

# CONNAISSANCE<sup>48</sup> DE L'EMPLOI

LE 4 PAGES DU **CENTRE D'ÉTUDES DE L'EMPLOI**, N° 48, NOVEMBRE 2007

*À la fin des années 1990, une importante vague de fusions-acquisitions (F&A) a eu lieu en France. Si l'on excepte les plus petites d'entre elles, un peu plus de 7 700 ont été dénombrées entre 1997 et 2001.*

*Elles ont concerné près de 16 000 entreprises et environ 475 000 salariés.*

*Dans un contexte de forte croissance de l'emploi, nos données témoignent d'une évolution contrastée des effectifs lors des restructurations qui dépend fortement du type de réorganisation opérée et de l'ampleur des transferts de main-d'œuvre entre entreprises impliquées.*

*Globalement, les effectifs ont augmenté de 10 000 salariés (soit 2 %) un an après les F&A, mais ils ont diminué légèrement au bout de trois ans. On a par ailleurs observé un recours accru au travail intérimaire et une plus grande prudence dans la conclusion de contrats de moyen terme, signes du climat d'incertitude qui s'installe alors dans les entreprises. Pour autant le pic d'intérim a été ponctuel : les F&A n'ont pas durablement renforcé l'utilisation de main-d'œuvre flexible.*

## L'emploi lors des fusions-acquisitions de la fin des années 1990

**MATTHIEU BUNEL**

*Université de technologie de Belfort-Montbéliard/CEE*

**RICHARD DUHAUTOIS, CEE**

**LUCIE GONZALEZ, Dares**

**L**es restructurations d'entreprises sont des réorganisations qui recouvrent les processus de regroupement, de prise de contrôle par transferts d'actifs (fusion, fusion-absorption, scission, cession partielle), d'acquisition par prise de participation financière et d'*outsourcing* (recours aux missions d'intérim et externalisation des activités). Dans la littérature économique, la plupart des études se concentrent sur un type de restructuration : les fusions-acquisitions, que l'on peut décrire comme des opérations de croissance externe (acquisition de tout ou partie d'entreprises existantes), par opposition à celles de croissance interne (création de nouvelles capacités de production).

Au niveau micro-économique, les fusions-acquisitions (F&A) ont pour but essentiel d'améliorer l'efficacité économique des entreprises impliquées. Elles permettent en particulier de réaliser des économies d'échelle et de diminuer les coûts de transactions, de modifier leur positionnement sur leurs marchés, d'en pénétrer de nouveaux ou encore d'acquérir des technologies (rachat d'une *start-up*, par exemple). D'un point de vue macro-économique, les F&A sont des opérations peu fréquentes, qui se produisent généralement par vagues au sein de différents secteurs d'activité. Une vague importante a eu lieu à la fin des années 1990, reflétant les évolutions technologiques et la mondialisation de l'économie : souvent internationales

et impliquant de grandes entreprises, ces F&A ont participé à un vaste mouvement de concentration sectorielle dans une période de sur-évaluation boursière.

Au-delà de l'efficacité économique de ces restructurations, qui est loin d'être assurée – selon Chaudhuri et Tabrizi (1999), environ les deux-tiers des F&A se soldent par un échec si l'on prend comme critère le gain des actionnaires ou la rentabilité économique –, se pose la question de leurs conséquences pour les salariés. Dans le contexte de forte croissance de l'emploi salarié de la fin des années 1990, quelle a été l'évolution des effectifs dans les entreprises ayant connu une F&A ? Et a-t-on observé un recours accru aux formes flexibles d'emploi à cette occasion ? Pour répondre à ces questions, nous nous sommes intéressés aux entreprises françaises de plus de vingt salariés ayant connu une prise de contrôle par transferts d'actifs de plus d'1,2 millions d'euros entre 1997 et 2001 (cf. encadré et Bunel et alii, 2007).

## QUELQUES ÉLÉMENTS SUR LA CONNAISSANCE STATISTIQUE DES FUSIONS-ACQUISITIONS

On utilise les fichiers de *Modifications de structure* (MDST) de l'Insee pour identifier les fusions-acquisitions (F&A) entre 1997 et 2001 (au-delà de 2001, ce type de renseignement n'est plus disponible). Dans ces données, nous avons des informations sur les entreprises cédantes et les entreprises bénéficiaires. Sont recensées exhaustivement les F&A dont le transfert d'actifs est supérieur à 1,2 millions d'euros et les effectifs supérieurs à 20 salariés. Les plus petites F&A ne sont donc pas prises en compte. Nos données ne couvrent donc pas l'ensemble des F&A. Elles sont néanmoins très proches des informations collectées par la presse spécialisée (cf. tableau ci-dessous).

	1997	1998	1999	2000	2001	1997-2001
Fichier MDST	1 369	1 627	1 820	1 457	1 441	7 714
<i>Fusions et acquisitions magazine</i> (cité dans Coutinet, Sagot-Duvauroux [2003], p. 29)	1 356	1 251	1 302	1 319	755	5 983

Nos données incluent tous les types de transferts d'actifs : la fusion (une société A et une société B deviennent une société C, entraînant la disparition de A et B), la fusion-absorption (la société B absorbe la société A, entraînant la disparition de A), la scission (la société A devient une société B et une société C, entraînant la disparition de A), la cession partielle d'actifs (la société A et la société B deviennent A' et B', avec transfert d'une partie de A vers B'). S'inspirant des travaux effectués, nous avons également construit quatre variables relatives aux F&A. Elles indiquent : A) l'ampleur des transferts d'effectifs ; B) l'appartenance à un groupe ; C) la comparaison sectorielle entre l'entreprise cédante et la bénéficiaire ; et D) le secteur d'activité de l'entreprise bénéficiaire.

Par ailleurs, nous avons utilisé des fichiers administratifs d'entreprises (*FUTE* et *FICUS* de l'Insee) qui contiennent des données comptables et financières et fournissent des informations sur les effectifs de l'entreprise, en dehors de la nature des contrats (CDD ou CDI). Pour étudier le recours à ces différentes formes d'emplois, nous avons mobilisé des fichiers qui nous permettent d'identifier, pour chaque entreprise, le travail temporaire, les CDD et les CDI. La base finale de données que nous avons utilisée est le résultat de l'appariement de ces sources (pour plus de détails, cf. Bunel et alii, 2007).

## Les fusions-acquisitions dans la littérature : des effets contrastés sur l'emploi

Les résultats des études portant sur l'évolution de l'emploi suite à une F&A ne sont pas toujours négatifs, comme la presse s'en fait souvent l'écho en mettant en avant les plans sociaux qui les accompagnent. En réalité, l'évolution des effectifs salariés dépend du type de fusion-acquisition (fusions entre entreprises d'un même secteur, entre entreprises de pays différents, etc.) et de la conjoncture macro-économique. On peut ainsi recenser quelques travaux aux résultats contrastés : Brown et Medoff (1988) montrent par exemple qu'aux États-Unis les F&A du début des années 1980 ont eu un effet positif sur l'emploi de l'ordre de 2 %. Plus récemment, Gugler et Yurtuglu (2004) soulignent une évolution de l'emploi plutôt négative, notamment au Royaume-Uni et en Europe continentale. Toutefois, cet effet négatif est limité dans le temps, s'estompant trois ans après la réorganisation, et il résulte surtout des fusions-acquisitions ayant lieu entre entreprises d'un même secteur d'activité.

Sur données françaises, Degorre et Reynaud (2003) examinent l'impact d'une baisse des effectifs sur les performances des entreprises concernées. Même s'ils ne peuvent identifier précisément si c'est une opération de F&A qui est à l'origine de la réduction du nombre de salariés, les auteurs

remarquent que les suppressions d'emplois sont conduites dans des entreprises en difficulté et ont plutôt un effet salutaire sur leur rentabilité. L'analyse de Margolis (2006) porte plus directement sur le devenir des personnels des entreprises participant à des F&A. Elle montre que les salariés de l'entreprise cédante, transférés dans la nouvelle entité, possèdent des caractéristiques plus valorisables sur le marché du travail que ceux qui la quittent. Et ils ont les mêmes probabilités de rester en emploi que ceux issus de l'entreprise acquéreuse.

## Les caractéristiques des fusions-acquisitions de la fin des années 1990

La vague de fusions-acquisitions qui a eu lieu en France à la fin des années 1990 se caractérise par des regroupements d'entreprises de nationalités différentes (Coutinet, Sagot-Duvauroux, 2003). Et elle a fréquemment impliqué des entités appartenant à des groupes de sociétés. Comme les entreprises bénéficiaires faisaient un peu plus souvent partie d'un groupe que les entreprises cédantes, les opérations de restructuration de cette période ont très légèrement

renforcé la place des groupes dans l'économie française. Lorsque les bénéficiaires et les cédantes appartenaient toutes deux à un groupe, les F&A ont été plus nombreuses entre entreprises du même groupe qu'entre entreprises appartenant à des groupes différents.

Les F&A que nous avons étudiées se sont surtout exercées entre unités appartenant au même secteur d'activité, ce qui conforte l'idée selon laquelle les entreprises (et les groupes) auraient recherché des synergies sur leur marché. Ces réorganisations n'ont pas conduit à des réallocations sectorielles massives de l'emploi, puisque plus de 70 % d'entre elles ont été de type intra-sectoriel. Et elles sont restées un phénomène rare : tous types confondus, on a dénombré entre 1997 et 2001 un peu plus de 7 700 F&A, qui ont concerné près de 16 000 entreprises ayant participé soit comme entité cédante, soit comme entité bénéficiaire (ou les deux) pour une population d'environ 475 000 salariés. Et si certaines entreprises ont connu plusieurs restructurations sur la période, près de 90 % d'entre elles n'ont été impliquées qu'une fois entre 1997 et 2001 (cf. tableau).

## Une évolution hétérogène de l'emploi

D'après nos données, l'évolution de l'emploi à l'occasion des F&A n'est pas homogène. Elle dépend en premier lieu du moment où l'on prend la mesure de l'évolution : le résultat à court terme (un an après) n'est pas identique à celui de moyen terme (trois ans après). Les évolutions sont aussi fortement dépendantes de l'ampleur des transferts d'effectifs. Et elles sont conditionnées par le caractère intra-sectoriel ou inter-sectoriel de l'opération.

Dans l'ensemble, pour les F&A intervenues en France entre 1997 et 1999, l'évolution de l'emploi (hors intérim) a été positive trois ans après. L'effectif conjoint des entreprises cédantes et bénéficiaires a augmenté à court terme de plus

de 10 000 salariés (soit 2 %) et a diminué très légèrement au bout de trois ans. Il n'existe pas de corrélation stricte entre l'évolution de court terme et celle de moyen terme. Par exemple, les F&A intra-sectorielles répertoriées en NAF600 (nomenclature d'activités française en 600 postes) ont été suivies d'une hausse de l'emploi à court terme mais d'une baisse à moyen terme. Lorsque le transfert d'effectifs entre l'entreprise cédante et la bénéficiaire a été supérieur à 50 %, l'emploi s'est accru en moyenne de plus de 10 %. Les F&A inter-sectorielles ont aussi affecté positivement l'évolution de l'emploi (de l'ordre de + 6 %).

## Un besoin momentané de flexibilité dans une période d'incertitude...

Notre étude révèle par ailleurs une utilisation accrue du travail intérimaire dans les entreprises acquéreuses après la fusion-acquisition. Certes, le pic d'intérim observé s'explique en partie par un effet de structure : comme le recours à l'intérim croît structurellement avec la taille et que les effectifs de l'entreprise acquéreuse augmentent mécaniquement lors de l'opération, il est logique d'observer une augmentation des effectifs de salariés intérimaires juste après. Mais il faut cependant noter que ce pic ne se réduit ni à un effet « taille de l'entreprise », ni au simple transfert des intérimaires de l'entreprise cédante. Un tel constat résiste à une analyse « toutes choses égales par ailleurs », qui tient compte du rôle joué par la taille de l'entreprise, son appartenance à un groupe et le secteur dans lequel elle exerce son activité principale.

Dans la littérature économique, le recours aux formes flexibles d'emploi répond à la nécessité, pour les entreprises, d'adapter leur volume d'emploi aux fluctuations de court terme de la demande de biens qui leur est adressée. Mais ces fluctuations, plus difficiles à anticiper au moment d'une

### OPERATIONS DE FUSION-ACQUISITION ET ENTREPRISES CONCERNEES ENTRE 1997 ET 2001

#### Opérations de fusion-acquisition

Nombre de cédante(s)	Nombre de bénéf.	Type de F&A	1997	1998	1999	2000	2001	1997-2001
une	une	<b>Changement de propriétaire ou cession partielle d'actifs</b>	1 014	1 197	1 351	1 031	1 102	5 695
une	plusieurs	<b>Scission</b>	90	111	113	53	46	413
plusieurs dont bénéf.	une	<b>Fusion Fusion-absorption</b>	239 -	282 -	332 -	295 7	227 4	1 375 11
plusieurs	plusieurs	<b>Opération complexe</b>	26	37	24	78	66	231
<b>Total</b>			<b>1 369</b>	<b>1 627</b>	<b>1 820</b>	<b>1 457</b>	<b>1 441</b>	<b>7 714</b>

#### Entreprises impliquées

	Cédantes	Bénéficiaires	1997	1998	1999	2000	2001	1997-2001
			1 822	2 117	2 421	2 116	1 845	9 769
			1 486	1 783	1 976	1 332	1 355	7 020
<b>Total</b>			<b>3 308</b>	<b>3 900</b>	<b>4 397</b>	<b>3 448</b>	<b>3 200</b>	<b>15 899</b>

Sources : Fichier Modifications de structure (MDST) de l'Insee.

Note de lecture : On compte, en 1999, 1 351 fusions-acquisitions ne concernant qu'une seule entreprise cédante et qu'une seule entreprise bénéficiaire.

F&A, ne sont sans doute pas la seule justification du recours renforcé à l'intérim. Les restructurations s'accompagnent en effet d'un climat d'incertitude au sein de l'entreprise, qui explique à la fois le besoin de flexibilité de court terme et la plus grande prudence observée dans la conclusion de relations contractuelles de moyen terme, qu'il s'agisse de recrutements en contrats à durée indéterminée (CDI) ou à durée déterminée (CDD), ou de contrats commerciaux de sous-traitance (Bunel et alii, 2007).

L'intérim, associé à une temporalité plus réduite que les CDD (la durée moyenne d'une mission étant inférieure à celle d'un emploi en CDD) apparaît particulièrement adapté lorsque l'entreprise a besoin de main-d'œuvre supplémentaire juste après la F&A, et ce, d'autant plus qu'elle projette ou craint une réduction d'effectifs. Aubert et Beaujolin-Bellet (2004) décrivent d'ailleurs les restructurations comme des situations de « crise » pour l'ensemble des acteurs, ceux-ci éprouvant « un sentiment très partagé d'incertitude que l'on peut qualifier de "critique" ». Même du côté des cadres dirigeants, qui devraient disposer de plus d'information, « incertitude et tâtonnements » règnent : ils sont pris dans des tensions contradictoires, hésitant entre différentes natures d'anticipation : anticipation sur les attentes des marchés financiers, anticipation sur l'évolution des marchés des produits et services, anticipation sur le devenir de leurs métiers et anticipation des effets sur l'emploi et le travail.

Et ces craintes semblent justifiées : l'entreprise court un risque accru en termes de performances économiques. Les études menées aux États-Unis et en France montrent en effet que la réduction des effectifs, en particulier, n'est pas suivie des effets attendus aussi bien en matière de performance économique et financière, de performance boursière que d'effets organisationnels. Coutinet et Sagot-Duvaurox (2003) soulignent que c'est souvent parce qu'une attention insuffisante a été portée à la gestion du « facteur humain »

que la fusion échoue, notamment lorsque la nouvelle entité n'arrive pas à sortir par le haut des conflits de culture et de modèle d'organisation ou à gérer les doublons de fonctions et de moyens. D'autres explications aux échecs des F&A peuvent être avancées : la surestimation des synergies, le handicap que peut constituer à certains égards la grande taille de l'entreprise et le manque de pertinence du projet industriel ou financier (Sachs-Durand, 2004).

## • • • mais qui ne renforce pas l'utilisation de main-d'œuvre flexible à moyen terme

Cela étant, le choc sur l'intérim est ponctuel et suivi d'un « retour à la normale » au bout de quelques années. Ce résultat confirme l'interprétation proposée : l'attentisme transitoire des entreprises acquéreuses retarderait l'engagement dans des relations de travail de moyen terme (CDI et CDD), le temps de gérer la crise que représente la réorganisation de la nouvelle entité et de s'assurer du succès de l'opération. Le fait que le pic d'intérim ne soit pas persistant conduit aussi à écarter l'hypothèse selon laquelle la restructuration serait l'occasion d'accélérer le processus tendanciel de substitution d'une main-d'œuvre externe et flexible (intérim, sous-traitance, filialisation) à la main-d'œuvre directe en contrat à durée indéterminée. Cela est confirmé par le fait que la suppression d'emplois directs après la F&A et le recours à une main-d'œuvre indirecte ne sont pas bien corrélés : deux ans après l'opération, les entreprises qui ont le plus réduit leurs effectifs en CDI et CDD ne sont pas systématiquement celles qui ont connu la plus nette augmentation de leur recours à l'intérim. ●

### références

- Aubert J.P., Beaujolin-Bellet R., 2004, « Les acteurs de l'entreprise face aux restructurations : une délicate mutation », *Travail et Emploi*, n° 100, Dares, octobre.
- Brown C., Medoff J. L., 1988, "The Impact of Firm Acquisition on Labor", in Ian Auerbach (ed), *Corporate Takeovers: Causes and Consequences*, University of Chicago Press, Chicago, p. 9-25.
- Bunel M., Duhautois R., Gonzalez L., 2007, *L'impact des fusions-acquisitions sur la gestion de la main-d'œuvre : une analyse empirique sur données françaises pour la vague de la fin des années 1990*, Rapport final pour le compte de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Emploi et du ministère du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité, Mission animation de la recherche.
- Chaudhuri S., Tabrizi B., 1999, "Capturing the Real Value in High-Tech Acquisitions", *Harvard Business Review*, Sept-Oct, 123-130.
- Coutinet N., Sagot-Duvaurox D., 2003, *Économie des fusions et acquisitions*, collection « Repères », n° 362, La Découverte, Paris.
- Gugler K., Yurtoglu B.B., 2004, "The Effects of Mergers on Company Employment in the USA and Europe", *International Journal of Industrial Organization*, 22, p. 481-502.
- Margolis D., 2006, "Should Employment Authority Worry about Mergers and Acquisitions?", *Portuguese Economic Journal*, vol.5, 2, August.
- Sachs-Durand C. (dir.), 2004, *La place des salariés dans les restructurations en Europe communautaire*, collections de l'Université Robert Schuman, Presses universitaires de Strasbourg.

**L**es actualités du Centre d'études de l'emploi sont en ligne sur le site [www.cee-recherche.fr](http://www.cee-recherche.fr)

La lettre électronique [flash.cee](mailto:flash.cee) vous informe régulièrement des principales activités du Centre d'études de l'emploi et vous signale ses dernières publications

Pour la recevoir par courriel vous pouvez vous inscrire sur la page d'accueil du site

### CENTRE D'ETUDES DE L'EMPLOI

29, promenade Michel Simon  
93166 Noisy-le-Grand Cedex  
Téléphone : 01 45 92 68 00  
Télécopie : 01 49 31 02 44  
Mél : [cee@mail.enpc.fr](mailto:cee@mail.enpc.fr)  
<http://www.cee-recherche.fr>

Directeur de publication : Pierre Ralle  
Conseiller scientifique : Thomas Amossé  
Rédactrice en chef : Marie-Madeleine Vennat  
Abonnements, diffusion : Josette Reux-Kiamenga  
Contact presse : Anne Evans

Imprimerie : Louis-Jean  
C.P.P.A.P. : 0911 B 07994  
Dépôt légal : 000 - novembre 2007  
ISSN : 1767-3356