



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

Distr.  
LIMITÉE

TD/B/COM.2/EM.7/L.1  
23 juin 2000

FRANÇAIS  
Original : ANGLAIS

---

CONSEIL DU COMMERCE ET DU DÉVELOPPEMENT

Commission de l'investissement, de la technologie  
et des questions financières connexes

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

Genève, 19-21 juin 2000

**FUSIONS-ACQUISITIONS : MESURES VISANT À OPTIMISER  
LES INCIDENCES POSITIVES ET À MINIMISER LES ÉVENTUELLES  
INCIDENCES NÉGATIVES DE L'INVESTISSEMENT INTERNATIONAL**

**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 économies 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 (comme 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. En dépit d'un taux d'échec perçu comme élevé en termes d'augmentation de valeur pour les actionnaires et de rendement financier, 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 en cause.

#### ***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 gouvernement 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 recherche 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 en matière 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

fusions-acquisitions 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 gouvernement 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 claire perspective de développement à long terme a été jugée utile à cet égard.

#### *Politique de la 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 sur les marchés et à répandre la culture de la 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 pertinentes du marché, ainsi qu'au comportement et à la structure des marchés.

17. Certains pays conjuguent la politique de la 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 conjoints. 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.

-----