



**Conférence
des Nations Unies
sur le commerce
et le développement**

Distr.
GÉNÉRALE

TD/B/COM.2/26
TD/B/COM.2/EM.7/3
7 novembre 2000

FRANÇAIS
Original : ANGLAIS

CONSEIL DU COMMERCE ET DU DÉVELOPPEMENT
Commission de l'investissement, de la technologie
et des questions financières connexes
Cinquième session
Genève, 12 février 2000

**RAPPORT DE LA RÉUNION D'EXPERTS SUR LES FUSIONS-ACQUISITIONS :
MESURES VISANT À OPTIMISER LES INCIDENCES POSITIVES ET
À MINIMISER LES ÉVENTUELLES INCIDENCES NÉGATIVES
DE L'INVESTISSEMENT INTERNATIONAL**

Tenue au Palais des Nations, à Genève, du 19 au 21 octobre 2000

TABLE DES MATIÈRES

<u>Chapitres</u>	<u>Page</u>
I. Résultats de la Réunion d'experts	2
II. Résumé du Président	5
III. Questions d'organisation.....	12
Annexe	14 - 16

I. RÉSULTATS DE LA RÉUNION D'EXPERTS

1. La Réunion d'experts sur les fusions-acquisitions : mesures visant à optimiser les incidences positives et à minimiser les éventuelles incidences négatives de l'investissement international a examiné un certain nombre de questions sur lesquelles pourrait se pencher la Commission de l'investissement, de la technologie et des questions financières connexes.

Tendances, motivations et résultats des fusions-acquisitions

2. Les fusions-acquisitions internationales ont connu une forte croissance dans les pays développés et prennent aussi de l'importance dans les pays en développement et les pays en transition. Elles touchent un large éventail de secteurs et de sociétés, des grandes entreprises aussi bien que des PME, dans les pays développés et les pays en développement. Les fusions-acquisitions internationales ont des chances de continuer de se multiplier. Un marché mondial des entreprises se dessine.

3. Parmi les motivations des fusions-acquisitions figurent la recherche de gains d'efficacité et de synergies, l'accès aux marchés, la puissance commerciale et l'acquisition d'actifs stratégiques (notamment une main-d'œuvre dotée de compétences précises, une technologie ou des marques déterminées). Mais surtout, les fusions-acquisitions obéissent au désir d'agir rapidement, sous la pression des marchés poussant à la croissance et au renforcement de la compétitivité. L'évolution de l'environnement mondial (la libéralisation du commerce, de la finance et de l'investissement et les innovations technologiques) ont créé une situation qui facilite les fusions-acquisitions internationales. C'est l'interaction de ces deux ensembles de forces - motivations des entreprises et changements macroéconomiques - qui tend à expliquer la vague récente de fusions-acquisitions internationales et qui a des chances d'en être le moteur à l'avenir.

4. Bien qu'elles ne semblent pas souvent entraîner une augmentation de la valeur actionnariale et des rendements financiers, les fusions-acquisitions peuvent apporter d'autres avantages à une entreprise, tels qu'une amélioration de sa position stratégique à long terme, dont dépend sa survie. Parmi les facteurs qui contribuent au succès des fusions-acquisitions figurent une bonne intégration des ressources humaines et la réciprocité des avantages économiques pour les entreprises concernées.

Incidences sur le développement des pays d'accueil

5. Les effets positifs éventuels suivants ont été évoqués : entrées immédiates de capitaux; nouveaux investissements, immédiats ou consécutifs, et créations correspondantes d'emplois; préservation des emplois lorsque les entreprises en difficulté qui sont acquises sont sauvées ou que les entreprises acquises ont des capacités de croissance; transfert immédiat de technologie, notamment en matière d'information, ainsi que de compétences de gestion et autres, induisant des gains de compétitivité; transfert de techniques de commercialisation; amélioration des méthodes de gouvernance d'entreprise; accès et intégration aux marchés mondiaux et accroissement des exportations; restructuration des entreprises et des branches; perspectives de développement industriel plus durable; augmentation du rendement et de la productivité et amélioration de la qualité des services; accroissement des rentrées fiscales et des recettes provenant des privatisations.

6. Les risques éventuels ci-après ont été recensés : réduction immédiate de l'emploi; accroissement de la concentration; affaiblissement de la concurrence; pas d'augmentation du capital social à l'entrée de l'investissement; risque de sous-évaluation des actifs mis en vente, par exemple lorsqu'il n'y a pas eu d'expertise; rétrécissement des marchés boursiers nationaux; éviction d'entreprises locales, notamment de PME; perte de marques nationales; coût de l'arbitrage; et accroissement de l'emprise étrangère sur l'économie du pays d'accueil, aspect particulièrement préoccupant dans les secteurs jugés d'importance stratégique pour le pays.

7. Les orientations de la politique économique et le niveau de développement du pays sont les éléments clefs. Parmi les autres facteurs dont dépendent les incidences sur le développement figurent notamment : la question de savoir si l'on se place dans une perspective à court ou à long terme pour évaluer les effets; les circonstances, normales ou exceptionnelles (programmes de privatisation ou crises financières, par exemple) dans lesquelles se déroulent les fusions-acquisitions internationales; les motivations de l'investisseur (par exemple, recherche de débouchés ou d'efficacité); la situation de l'entreprise acquise; et les solutions de rechange existantes en ce qui concerne les modes de pénétration de l'investissement.

Considérations de principe

Questions de caractère général

8. Considérant que l'accroissement de l'investissement n'est pas une fin en soi, certains pays ont constaté que les effets positifs dépendent, entre autres, de la justesse des politiques économiques, d'un juste niveau d'action gouvernementale, du cadre réglementaire et de la politique de concurrence.

9. Certains gouvernements n'ont pas de politique particulière en ce qui concerne les fusions-acquisitions internationales.

10. L'attitude des pouvoirs publics face aux fusions-acquisitions internationales entre des PME ou des grandes entreprises est contrastée. Certains gouvernements encouragent ces opérations entre les PME dans le but de faciliter l'accès de celles-ci aux capitaux étrangers et d'améliorer leur compétitivité.

11. Lors des privatisations, certains pays conservent des "actions privilégiées" et cherchent à obtenir des investisseurs étrangers stratégiques des engagements quant aux investissements futurs. Lorsque de tels engagements sont pris, un arbitrage intervient souvent entre le prix proposé des actifs mis en vente et les engagements en question.

12. Certains pays ont opté pour la restructuration de leur secteur public de préférence à la privatisation.

13. Certains gouvernements ont mis en place un dispositif pour faire face au problème des licenciements, par exemple en proposant une formation ou une reconversion aux personnes licenciées. Certains pays ont jugé utile, en raison (notamment) de ces effets sur l'emploi, de favoriser un développement harmonieux du secteur des entreprises nationales et du secteur des entreprises étrangères.

14. Certains pays cherchent à fixer des règles en matière de gouvernance d'entreprise.

15. Dans le cas de la privatisation et des ventes effectuées dans des circonstances exceptionnelles, certains pays ont constaté que le prix des actifs était une considération importante, mais non la seule. Dans le cas de ventes soudaines effectuées dans de telles circonstances (notamment lorsqu'elles impliquent des fusions-acquisitions internationales), par exemple lors d'une crise économique, certains pays ont constaté qu'il était difficile de déterminer le juste prix. Une perspective claire de développement à long terme a été jugée utile à cet égard.

Politique de concurrence

16. Devant la montée des fusions-acquisitions internationales, un certain nombre de pays prennent de plus en plus conscience de l'importance des lois relatives à la concurrence et de la coopération entre les administrations chargées de la concurrence. Ils ont constaté que les politiques visant à préserver la concurrence potentielle sur les marchés et à répandre une culture de concurrence complètent l'adoption et la mise en œuvre de lois relatives à la concurrence. Ils ont constaté aussi le bien-fondé d'une attention particulière accordée aux définitions du marché en cause, ainsi qu'au comportement et à la structure des marchés.

17. Certains pays conjuguent la politique de concurrence à d'autres préoccupations d'intérêt général et veillent à la coordination des politiques entre les services chargés de la concurrence et les organismes de régulation de certaines branches, notamment celles qui constituent des monopoles.

18. Outre l'examen des fusions au niveau national, une coopération internationale pourrait être utile, au niveau régional notamment. Par exemple, le contrôle des fusions étant une entreprise onéreuse, certains pays ont jugé utile de coopérer dans ce domaine au niveau régional. Certains ont jugé utile également un échange d'informations entre les pays touchés par les fusions-acquisitions. Une autre forme de coopération consiste à mettre en place des mécanismes d'examen conjoint. La question de l'uniformisation des délais a également été évoquée.

19. Lorsqu'ils examinent les fusions-acquisitions internationales, les pays qui sont en mesure de le faire pourraient communiquer aux pays en développement les renseignements présentant pour eux un intérêt.

20. Certains pays comptent sur l'assistance technique des partenaires donateurs pour élaborer leurs lois et cadres réglementaires dans ce domaine.

Questions appelant un complément d'étude

21. Les experts ont circonscrit un certain nombre de questions qui pourraient faire l'objet d'un complément d'étude. Il serait souhaitable en particulier de consacrer des recherches aux investissements consécutifs aux fusions-acquisitions, aux conséquences à en tirer du point de vue de la politique de développement au niveau international et aux incidences des différents types de fusions-acquisitions internationales sur la structure des marchés et les secteurs clefs du développement économique. Les contributions que pourraient apporter à cet égard l'Association

mondiale des organismes de promotion de l'investissement et d'autres organismes compétents en la matière pourraient être utiles.

II. RÉSUMÉ DU PRÉSIDENT

22. Étaient présents à la Réunion d'experts sur les fusions-acquisitions plus d'une centaine de participants provenant d'une cinquantaine de pays ou représentant des organismes des Nations Unies, d'autres organisations internationales et des organisations non gouvernementales. Les experts ont échangé des informations sur les questions suivantes : tendances, motivations et résultats des fusions-acquisitions; incidences sur le développement des pays d'accueil et possibilités d'action.

23. Les fusions-acquisitions internationales étaient examinées pour la première fois à la CNUCED, et l'objectif de la Réunion d'experts était d'approfondir la compréhension que les acteurs privés et publics ont de la question, d'autant que ce phénomène est relativement nouveau dans de nombreux pays et prend de l'importance.

A. Tendances, motivations et résultats des fusions-acquisitions

Motivations

24. Les spécialistes des fusions-acquisitions internationales appartenant au secteur privé ont souligné que ces opérations sont essentiellement motivées par la nécessité pour les entreprises de croître sur des marchés mondiaux et de le faire rapidement. Dans des conditions concurrentielles, la rapidité est un facteur déterminant : lorsqu'elles doivent choisir entre acheter et créer, les entreprises préfèrent en général la première solution, qui leur permet de pénétrer plus vite les marchés. Comme l'a dit un orateur, la vitesse est une amie, le temps un ennemi. Pendant la période 1995-1999, le nombre de fusions-acquisitions a augmenté de 43 % et cette tendance devrait se poursuivre.

25. Les fusions-acquisitions internationales sont appelées à jouer un rôle crucial dans la stratégie d'expansion des entreprises, qu'il s'agisse de grandes sociétés ou de petites et moyennes entreprises (PME). Pour les grandes sociétés transnationales, elles sont un moyen important de consolider leur puissance commerciale dans tous les pays. Les sociétés transnationales ne peuvent continuer de croître sans se livrer à ce type d'opération, surtout dans des secteurs comme les télécommunications, l'énergie et l'électricité. Selon le représentant d'une grande société transnationale, les fusions-acquisitions permettent notamment : de démarrer de nouvelles activités commerciales et d'innover; de renforcer la présence de l'acquéreur sur les marchés dotés d'un potentiel de croissance à long terme; et d'obtenir une part de marché plus rapidement. Les PME qui se livrent à ce type d'opération ont pour principales motivations l'accès aux marchés étrangers et aux réseaux mondiaux de production, la réduction de leurs coûts, l'amélioration de leur gestion, leur restructuration et la réalisation de gains de compétitivité. Lorsqu'une entreprise d'un pays en développement achète une entreprise d'un pays développé, c'est essentiellement pour acquérir une marque mondiale et avoir accès au marché planétaire.

26. Les motivations des entreprises varient selon les secteurs. Dans certains secteurs, les fusions-acquisitions permettent aux entreprises d'acquérir la taille critique pour être compétitives et se développer. Dans d'autres, elles favorisent l'intégration verticale, apportant ainsi une valeur ajoutée et de nouvelles technologies. Elles pourraient aussi être un moyen pour les entreprises d'acquérir des compétences et des actifs productifs dans un autre pays sans avoir à expatrier leur personnel.

27. Au Japon, la création d'entreprises a été en général la forme d'investissement privilégiée, à la fois dans les entrées et dans les sorties d'IED. Aujourd'hui, la perception des fusions-acquisitions par les acteurs publics et privés a changé. À la fin des années 90, les opérations internationales ont rapidement augmenté car elles permettent d'acquérir plus rapidement à l'étranger les actifs concurrentiels et les compétences propres à une entreprise donnée. Un de leurs avantages est aussi de faciliter l'introduction de techniques de gestion dans le pays d'accueil.

28. Dans les pays en développement, les motivations des entreprises se livrant à des fusions-acquisitions - internationales et nationales - sont les mêmes que dans les pays développés : mondialisation des marchés de consommation, concurrence accrue au niveau planétaire, augmentation des dépenses de recherche-développement et transfert de technologie, transformation des marchés de capitaux et mise en place de formes modernes de répartition du capital, privatisation, etc. Les fusions-acquisitions internationales réalisées dans les pays en développement ont pris de l'importance; elles ont des effets bénéfiques, mais posent aussi des problèmes. Si les opérations menées par des sociétés transnationales pour s'implanter sur des marchés ont souvent été suivies de la création de nouvelles entreprises, il reste que les fusions-acquisitions entraînent un rétrécissement des marchés financiers nationaux car les actions des entreprises acquises sont retirées des marchés boursiers locaux pour être cotées sur ceux de leur société mère.

Résultats

29. Il n'existe pas d'étalon précis ou convenu pour mesurer le succès ou l'échec des fusions-acquisitions. Toutefois, même si ces opérations ont un effet rarement positif sur la valeur des actions, elles sont fréquentes car la croissance externe des entreprises répond aux attentes du marché et à des motivations stratégiques. Les synergies sont un élément crucial de la réussite d'une fusion-acquisition car elles permettent aux entreprises de se faire un nom, d'acquérir des parts de marché et d'accroître leurs recettes. La dimension humaine des opérations de fusion fait qu'il devrait y avoir synergie entre les cultures des entreprises. Un orateur a fait observer que pour être couronnée de succès, une fusion-acquisition doit remplir quatre conditions : s'inscrire dans une stratégie à long terme, les opérations réalisées pour des raisons d'opportunité étant vouées à l'échec; les produits ou le personnel des entreprises concernées doivent se recouper un tant soit peu car cela facilite l'intégration; les cultures des deux entreprises ne doivent pas être antagonistes; l'entreprise qui achète et celle qui est achetée doivent toutes deux y trouver des avantages économiques (tout le monde doit être gagnant).

30. Un autre expert a ajouté que la réussite d'une fusion-acquisition dépend de l'expérience des entreprises concernées, de la réalisation des investissements supplémentaires nécessaires au renforcement des capacités technologiques de l'entreprise acquise et de la politique de formation

et d'intégration des employés. L'augmentation de la taille et la croissance des entreprises ne doivent pas être des fins en soi. Le transfert de technologie et la mise en valeur des ressources humaines sont des processus continus. À cet égard, il n'y a pas de différence entre les fusions-acquisitions internationales et l'IED de création d'entreprises.

Questions de politique générale

31. On a souligné la nécessité d'adapter les règles et réglementations à la nouvelle économie mondiale et de faire en sorte qu'elles n'entravent pas les fusions-acquisitions internationales. Par exemple, en raison de certaines dispositions réglementaires en vigueur dans leur pays, il est difficile aux entreprises des États-Unis d'être cotées à l'étranger.

32. L'existence d'un cadre juridique précis et sûr semble être une condition *sine qua non* du succès des fusions-acquisitions. Selon certains experts, il est plus important de réglementer le comportement des entreprises que de limiter la part du capital pouvant être détenue par des intérêts étrangers. Les avis étaient partagés concernant la souveraineté nationale, des experts de pays développés affirmant qu'à l'exception des activités relatives à la défense nationale ou de celles qui peuvent mettre en danger la santé publique, les restrictions imposées à l'actionnariat étranger ne sont pas justifiées.

33. Les gouvernements doivent harmoniser leurs règles et leurs réglementations, par exemple les dispositions fiscales relatives aux options sur titres.

34. De l'avis général, la politique de concurrence devient plus importante à la faveur de l'augmentation des fusions-acquisitions. Parmi les facteurs examinés figuraient la définition du marché en cause et les moyens de mieux contrôler les fusions sans créer de nouveaux obstacles réglementaires qui auraient un coût élevé.

35. Il faut établir une distinction entre les "mégafusions" et les acquisitions "normales", qui appellent des solutions différentes. Il faut aussi accorder une plus grande attention aux incidences des fusions-acquisitions internationales sur les PME, notamment sur les plans du financement, de l'accès aux marchés et de la concurrence.

Perspectives

36. Selon les intervenants du secteur privé, les fusions-acquisitions sont appelées à se multiplier et s'accélérer dans la nouvelle économie. L'adaptation à ce nouvel environnement passera par une vague de fusions, qui sera suivie de scissions, puis de nouvelles fusions. Auparavant, les sociétés planifiaient leur action à un horizon de cinq ans. Désormais, la planification et l'action ne font plus qu'un. D'où l'importance croissante à l'avenir des fusions-acquisitions internationales et la nécessité pour les pays en développement d'adopter des politiques adaptées à leur égard. Il devrait y avoir une synergie entre les intérêts des entreprises et ceux des pays d'accueil.

B. Incidences des fusions-acquisitions internationales sur le développement des pays d'accueil et possibilités d'action

37. Plusieurs experts de pays en développement ont présenté les incidences des fusions-acquisitions internationales sur leur pays.

38. Les experts ont constaté que les fusions-acquisitions internationales n'impliquent pas uniquement un transfert de propriété, mais peuvent avoir des incidences positives sur l'économie du pays d'accueil, notamment sur :

- La structure de l'industrie locale, grâce au transfert de compétences de gestion et de nouvelles technologies (par exemple, les fusions-acquisitions internationales sont un moyen de contourner les règles strictes régissant les droits de propriété intellectuelle), à l'augmentation des capacités de production résultant d'investissements supplémentaires et consécutifs, à la possibilité de s'intégrer rapidement aux réseaux de production mondiaux et d'accéder aux marchés planétaires, à l'amélioration de la productivité et de la rentabilité des entreprises acquises, ainsi qu'en incitant les pouvoirs publics à adopter une stratégie à long terme;
- Les ressources disponibles, grâce à l'augmentation des recettes publiques, aux investissements supplémentaires réalisés et à l'accroissement des exportations;
- L'organisation du marché, grâce à la constitution de groupes d'intérêt chargés de négocier avec les créanciers et à la suppression des groupements anticoncurrentiels locaux.

39. Dans quelques pays, en particulier en Europe centrale et orientale, les fusions-acquisitions internationales ont essentiellement pris la forme de privatisations. En général, les entreprises privatisées ont amélioré leur productivité, leur rentabilité et leurs services aux consommateurs. De l'avis de certains experts, les investisseurs étrangers se sont souvent engagés à réaliser de nouveaux investissements dans ces entreprises. Un expert a évoqué une enquête réalisée sur les incidences des acquisitions étrangères de sociétés privatisées dans les pays en transition, selon laquelle ces opérations étaient suivies, dans la majorité des cas, de nouveaux investissements, d'une restructuration des activités et d'une augmentation des capacités. Il a ajouté que la politique relative à l'IED doit viser à créer de nouvelles capacités de production, quel que soit le mode d'entrée des investissements. Les acquisitions étrangères s'inscrivant dans le cadre de privatisations de grande ampleur peuvent contribuer à la restructuration des entreprises en activité.

40. Les experts ont néanmoins soulevé un certain nombre de problèmes. Les fusions-acquisitions internationales n'entraînent pas en principe d'augmentation du capital social car elles ne font qu'en modifier la répartition. Par ailleurs, elles donnent plus rarement lieu à un transfert de technologie que l'IED de création d'entreprises, du moins en Amérique latine. Elles peuvent également affaiblir l'outil de production national si l'acquisition d'entreprises locales bien gérées a pour but d'éliminer des concurrents et si des emplois sont supprimés pour cause de restructuration. Dans certains pays, des marques nationales disparaissent, des emplois

sont perdus et la concentration de l'industrie s'accroît lorsque des concurrents locaux, en particulier des PME, sont évincés de leurs marchés du fait, par exemple, des prix prédateurs pratiqués par les sociétés transnationales. Le comportement anticoncurrentiel des entreprises étrangères peut avoir des conséquences particulièrement inquiétantes, surtout en l'absence de réglementation stricte de la concurrence dans le pays d'accueil. Par ailleurs, dans les branches (distribution d'eau, par exemple) où les acteurs internationaux sont peu nombreux, la privatisation a pour effet de renforcer la concentration.

41. De plus, les recettes des privatisations peuvent être mal utilisées par les gouvernements. Deux types de mesures peuvent être prises pour atténuer les incidences négatives des privatisations :

- Les pouvoirs publics doivent dire clairement à qui bénéficieront les recettes des privatisations ou à quoi elles serviront (comme dans le programme de capitalisation bolivien);
- L'entreprise étrangère se portant acquéreur doit s'engager à réaliser de nouveaux investissements (comme au Pérou).

42. Le représentant d'un syndicat international a constaté avec préoccupation qu'au-delà des incidences économiques, les fusions-acquisitions internationales ont des conséquences sociales. Il faut tenir compte des intérêts de l'ensemble des parties prenantes, c'est-à-dire non seulement des actionnaires, mais aussi des travailleurs, des fournisseurs, des consommateurs et des pouvoirs publics. Les travailleurs ressentent les effets de la mondialisation sous différentes formes : suppression d'emplois, tendance à la baisse des salaires et dégradation des conditions de travail. La politique de concurrence a une portée trop restreinte car elle ne répond qu'aux préoccupations des entreprises en concurrence. Les mesures prises devraient être fondées sur une meilleure connaissance des effets de la libéralisation du commerce et des investissements sur la main-d'œuvre et sur les collectivités locales, et viser à améliorer la gouvernance d'entreprise, à tenir compte des intérêts des parties prenantes locales, à renforcer les capacités et les entreprises locales, ainsi qu'à donner des moyens aux travailleurs et aux syndicats.

43. Certains experts ont formulé des observations sur les conséquences pour les pays développés des fusions-acquisitions réalisées à l'étranger, qui peuvent avoir un coût en termes de perte d'emplois et de compétitivité si les entreprises de haute technologie de ces pays délocalisent leurs installations.

44. On s'est demandé s'il ne vaudrait pas mieux encourager les fusions-acquisitions au niveau national plutôt qu'au niveau international, tout particulièrement dans des secteurs sensibles comme les activités bancaires et financières.

45. Les mesures à prendre pour corriger les incidences négatives des fusions-acquisitions internationales ont été examinées. Les experts ont admis que les gouvernements doivent investir dans l'éducation, améliorer le régime d'investissement et revoir les règles relatives à la gouvernance d'entreprise. Les questions doivent être abordées dans un cadre plus large et la mise en place d'organes de réglementation est un préalable. Le contrôle des fusions-acquisitions passe par la réglementation du comportement des entreprises, et non pas par des restrictions concernant

la répartition du capital social. Dans les pays les moins avancés, les difficultés sont aggravées par la nécessité de mettre en place un cadre réglementaire général ou de l'améliorer lorsqu'il existe. Certains d'entre eux ne possèdent pas de législation sur la concurrence ou d'organe chargé de faire respecter la réglementation des branches. Il y a pénurie de techniciens ou de juristes qualifiés et les services financiers laissent souvent à désirer dans ces pays, qui ont clairement besoin d'une assistance technique.

46. En ce qui concerne les effets sur l'emploi, certains experts étaient d'avis que les licenciements sont parfois inévitables lorsque l'entreprise acquise est mal gérée. Mais les fusions-acquisitions peuvent aussi entraîner une augmentation de l'emploi à long terme. La nécessité de prendre des mesures pour faire face aux licenciements massifs a été soulignée. Certains experts ont fait observer que l'économie politique ne peut ignorer les problèmes de chômage à court terme, même si ceux-ci sont acceptables dans la théorie économique. Il faut aider les chômeurs à se reconvertir, en particulier lorsqu'il y a un grave déficit de main-d'œuvre qualifiée. La possibilité de créer un fonds d'affectation spéciale à cet effet, alimenté par des investisseurs étrangers, a été évoquée.

47. En matière de transfert de technologie, les retombées ont été considérées comme nulles lorsque les fusions-acquisitions ont pour objet d'éliminer un concurrent. Elles sont généralement plus importantes dans le cas d'IED de création d'entreprises, mais les fusions-acquisitions contribuent probablement davantage à resserrer les liens tissés avec les entreprises locales car elles profitent d'un réseau de relations déjà établi.

48. Les effets des fusions-acquisitions internationales se déroulant dans des situations particulières, par exemple en période de crise économique et financière ou dans le cadre de programmes de privatisation, posent des problèmes différents. Ainsi, en période de crise financière, pour les entreprises en butte à des problèmes de liquidités qui n'arrivent pas à obtenir de l'argent frais et les gouvernements concernés, la "vente en catastrophe" est la seule alternative à la faillite. Il est important que les gouvernements confrontés à ce type de situation aient défini des priorités claires et examinent toutes les solutions possibles. Les capacités techniques doivent être renforcées, par exemple en classant et en évaluant les actifs productifs et improductifs d'une banque en difficulté. Il est également important de bien choisir le moment de la vente et de ne pas proposer plusieurs entreprises d'un même secteur au même moment, afin que les offres d'achat ne se concentrent pas sur les entreprises les plus intéressantes et fassent baisser le prix des autres. La nécessité d'établir des priorités claires vaut également pour les privatisations. Dans la plupart des cas, on fait appel à des investisseurs étrangers stratégiques pour attirer des capitaux, restructurer l'entreprise, accroître sa compétitivité et améliorer les services aux consommateurs. Le prix des actifs est important, mais n'est pas primordial dans la plupart des privatisations. La qualité et la fiabilité de l'acheteur et de l'offre sont prépondérantes. Il est essentiel de lancer un appel d'offres auquel puisse répondre le plus grand nombre possible de soumissionnaires satisfaisant à certains critères élémentaires. Les gouvernements doivent acquérir des compétences et de l'expérience en matière de négociation, afin d'être aussi forts que les sociétés transnationales.

49. Outre les incidences économiques des fusions-acquisitions internationales, les pays en développement sont tous préoccupés par l'affaiblissement du secteur des entreprises nationales et donc par la perte de souveraineté économique du pays d'accueil. De l'avis général, des

précautions peuvent être prises pour éviter que des pans sensibles de l'économie ne tombent entre des mains exclusivement étrangères. On s'est demandé s'il est souhaitable de restreindre l'actionnariat étranger dans le secteur bancaire, par exemple. Se pose également la question du transfert à l'étranger du centre décisionnel de la société acquise. Il faut souvent trouver un équilibre entre la nécessité pour les sociétés nationales de se protéger des acquisitions et des prises de contrôle étrangères non souhaitées et celle de permettre le bon fonctionnement des marchés boursiers.

50. Le rôle de la politique de concurrence a été particulièrement souligné. De l'avis général, les effets des fusions-acquisitions internationales sur la concurrence méritent une attention particulière de la part des décideurs. Les gouvernements doivent mettre en place une législation nationale sur la concurrence pour les contrôler et répandre une culture de concurrence, qui est désormais enracinée dans de nombreux pays, par exemple en Amérique latine. Par ailleurs, la politique de concurrence doit être mieux intégrée aux autres politiques. Le contrôle des fusions-acquisitions internationales doit, au-delà des notions traditionnelles de politique de concurrence, prendre en compte le caractère "contestable" des marchés car les mesures prises peuvent causer autant de distorsions commerciales que les comportements anticoncurrentiels du secteur privé.

51. De l'avis des experts, les autorités locales ont de plus en plus de mal à évaluer les effets des fusions-acquisitions internationales sur les marchés locaux, ce qui amène à s'interroger sur les capacités de la réglementation nationale de les corriger. Une autre difficulté consiste à définir le marché en cause pour des produits et des activités soumis à une innovation constante. Selon certains experts, il est souvent problématique, dans l'analyse des conditions de concurrence, de faire la part des choses entre les effets des fusions-acquisitions sur la structure actuelle du marché et le processus d'innovation et de "destruction constructive" dans certains secteurs de produits de haute technologie. La politique de concurrence ne devrait donc pas être trop rigide, pour ne pas contrarier le dynamisme des fusions-acquisitions internationales. À ce propos, certains experts ont estimé que la vraie difficulté pour les pays en développement est non pas tant de se préoccuper de la concurrence, mais de réglementer les secteurs, afin que chacun d'entre eux puisse atteindre le niveau de concentration qui lui permet de bien fonctionner. La réglementation devrait être fondée sur des stratégies nationales de développement qui soient rationnelles et dont les priorités pourraient être notamment la modernisation et le perfectionnement technologique (par exemple, la réglementation du secteur des télécommunications découlant de ces priorités peut être contraire aux principes de la politique de concurrence).

52. Certaines observations ont été faites sur la nécessité de s'attaquer aux problèmes posés par les fusions-acquisitions internationales dans le cadre de la mise en œuvre de la politique de concurrence. Plusieurs mesures ont été proposées, par exemple : le renforcement de la coopération entre les autorités compétentes des pays concernés, afin d'échanger des informations et de favoriser la collaboration; la réalisation d'enquêtes communes ou la conclusion d'accords de répartition des tâches dans des affaires où les efforts déployés par un organe pour faire respecter la législation pourraient faciliter l'examen des opérations en question devant d'autres juridictions. La normalisation des périodes d'examen et des autres procédures pourrait aussi y contribuer lorsque plusieurs juridictions sont concernées. Il a en outre été proposé de créer des mécanismes informels d'observation au niveau régional dans le but d'étudier les

fusions-acquisitions internationales et d'améliorer les méthodes actuelles. Ces mécanismes pourraient réduire les coûts de surveillance des autorités nationales.

53. Des experts ont également prié la CNUCED d'entreprendre des recherches sur l'impact des fusions-acquisitions, notamment sur la contribution des opérations internationales au renforcement des capacités de production des PME sur des marchés de plus en plus mondialisés.

III. QUESTIONS D'ORGANISATION

A. Convocation de la Réunion d'experts

54. La Réunion d'experts sur les fusions-acquisitions : mesures visant à optimiser les incidences positives et à minimiser les éventuelles incidences négatives de l'investissement international s'est tenue au Palais des Nations, à Genève, du 19 au 21 juin 2000. Elle a été ouverte le 19 juin 2000 par M. Karl Sauvant, responsable de la Division de l'investissement, de la technologie et du développement des entreprises.

B. Élection du bureau (Point 1 de l'ordre du jour)

55. À la séance d'ouverture, la Réunion d'experts a élu le bureau ci-après :

Président : M. Gesner Oliveira (Brésil)

Vice-Président/Rapporteur : M. Jean-Luc Le Bideau (France)

C. Adoption de l'ordre du jour (Point 2 de l'ordre du jour)

56. À la même séance, les participants ont adopté l'ordre du jour provisoire publié sous la cote TD/B/COM.2/EM.7/1. L'ordre du jour de la Réunion était le suivant :

1. Élection du bureau
2. Adoption de l'ordre du jour
3. Fusions-acquisitions : mesures visant à optimiser les incidences positives et à minimiser les éventuelles incidences négatives de l'investissement international
4. Adoption d'un texte reprenant les résultats de la Réunion.

D. Documentation
(Point 3 de l'ordre du jour)

57. Pour l'examen de la question de fond inscrite à son ordre du jour (point 3), la Réunion d'experts était saisie d'une note du secrétariat de la CNUCED intitulée "Incidences des fusions-acquisitions internationales sur le développement et questions de politique générale à examiner" (TD/B/COM.2/EM.7/2).

E. Adoption d'un texte reprenant les résultats de la Réunion
(Point 4 de l'ordre du jour)

58. À la séance de clôture, le 21 juin 2000, les experts ont adopté les conclusions et recommandations reproduites plus haut dans la section I, et ont autorisé le Président à établir un résumé des travaux de la Réunion (voir la section II).

Annexe

PARTICIPATION

1. Les experts des États membres de la CNUCED ci-après ont participé à la Réunion :

Afrique du Sud	
Algérie	Jamaïque
Allemagne	Japon
Arabie saoudite	Jordanie
Australie	Maroc
Bangladesh	Mexique
Bolivie	Ouganda
Brésil	Pakistan
Burundi	Pérou
Canada	Philippines
Chine	République de Corée
Costa Rica	République dominicaine
Cuba	République-Unie de Tanzanie
Équateur	Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord
États-Unis d'Amérique	Slovénie
Éthiopie	Sri Lanka
Fédération de Russie	Suisse
Finlande	Thaïlande
France	Trinité-et-Tobago
Guinée	Uruguay
Inde	Venezuela
Iran (République islamique d')	Viet Nam
Italie	Zambie

2. Les organisations intergouvernementales ci-après étaient représentées à la Réunion :

Banque européenne pour la reconstruction et le développement¹
Centre du Sud
Communauté européenne
Organisation arabe du travail
Organisation de la Conférence islamique
Organisation de coopération et de développement économiques

3. Les institutions spécialisées et organisations apparentées ci-après étaient représentées à la Réunion :

Organisation internationale du Travail
Organisation mondiale du commerce
Organisation des Nations Unies pour le développement industriel

4. La Commission économique pour l'Europe et la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes étaient représentées à la Réunion.

5. Les organisations non gouvernementales ci-après étaient représentées à la Réunion :

Catégorie générale

ActionAid
Confédération internationale des syndicats libres
Fédération mondiale des associations pour les Nations Unies
Fonds mondial pour la nature (International)
Ingénieurs du monde
International South Group Network
Internationale des services publics
Third World Network

Catégorie spéciale

Jubilee 2000 Coalition

Invité spécial

M. Arvind Mayaram, Président du Rajasthan Bureau of Industrial Promotion (Inde),
Vice-Président de l'Association mondiale des organismes de promotion de l'investissement.

Intervenants

M. Joseph B. Castello, Président et Directeur général de think3, Santa Clara (Californie)

M. John Kelly, Associé, Chef de l'équipe d'intégration des fusions-acquisitions, KPMG, Londres

¹ Conviée spécialement.

M. R. K. Krishna Kumar, Vice-Président, Teta Tea Limited, Bombay

M. Herbert Oberhänsli, Nestlé, relations économiques et internationales

M. Reynaldo Passanezi, Directeur adjoint, Groupe des conseils financiers aux entreprises, Banco Bilbao Vizcaya, Argentine (BBVA) SA, Sao Paolo