culturelle et que la philosophie de l'entreprise, les valeurs et le comportement de la direction devraient être examinés.

En réponse à un représentant gouvernemental s'interrogeant sur le nombre de personnes ayant perdu leur emploi suite à la fusion et sur les mesures ayant été prises pour y faire face, M. Beauchet a déclaré que 180 personnes ont été licenciées. Cependant, 24 pour cent d'entre elles ont été réemployées ailleurs avec l'aide du groupe, 32 pour cent ont pris leur retraite et 15 pour cent ont créé leur propre emploi. Le «plan social» de l'entreprise a permis d'apporter une aide mais certains l'ont refusée. Ceux qui ont essayé de trouver un emploi ailleurs mais qui n'y sont pas parvenus peuvent encore revenir vers Carrefour pour obtenir le soutien du «plan social».

Un membre travailleur a estimé que les travailleurs, dans le cas d'une fusion, semblaient avoir été traités décevantement en tant qu'individus. Il a cependant signalé que, dans certains pays latino-américains, la situation concernant Carrefour est négative car l'entreprise n'accepte pas de membres syndicalisés au sein de sa main-d'œuvre. M. Beauchet a répondu que Carrefour se préoccupe des droits des travailleurs et s'oppose au travail des enfants, mais a admis que la situation varie selon les pays. L'entreprise doit respecter les lois des pays d'accueil et ne peut s'opposer aux politiques nationales des pays en question.

Un membre travailleur a déclaré qu'il avait été un des membres du syndicat ayant participé au débat sur «l'accord sur la méthode» dans le cadre de la fusion et a souligné que la définition des «heures supplémentaires» ou de la reconversion du personnel avait nécessité un long processus de consultation. Il a mentionné que les fournisseurs externes et les fournisseurs de services travaillant avec les deux entreprises n'avaient pas été intégrés dans «l'accord sur la méthode». M. Beauchet a admis que le nouveau groupe ne pouvait conserver tous les fournisseurs, qui fournissaient auparavant des services à Carrefour et Promodès, mais il a déclaré que la décision n'avait pas été prise trop brutalement à leur égard. Il a en outre concédé que les informations sur la fusion n'avaient pas été données aux fournisseurs de la même façon qu'elles l'avaient été aux membres du personnel.

Un membre travailleur ayant participé à la négociation sur la fusion en tant que représentant de la Global Union Federation (GUF) a souhaité qu'il soit noté qu'on avait assuré aux travailleurs que la plupart d'entre eux garderaient leur emploi, mais qu'une certaine mobilité géographique serait nécessaire. Par conséquent, la GUF a soutenu la fusion et un dialogue social de qualité s'est poursuivi, tant au bénéfice de la direction qu'à celui des travailleurs.

Présentation: Programme de travail sur l'élimination du travail des enfants

Modérateur: M. Bill Ratteree, chef d'équipe de SERVICES, Département des activités sectorielles, OIT, Genève.

Présentateur: M^{me} Alice Ouedraogo, directrice des activités d'élaboration des politiques et de sensibilisation, Programme international pour l'abolition du travail des enfants (IPEC).

M^{me} Ouedraogo a observé que le travail des enfants ne faisait pas l'objet d'une définition claire. Dans de nombreuses cultures, le travail est considéré comme un moyen positif de faire entrer les enfants dans l'âge adulte sur le plan social. Cependant, le travail qui porte préjudice au développement d'un enfant ne peut être assimilé aux tâches légères demandées aux enfants à la maison ou aux emplois occasionnels qu'ils font pour gagner de l'argent de poche. Environ 246 millions d'enfants travaillent, 186 millions d'entre eux ont moins de 15 ans et près de 171 millions travaillent dans des conditions dangereuses. L'action de l'OIT vise davantage à l'abolition du travail des enfants, tel qu'il est défini dans la convention (n° 138) sur l'âge minimum, 1973, et dans la convention (n° 182) sur les pires formes de travail des enfants, 1999, qu'à l'abolition de toutes les activités économiques des enfants. Les deux conventions sont complémentaires et les recommandations les accompagnant offrent des directives pour leur application. A ce jour, 124 pays ont ratifié la convention n° 138. Elle stipule qu'aucun enfant ne devrait être engagé dans un travail en dessous de l'âge de 15 ans, un âge correspondant habituellement à la fin de la scolarité obligatoire. Une certaine flexibilité sur le plan de l'application de la convention est permise, en fonction des circonstances individuelles de chaque pays. La convention n° 182 – la convention la plus rapidement ratifiée dans toute l'histoire de l'OIT, 136 Etats Membres l'ayant ratifiée depuis 1999 – comprend la définition des pires formes de travail des enfants, de l'esclavage, de la traite et du travail illicite qui est physiquement, psychologiquement et moralement dangereux pour la santé de l'enfant. Chaque pays a déterminé la notion de travail dangereux en fonction de son contexte spécifique. Aucun âge minimum n'est spécifié dans cette convention, à l'exception de certaines catégories de travail pour lesquelles l'âge minimum est fixé à 18 ans.

Le travail des enfants affaiblit le développement social. Après dix années de travail menées en Afrique, en Asie et en Amérique latine, l'IPEC a constaté que, lorsque les enfants ne vont pas à l'école pour apprendre à lire et à écrire, la société est privée de précieuses ressources et finit par en pâtir. Quand un enfant travaille parallèlement à l'école, ses résultats scolaires s'en ressentent en raison de cette double activité. Même s'il existe un lien entre la pauvreté et le travail des enfants, la pauvreté n'est pas le seul facteur y contribuant. Les sociétés économiquement prospères scolarisent presque toujours leurs enfants, mais les sociétés économiquement faibles le font également. Les croyances culturelles et une estimation insuffisante des conséquences négatives du travail des enfants contribuent au problème. Par conséquent, il n'est pas étonnant que, immédiatement après quelques campagnes de sensibilisation sur le travail des enfants, des communautés entières aient envoyé leurs enfants à l'école. L'IPEC a fait des progrès significatifs depuis ses débuts en 1992, date à laquelle il n'y avait que cinq pays participants et un donateur. A l'heure actuelle, le programme concerne 80 pays et 20 donateurs. Il évolue vers une

assistance plus directe sous la forme de sensibilisation, de recherche et d'opérations sur le terrain, conformément aux Objectifs de développement du Millénaire des Nations Unies. Les opérations de sensibilisation ont été menées aux niveaux mondial, national et régional en vue de promouvoir la ratification des conventions n^{os} 138 et 182. Tous les programmes de l'IPEC sont tripartites. La campagne du «carton rouge», qui utilise le football pour encourager les gens à soutenir le mouvement sur le plan mondial contre le travail des enfants, constitue un excellent exemple de sensibilisation et de mobilisation de l'opinion publique. Un autre domaine d'intervention de l'IPEC porte sur la recherche, rassemblant des données statistiques sur le travail des enfants et les mettant à disposition du public dans les pays où le travail des enfants existe. Les citoyens ont besoin d'être sensibilisés au fait que le travail des enfants peut exister dans leur environnement et l'IPEC essaie par conséquent d'élargir et d'augmenter la visibilité de ses activités. L'élaboration d'un programme sur le travail des enfants doit prendre en compte la complexité du problème. Aborder le problème de la traite des enfants, par exemple, requiert des interventions à différents niveaux non seulement au niveau des pays récepteurs et émetteurs, mais également au niveau des pays de transit. Enfin, il revient aux gouvernements, aux employeurs et à la société civile d'éliminer le travail des enfants où qu'il existe. Afin d'apporter une aide dans ce domaine, l'OIT a mis au point des directives de «bonnes pratiques» et entreprend également des formations et des programmes de développement des capacités au niveau national. Au niveau de la conception des programmes, l'IPEC a toujours tenté d'intégrer les opinions des enfants.

L'incidence du travail des enfants est un indicateur du niveau de développement et son élimination doit être prise en compte dans les politiques nationales, dans la législation et dans les décisions budgétaires. L'objectif ne pourra être atteint si l'on ne prend pas en compte toutes les étapes, telles que définies dans les programmes précis de l'IPEC couvrant actuellement El Salvador, le Népal et la République-Unie de Tanzanie. Les résultats obtenus en République-Unie de Tanzanie, dont l'engagement consistait à réduire de 50 pour cent l'incidence du travail des enfants dans l'agriculture, dans le secteur minier et la prostitution sur une période de quinze ans, ont été jusqu'à ce jour prometteurs. On avait espéré que ces programmes renforceraient la durabilité des améliorations réalisées. Le travail des enfants a été mis en place par des personnes, et seules des personnes pourront y mettre un terme. Cependant, pour ce faire, certains principes directeurs doivent être respectés, tels que la reconnaissance des différences entre les besoins des filles et des garçons. Le VIH/SIDA a détourné les ressources auparavant consacrées aux actions de lutte contre le travail des enfants, même si la recherche indique qu'il y a un lien direct entre les deux. Les mandats de l'OIT ont fortement soutenu le programme et devraient continuer à le faire.

Discussion

Un membre travailleur a exprimé sa satisfaction au sujet de la présentation globale du travail de l'IPEC. Elle a fait part de son inquiétude au sujet du fait que les politiques en Amérique latine ne sont pas mises en œuvre dans la pratique, malgré l'engagement des gouvernements. Par exemple, son pays, le Venezuela, a élaboré un programme contre les pires formes de travail des enfants avec la participation active des syndicats. Cependant, l'expérience a montré qu'il n'était pas possible d'éradiquer complètement toutes les formes du travail des enfants. Les contraintes sont, entre autres, les suivantes: les difficiles conditions de vie, les familles pauvres vivant dans la rue, se trouvant dans des conditions de vie très difficiles et poussant leurs enfants à travailler; les mères, vivant du colportage, doivent souvent allaiter leurs enfants dans la rue; tous les enfants, travaillant dans le secteur de l'économie informelle, vivent dans des conditions difficiles. Ces exemples sont donnés pour souligner les différences entre les politiques et la pratique.

Un membre employeur, également d'Amérique latine, a ajouté, en complément de la précédente observation, qu'il y avait une différence entre les situations où les enfants

travaillent dans un contexte familial sans l'intervention d'employeurs étrangers et celles où les employeurs exploitent les enfants.

M^{me} Ouedraogo, réagissant aux deux commentaires, a souligné la complexité du travail des enfants. L'IPEC porte sur une large diversité de situations et, avant de mettre en œuvre une activité, mène à bien des études sur les conditions et les situations. L'analyse porte sur les conditions de vie des enfants. Il s'agit de savoir, par exemple, si les enfants vivent dans la rue, s'ils ont un foyer et une famille vers qui retourner ou s'ils vivent seuls. L'état des lieux de la situation vise à mettre en œuvre différentes interventions en fonction des situations spécifiques et à créer des programmes flexibles. Le succès de ces entreprises requiert une alliance globale de tous les acteurs concernés, notamment des employeurs, des travailleurs et des gouvernements. Les employeurs et les travailleurs ont toujours été très actifs. Les interventions visant à aider les enfants dans l'économie informelle sont les plus délicates, car il est difficile de rester en contact avec ces enfants qui disparaissent de temps en temps. En raison du fait que les décisions d'envoyer les enfants travailler sont fréquemment prises au niveau de la cellule familiale, aider les parents et la famille à avoir un mode de subsistance est souvent le meilleur moyen d'éliminer le travail des enfants. Aussi, en général, l'IPEC suit-il une double approche avec des interventions qui, d'une part, éloignent les enfants du travail et, d'autre part, tentent d'assurer leur éducation en aidant les parents eux-mêmes à trouver un travail décent.

Répondant à une demande de clarification concernant le terme «formes invisibles de travail des enfants», M^{me} Ouedraogo a spécifié deux critères: 1) toutes les formes illicites de travail des enfants, par exemple la prostitution, la pornographie ou la traite sont invisibles car elles sont généralement cachées; 2) l'absence de prise de conscience est une autre raison qui rend le travail des enfants invisible. Par exemple, sur un marché africain, la situation d'une petite fille vendant des oranges serait généralement considérée comme normale et personne ne se poserait la question de savoir si c'est bien ou non pour son développement. L'OIT évite les définitions simplistes et ne vise pas toutes les formes de travail des enfants, mais seulement celles portant préjudice au développement de l'enfant, en le privant d'une scolarité et d'un bien-être. Il a été reconnu que certaines formes d'apprentissage, permettant de façon adaptée aux enfants d'assumer les tâches et les responsabilités inhérentes à l'âge adulte, pouvaient être considérées comme faisant partie de leur éducation, tant qu'elles ne sont pas utilisées pour déguiser l'existence d'un travail régulier. Afin de sensibiliser aux diverses formes de travail des enfants abusif, la date du 12 juin a été choisie pour célébrer la Journée mondiale du travail des enfants. En raison de la complexité du sujet, chaque campagne annuelle porte sur un thème spécifique: par exemple, pour 2003, il s'agit de la traite des enfants. Des informations sur le travail de l'OIT sont disponibles sur le site Web de l'IPEC (<http://ilo.org/public/french/standards/ipecc/>).

Discours de clôture

La secrétaire générale a déclaré que 22 délégués gouvernementaux, 17 représentants des employeurs et 16 représentants des travailleurs avaient été enregistrés. Un observateur gouvernemental et 19 autres observateurs d'organisations gouvernementales et d'organisations non gouvernementales internationales ont également assisté aux réunions. Treize des délégués et conseillers étaient des femmes, soit 20 pour cent, chiffre se situant en dessous du seuil fixé par l'OIT pour ses réunions. Cela est spécialement regrettable en raison de l'importance des femmes travaillant dans le secteur du commerce. La participation active des délégués gouvernementaux a été appréciée. La réunion a constitué une étape importante ayant permis de définir et de proposer des moyens visant à résoudre les problèmes d'emploi et les problèmes sociaux liés aux fusions et aux acquisitions dans ce secteur. Le sérieux de l'objectif et la volonté de chercher des réponses pragmatiques ont été remarquables. Le désir de parvenir à un consensus et de passer outre les intérêts divergents a constitué la base de l'efficacité des négociations, ainsi que celle du dialogue social. Durant toute la semaine, la propension des participants à trouver un compromis, même sur des questions sources de différends, a été un très bon présage au regard de la résolution des problèmes du secteur. Les résultats ont permis de définir des directives très approfondies et fort solides sur les enjeux complexes de la restructuration dans le secteur du commerce. On espère que cela renforcera une tradition de dialogue social déjà forte, qui constituera le cadre des travaux de l'OIT dans ce secteur. Cela a été possible grâce à la qualité et à l'expérience des participants et à la maîtrise des personnes choisies pour représenter les différents groupes dans diverses fonctions au cours de la réunion. L'ardeur au travail et les contributions des vice-présidents des trois groupes, des porte-parole et des membres des groupes de travail sur les résolutions et sur les conclusions ont joué un rôle inestimable dans la réussite de la réunion. Des remerciements particuliers ont été adressés au président pour son habileté à diriger les débats et au président du groupe de travail sur les conclusions dont le tact, la diplomatie et la détermination lui ont permis de finir le travail entrepris et de donner satisfaction à tous les participants. Elle a souhaité à tous un excellent voyage de retour.

M. Kinley (représentant du gouvernement de la Nouvelle-Zélande, président du groupe gouvernemental) a remercié le président, au nom des délégués gouvernementaux, pour l'aisance avec laquelle il a mené la réunion. Le secrétariat a également fait un excellent travail sur le plan de la préparation des rapports et du bon déroulement de la réunion. Les délégués gouvernementaux ont apprécié les efforts de tous ceux qui ont contribué à la réussite de la réunion, y compris les interprètes et les traducteurs. La présidence du groupe gouvernemental a été un plaisir, d'autant plus qu'elle a été facilitée par un esprit collégial ayant permis au groupe de bien fonctionner. Les propos élogieux prononcés sur le fonctionnement des deux groupes de travail ont été encourageants; en effet, les deux groupes ont évolué sans heurt et rapidement vers les conclusions et la résolution, dans un esprit constructif. Les délégués gouvernementaux ont apprécié de travailler avec les partenaires sociaux, et leur volonté de parvenir à des résultats a reflété les excellentes relations qui ont prévalu. Il a souhaité à tous un excellent retour.

M^{me} Bich (présidente du groupe des employeurs) a signalé que les recommandations sur les conditions d'emploi, les conditions de travail, le dialogue social et l'action future de l'OIT ont été importantes. Pour les employeurs du secteur dans le monde, les résultats obtenus constituent les composantes essentielles de la réussite. Le consensus auquel les participants sont parvenus au moyen d'un dialogue de qualité, avec l'aide du Bureau, est révélateur de l'importance que tous les participants ont attaché au sujet. C'est également un formidable exemple, dont on peut s'inspirer, de ce que le dialogue social peut apporter sur le plan international; les délégués devraient mettre en application ce qu'ils ont appris dans leurs pays et leurs entreprises. Ces résultats de grande qualité constituent une première étape encourageante allant dans le bon sens. Elle a remercié le président, ainsi

que les vice-présidentes, pour avoir guidé les participants sur la voie du dialogue social et s'est déclarée très fière du fait que les trois vice-présidents étaient des femmes. Les représentants gouvernementaux ont contribué à la qualité des résultats; leur soutien a été encourageant, notamment en raison du fait qu'ils étaient souvent pris entre deux exigences, à savoir satisfaire les travailleurs et les employeurs tout en s'efforçant de garantir le meilleur pour l'économie dans son ensemble. Les représentants des travailleurs ont également contribué à l'excellente qualité du dialogue. Il y avait des gens intelligents et dévoués qui se sont efforcés de faire ce qu'il fallait. Les travailleurs se situent au centre des préoccupations des employeurs car ils constituent le cœur des syndicats. Aussi, les employeurs ont-ils été reconnaissants du fait que les représentants des travailleurs ont si fortement défendu les intérêts de leurs membres. Elle a souhaité à tous les participants un bon voyage de retour.

M. Blandthorn (président du groupe des travailleurs) a remercié l'OIT pour avoir organisé cette réunion qui vient officialiser le fait que le commerce est un des secteurs qui génère le plus d'emplois au monde. Il est primordial que l'OIT continue à mettre l'accent sur les activités sectorielles. Il a remercié les personnes ayant préparé les documents initiaux qui ont grandement contribué à l'avancement des débats. Les résultats ont été très constructifs et les documents produits seront d'une grande utilité aux employeurs, aux gouvernements et aux travailleurs dans leurs pays respectifs. Le secrétariat a fait un énorme travail tout au long de la réunion, dont la plupart n'est pas visible. Des remerciements particuliers ont été adressés aux interprètes et aux traducteurs qui ont permis aux participants de se parler et de se comprendre véritablement. Il a également remercié les délégués gouvernementaux et les délégués des employeurs pour les efforts constructifs qu'ils ont déployés tout au long de la semaine, en se mettant d'accord avec le porte-parole des employeurs selon lequel les résultats étaient la preuve de la valeur du dialogue social. Les progrès significatifs réalisés au cours de la réunion ont pu être possibles dans une large mesure grâce à l'approche positive et concertée des employeurs. Il a remercié les membres du groupe des travailleurs pour leur contribution collégiale et constructive, ainsi que ceux d'Union Network International pour leur soutien, sans lequel son groupe n'aurait pu faire le travail qu'il a réalisé. Enfin, le président a mérité des remerciements pour son habileté à mener la réunion.

Le président a remercié les participants pour leurs discussions de fond, vivantes et efficaces, qui ont clairement reflété leur connaissance et leur maîtrise approfondies du secteur. La réunion a été une démonstration de dialogue social en action. La culture des délégués, fondée sur la consultation et la négociation ainsi que leur capacité, leur bonne volonté, leur confiance et leur engagement mutuel leur ont permis de s'engager les uns les autres et d'aboutir à un compromis. Les représentants des gouvernements ont également rempli leurs responsabilités admirablement en participant activement aux négociations et, selon le cas, en suggérant d'éventuelles améliorations des textes proposés par les partenaires sociaux, ou en faisant leurs propres propositions à valeur ajoutée, améliorant ainsi fortement les résultats finaux. L'objectif du consensus était de renforcer les effets positifs des fusions et des acquisitions au niveau de l'emploi dans le secteur du commerce et d'en atténuer les effets négatifs. L'expérience a été enrichissante, et la franchise et le bon esprit ayant permis à tous les participants de parvenir à un consensus ont été très instructifs. Les présentations ont été de grande qualité, les questions et les observations approfondies ont été remarquables, renforçant la compréhension des différents aspects des fusions et des acquisitions. Il a également remercié l'ensemble du secrétariat pour la réussite de la réunion et a adressé ses remerciements particuliers aux interprètes et aux traducteurs qui ont permis la communication entre tous les intervenants. Il est confiant dans le fait que le travail de la semaine aidera les partenaires sociaux et les gouvernements de tous les Etats Membres à faire face aux problèmes découlant des fusions et des acquisitions dans le commerce, notamment lorsqu'ils se répercutent sur les femmes et les hommes travaillant dans ce secteur. Le président a déclaré la clôture de la réunion tripartite

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

Questionnaire d'évaluation

Un questionnaire destiné à connaître l'opinion des participants sur divers aspects du colloque a été distribué avant la fin de la réunion.

1. Comment jugez-vous la réunion selon les différents critères ci-dessous?

	5	4	3	2	1	Score moyen
	Excellent	Bon	Satis-faisant	Médiocre	Insuffisant	
Choix de la question à l'ordre du jour (sujets traités)	5	9	1			4,27
Choix des points pour discussion	5	10				4,33
Niveau de la discussion	2	11	1			4,07
Intérêt de la réunion pour le secteur	3	8	4			3,93
Les conclusions	6	9				4,40
La résolution	5	9				4,36
Etude de cas sur la fusion entre Carrefour et Promodès	2	4	4			3,80
Présentation sur l'élimination du travail des enfants	3	6	1	1		4,00
Possibilité de créer des réseaux	2	6	3			3,90

2. Comment jugez-vous la qualité du rapport selon les différents critères ci-dessous?

	Excellent	Bon	Satis-faisant	Médiocre	Insuffisant	Score moyen
Qualité de l'analyse	4	11				4,27
Objectivité	4	9	1	1		4,07
Portée	5	9	1			4,27
Présentation et clarté	6	7	1			4,36
Volume et pertinence de l'information	2	10	2			4,00

3. Comment jugez-vous le temps alloué à la discussion?

	Trop long	Suffisant	Trop court
Discussion du rapport		15	
Etude de cas et présentation	2	12	
Réunion des groupes		14	
Groupe de travail sur les résolutions		11	
Groupe de travail sur les conclusions		11	2

4. Comment jugez-vous les dispositions pratiques et administratives?

	Excellentes	Bonnes	Satisfaisantes	Médiocres	Insuffisantes	Score moyen
	12	2				4,86

5. Réponses

	Gouvernements	Employeurs	Travailleurs	Observateurs	Total	Taux de réponse (%)
	10	3	2		15	18

6. Participants à la réunion

Gouvernements	Employeurs	Travailleurs	Conseillers techniques	Observateurs	Total
22	17	16	8	19	82

7. Délégués/conseillers techniques

	Gouvernements	Employeurs	Travailleurs	Total
Délégués	22	17	16	55
Conseillers techniques	6		2	8

8. Participation féminine

	Gouvernements	Employeurs	Travailleurs	Total	% de femmes
Délégués	4	4	3	11	20
Conseillers techniques	2				

List of participants
Liste des participants
Lista de participantes

Representative of the Governing Body
of the International Labour Office
Représentant du Conseil d'administration
du Bureau international du Travail
Representante del Consejo de Administración
de la Oficina Internacional del Trabajo

Mr. Olaseni Ayodeji Omotade, Permanent Secretary, Federal Ministry of Labour and Productivity, Abuja, Nigeria

Members representing governments
Membres représentant les gouvernements
Miembros representantes de los gobiernos

AUSTRIA AUTRICHE

M. Georg Zwerenz, fonctionnaire, ministère fédéral des Affaires économiques et du Travail, Département de la politique sociale internationale, Vienne

BELGIUM BELGIQUE BÉLGICA

M. Bernard Lantin, conseiller, Service public fédéral emploi, travail et conciliation sociale, Bruxelles

CAMEROON CAMEROUN CAMERÚN

Mr. Francis Ngantcha, Minister Counsellor, Permanent Mission of Cameroon in Geneva

CANADA CANADÁ

Mr. Chris Bolland, Senior Policy Adviser, Policy and Apprenticeships Division, Human Resources Partnerships, Ottawa/Hull

EGYPT EGYPT EGIPTO

Mr. Magdi Farahat, Minister Plenipotentiary (Commercial Affairs), Permanent Mission of Egypt in Geneva

Adviser/Conseillère technique/Consejera técnica

M^{me} Nadia El-Gazzar, conseillère des affaires du travail, mission permanente d’Egypte à Genève

FRANCE FRANCIA

Adviser/Conseiller technique/Consejero técnico

M. Jérôme Saddier, premier secrétaire, mission permanente de la France à Genève

GREECE GRÈCE GRECIA

M. Manolis Mylonas, direction des conditions de travail, ministère du Travail et de la Sécurité, Athènes

Adviser/Conseillère technique/Consejera técnica

Ms. Ira Schoina, Employment Director, Ministry of Labour and Social Affairs, Athens

HUNGARY HONGRIE HUNGRÍA

Dr. Réka Rácz, Legal Department, Ministry of Employment and Labour, Budapest

JAPAN JAPON JAPÓN

Mr. Hirofumi Katafuchi, Policy Planning and Evaluation, Ministry of Health, Labour and Welfare, Tokyo

LUXEMBOURG LUXEMBURGO

M^{me} Mariette Scholtus, directrice, Administration de l'emploi – ADEN, Luxembourg

MALAYSIA MALAISIE MALASIA

Mr. Chee Seng Soh, Under-Secretary for Labour Policy, Labour Policy Division, Ministry of Human Resources, Putrajaya

Advisers/Conseillers techniques/Consejeros técnicos

Mr. Abu Bakar Zainorashid, Director, Industrial Relations Department, Ministry of Human Resources, Putrajaya

Mr. Wan Setapa Wan Zulkfli, Labour Attaché, Permanent Mission of Malaysia in Geneva

NEW ZEALAND NOUVELLE-ZÉLANDE NUEVA ZELANDIA

Mr. Shane Kinley, Senior Policy Adviser, Employment Relations Service, Department of Labour, Wellington

NIGERIA NIGÉRIA

Mr. Peter Ajuzie, Chief Labour Officer, Federal Ministry of Labour and Productivity, Abuja

Advisers/Conseillers techniques/Consejeros técnicos

Mr. Mudasiru T. Adeyemo, Chief Admin. Officer, Federal Ministry of Labour and Productivity, Abuja

Mr. Abdullah Ahmad, Deputy Director of Labour, Labour Representative, Permanent Mission of Nigeria in Geneva

NORWAY NORVÈGE NORUEGA

Mr. Oyvind Vidnes, Counsellor, Permanent Mission of Norway in Geneva

PANAMA PANAMÁ

Sr. Abelardo Muñoz, Subdirector General de Empleo, Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral, Panamá

PHILIPPINES FILIPINAS

Mr. George A. Eduvala, Labor Attaché, Department of Labor and Employment ILAS, Manila

POLAND POLOGNE POLONIA

Ms. Renata Lemieszewska, First Secretary, Permanent Mission of Poland in Geneva

PORTUGAL

Mr. Pedro Jorge Bogalho, Técnico Superior, Direcção-Geral do Emprego e Relações de Trabalho, Lisboa

RWANDA

S.E. M^{me} Valentine Rugwabiza, ambassadeur, représentante permanente, mission permanente du Rwanda à Genève

SUDAN SOUDAN SUDÁN

Mr. Sallam Abdalla, Director of Labour Intensive Approach Unit, Ministry of Labour, Khartoum

SWITZERLAND SUISSE SUIZA

M. Jonathan Bernasconi, Coll. scientifique, SECO-Direction du travail, Berne

THAILAND THAILANDE TAILANDIA

Adviser/Conseiller technique/Consejero técnico

Mr. Nikorndej Balankura, First Secretary, Permanent Mission of Thailand in Geneva

Members representing the Employers

Membres représentant les employeurs

Miembros representantes de los empleadores

M^{me} Geneviève Bich, vice-présidente, Relations du travail, Bell Canada, Montréal

Sr. Jaime Concha Prada, Director Ejecutivo, Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo, Asociación Nacional de Industriales (ANDI), Bogotá

Sra. María del Amparo Parejo de Hibirma, Directora y Presidenta Unidad Analisis Economico y Legislativo, Federación de Cámaras y Asociaciones Comercio y Producción, Estado Miranda, Venezuela

Mr. Khemil Gobin, Group Human Resource Director, Rogers and Co. Ltd., Port Louis

Ms. Sandy Gros-Louis, Legal Counsel, Scotiabank, Toronto

Mr. Sören B. Henriksen, CEO – Senior Managing Director, Danish Commerce & Services, Copenhagen

Mr. Mike Jackson, General Manager, Employers' Federation of Papua New Guinea

Sr. Juan Ignacio Lamata, Delgado, Confederación Española de Organizaciones Empresariales, Madrid

Ms. Cathrine Lodrup, Lawyer, Hakon Gruppen AS, Haslum, Norway

M. Jean Minet, délégué général, Medef Entreprises de France, Auchan France, Villeneuve d'Ascq

Mr. Atiqur Rahman, Executive Director, Transcom Limited, Dhaka

Mr. Jens Schulte, Referent, Bundesverband des Deutschen Gross-und Aussenhandels e.V. (BDA), Berlin

Mr. Michal Ševera, First Vice-President, Czech Confederation of Commerce, Prague

Sr. Javier Urcullo Sologuren, Confederación de Empresarios Privados de Bolivia, La Paz

Mr. Victor Van Vuuren, Chief Executive, Human Resources, Sanlam Ltd., Cape Town
Mr. Maroly Vivekanandan, Senior Consultant, Industrial Relations, Malaysian Employers' Federation, Kuala Lumpur
Sr. Víctor Zavala Lozano, Gerente Legal, Cámara de Comercio de Lima, Lima

Members representing the Workers
Membres représentant les travailleurs
Miembros representantes de los trabajadores

Sr. Jorge Andres Bence, Secretario de Asuntos Laborales, Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FAFCYS), Buenos Aires
Mr. Ian Blandthorn, National Assistant Secretary, Shop Distributive & Allied Employees' Association, Melbourne
M. Youri Bobkov, président, Syndicat des travailleurs du commerce, Moscou
Sra. Juana María Chireno, Presidenta, Federación Trabajadores Latinoamericanos del Comercio y Servicios (FETRALCOS), Caracas
Mr. John de Payva, Secretary-General, Singapore Manual and Mercantile Workers' Union, Singapore
M. Michel Enguelz, secrétaire fédéral, Fédération générale des travailleurs de l'alimentation, Antibes
Mr. Alexandr Leiner, President, Trade Union of Commerce, Prague
Mr. Yuji Mizutani, Vice-President, Chairperson Commercial Department, Japanese Federation of Textile, Chemical, Food, Commercial, Service and General Workers' Union, Tokyo
Adviser/Conseiller technique/Consejero técnico
Mr. Kei Okada, Central Executive, JSD – Japan Federation of Service and Distributive Workers' Unions, Tokyo
Ms. Alina Rantsolase, National Negotiator, South Africa Commercial and Catering Workers' Union, Johannesburg
Sra. Angeles Rodríguez Bonillo, Resp. Sector Comercio, Federación Estatal de Comercio, Hostelería y Turismo CC.OO., Madrid
Sr. Rubens Romano, Presidente, Fonca Sindical - SEPROCOS, São Paulo
Mr. Alan Spaulding, Executive Assistant, Department of International Affairs, United Food and Commercial Workers' International Union, Washington
Mr. Anssi Vuorio, Palvelualojen Ammatillitto, Espoo, Finlande
Mr. Sugeng Wahyudi, Chairman of Commerce Sector, ASPEK Indonesia, Jakarta
Mr. Krzysztof Zgoda, Czeonek Prezydium V.V., NSZZ "Solidarnosc", Gdansk
Adviser/conseillère technique/Consejera técnica
Ms. Marlena Pawlowska, Organizing Officer, NSZZ "Solidarnosc", Gdansk
Mr. Agbogbe K. Zounnadjala, secrétaire général, Fédération nationale des employés et techniciens du TOGO (FENET-TOGO), Lomé

Others

Autres

Otros

Representatives of member States present at the sittings

Représentants d'Etats Membres présents aux séances

Representantes de Estados Miembros presentes en las sesiones

UNITED STATES ETATS-UNIS ESTADOS UNIDOS

Mr. Robert S. Hagen, Labor Attaché, United States Permanent Mission in Geneva

Representatives of the United Nations, Specialized Agencies and other Official
International Organizations

Représentants des Nations Unies, des institutions spécialisées
et d'autres organisations internationales officielles

Representantes de las Naciones Unidas, de los organismos especializados
y de otras organizaciones internacionales oficiales

European Commission

Commission européenne

Comisión Europea

Mr. Rudi Delarue, Official, Brussels

League of Arab States

Ligue des Etats arabes

Liga de Estados Arabes

Mr. Mahmoud Hassan El-Sayed, Minister Counsellor, Permanent Delegation of the League of Arab States, Geneva

United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD)

Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED)

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD)

Ms. Katja Weigl, Associate Economic Affairs Officer, Division on Investment, Technology & Enterprise
Development, Geneva

Representatives of non-governmental international organizations
Représentants d'organisations internationales non gouvernementales
Representantes de organizaciones internacionales no gubernamentales

General Confederation of Trade Unions (CGTU)
Confédération générale des syndicats

M^{me} Valentine Mitrofanova, présidente, Confédération internationale des syndicats du commerce, Moscou
M. Georges Kanaev, conseiller, Confédération internationale des syndicats du commerce, Moscou

International Confederation of Free Trade Unions (ICFTU)
Confédération internationale des syndicats libres (CISL)
Confederación Internacional de Organizaciones Sindicales Libres (CIOSL)

Ms. Anna Biondi, Assistant Director, Geneva Office, Geneva

International Co-operative Alliance (ICA)
Alliance coopérative internationale
Alianza Cooperativa Internacional

Ms. Gabriele Ullrich, Vice-Chair, Global HRD Committee, Grand-Saconnex/Geneva

International Organisation of Employers (IOE)
Organisation internationale des employeurs (OIE)
Organización Internacional de Empleadores (OIE)

Mr. Jean Dejardin, Adviser, Cointrin/Geneva

Union Network International

Mr. Philip J. Jennings, General Secretary, Nyon
Ms. Alexandra Rüdig, Project Director, Commerce Department, Nyon
Mr. Jan Furstenborg, Head of Commerce Sector, Nyon
Mr. Edward Sussex, Researcher, Nyon
Sr. Rogerio Oliveira, Assessor, Forca Sindical / CEPROCOS, São Paulo
Sra. Ascensión Santamaría Ramasco, Secretaria de Comercio, UGT - FECHTJ, Madrid
Ms. Hanane Nakano, Japan Federation of Service and Distributive Workers' Unions, UL Zensen, Tokyo
Ms. Yoko Ogawa, UNI, Tokyo

World Confederation of Labour
Confédération mondiale du travail (CMT)
Confederación Mundial del Trabajo (CMT)

M^{me} Béatrice Fauchère, représentante permanente, Genève
M. Hervé Sea, représentant permanent adjoint, Genève