

LA CROISSANCE EXTERNE ET L'EMPLOI DANS LES ENTREPRISES ABSORBANTES

Yanne GOURVIL-LE PERRON
GREFIGE - Université Nancy 2

Les opérations de croissance externe sont inévitablement associées aux réductions d'emplois. Cette affirmation prévaut dans le sens commun et semble très souvent relayée par la presse. C. Brown et J. L. Medoff déploraient déjà en 1988 que, aux États-Unis, la perception du public soit conditionnée par un nombre relativement faible de prises de contrôle extrêmement hostiles et fortement médiatisées. En France, les médias participent également à l'annonce d'informations sur les conséquences sociales négatives des fusions et des acquisitions d'entreprises. Par exemple, la fusion de BNP et de Paribas en 1999 aurait entraîné 400 démissions d'anciens salariés de Paribas en un an selon les syndicats, ou bien encore, la fusion de Ciba-Geigy et Sandoz en 1996 a été à l'origine de la suppression supplémentaire de 1700 postes par rapport à ce qui était initialement prévu (Enjeux - Les Échos').

L'objet de cet article² est ainsi d'analyser les effets des opérations de croissance externe sur l'emploi dans les entreprises absorbantes et d'identifier les grandes tendances de leur politique d'emploi en les comparant à des sociétés qui suivent exclusivement des logiques de croissance interne. La définition plus approfondie de cette problématique sera complétée par l'exposition de nos choix méthodologiques (2). À la présentation descriptive des résultats statistiques obtenus (3) succèdera une analyse comparative (confrontation de nos résultats aux autres études anglo-saxonnes et françaises) et explicative (proposition d'hypothèses explicatives). Au préalable, il convient d'effectuer une présentation conceptuelle et empirique des effets des fusions et des acquisitions sur l'emploi (1).

1. L'analyse - conceptuelle et empirique - des effets de la croissance externe sur l'emploi

1.1 La présentation conceptuelle des implications de la croissance externe sur l'emploi

Une opération de croissance externe n'est pas anodine pour une organisation. En effet, les implications humaines et organisationnelles sont aujourd'hui reconnues par nombre de chercheurs et de praticiens. Dans la littérature sur les mouvements d'emplois lors des fusions et des acquisitions d'entreprises, deux grands thèmes reviennent habituellement : la suppression d'emplois identiques ou non et les départs volontaires ou "forcés". Certains fondements théoriques permettent de surcroît d'expliquer les liens entre la croissance externe et les mouvements d'emploi.

1.1.1 Des suppressions d'emplois justifiées par leurs initiateurs³

Le spectre des restructurations massives et drastiques des effectifs est souvent associé, à juste titre dans certains cas, aux fusions et aux acquisitions d'entreprises. K. C. O'Shaughnessy et D. J. Flanagan (1998) font en effet l'hypothèse que les licenciements :

- peuvent être utilisés pour éliminer des activités redondantes causées par la recherche d'économies d'échelle,
- sont dus à la capacité de l'acquéreur d'identifier les incompétences de la société cible,
- ou bien, sont liés à la tentative de supprimer les capacités excédentaires dans une industrie en déclin.

1. Janvier 2001.

2. Cet article synthétise une partie des résultats d'une recherche plus vaste réalisée dans un cadre doctoral (Gourvil-Le Perron, 2001).

3. Il ne s'agit nullement ici de prendre partie quant au bien-fondé des suppressions d'effectifs. Notre objectif n'est que d'essayer de retranscrire le plus fidèlement possible les idées recensées dans la littérature..

Quant à la suppression d'emplois identiques, elle peut s'expliquer par le fait, d'une part, qu'une fusion ou une acquisition entraîne fatalement des double-emplois parmi les fonctions et les responsabilités que la nouvelle entité n'entend pas conserver (Buono et Bowditch, 1989) et, d'autre part, que les sociétés impliquées dans une opération de croissance externe ne sont pas bien portantes et le redressement des entreprises en difficulté impose la réduction provisoire des effectifs (Kessler, 1990).

Enfin, certaines formes de suppressions d'emplois peuvent s'analyser à travers la théorie de l'efficience et du concept de synergie⁴. En effet, les synergies opérationnelles, si elles permettent de manière simplifiée de réaliser des économies de coûts notamment dans les fusions horizontales, concentriques et verticales (Reid, 1968), n'en sont pas moins négatives pour les salariés dès lors que des double-emplois doivent être éliminés. De même, la recherche de synergies managériales signifie que, si une société dispose d'une équipe de direction efficace qui de surcroît est en surnombre, elle peut utiliser ses ressources managériales excédentaires en acquérant une entreprise gérée de manière inefficace à cause d'un manque de ressources de même nature (Weston, Chung et Hoag, 1990). Ce transfert de compétences pourrait générer le départ de salariés considérés comme inefficaces.

1.1.2 Des démissions choisies ou "forcées" ?

Les départs des salariés et plus particulièrement des cadres peuvent s'analyser selon deux points de vue. D'une part, les départs, qui prennent la forme de démissions, peuvent être le résultat d'un choix délibéré de l'individu pouvant s'expliquer, notamment pour les cadres, par un accroissement de l'anxiété, de l'insatisfaction au travail et de l'obstruction d'informations dans l'entreprise (Walsh, Ashford et Hill, 1985).

D'autre part, le maintien de certains salariés n'est pas toujours souhaité et leur départ n'est que l'aboutissement d'une procédure de destitution initiée par les actionnaires de l'entreprise. Le maintien ou le remplacement des salariés résulte d'une décision prise par la société absorbante à partir de l'évaluation des compétences des gestionnaires, de leurs intentions futures, de leur capacité à remplir de nouvelles fonctions et de leurs motivations. De plus, les gestionnaires dont les décisions, attitudes et gestes contribuent à créer ou à envenimer les difficultés de l'entreprise absorbée et à entraîner la détérioration du climat social ne seront pas maintenus au sein de l'entreprise (Rousseau, 1990). Ce second cas de figure nous renvoie à la théorie de l'agence et plus particulièrement à la divergence d'intérêt entre les actionnaires et les dirigeants⁵. Les prises de contrôle sont ainsi un mécanisme de contrôle externe destiné à limiter les principaux écarts des dirigeants par rapport à la maximisation de la richesse des actionnaires. En effet, dans une optique d'optimisation des ressources de la société achetée, les actionnaires peuvent choisir de remplacer les dirigeants qui gèrent l'entreprise absorbée et d'embaucher de nouveaux dirigeants qui se présentent sur le marché (Jensen et Ruback, 1983).

1.2 Une synthèse des études empiriques associant la croissance externe et l'emploi

Au plan des études empiriques, l'expansion des recherches associant la croissance externe et les mouvements d'emploi a réellement commencé à la fin des années quatre-vingts. Mais il n'a pas fallu attendre cette période pour que certains chercheurs s'intéressent, même à titre secondaire, à ce sujet.

1.2.1 L'analyse descriptive des études empiriques

Regroupées dans le tableau n° 1, les études ont été publiées au cours des vingt dernières années et sont pour la majorité d'entre elles d'origine américaine. Elles portent essentiellement sur des fusions et des acquisitions qui se sont produites entre 1958 et 1995. Les travaux répondent principalement à deux objectifs : l'analyse des niveaux d'emploi (réductions d'emploi, licenciements) et l'étude des départs notamment ceux des dirigeants et des cadres (turnover, démissions). Sur un plan méthodologique, moins de la moitié des études analyse simultanément les entreprises absorbantes et/ou absorbées au regard d'entreprises témoins. L'utilisation de ce mode d'échantillonnage est surtout visible au début de la période d'étude. Les méthodologies employées sont la plupart du temps de nature quantitative. Enfin, les études présentent souvent un caractère dynamique puisqu'elles portent sur plusieurs années (avant et après l'opération).

4. Voir par exemple les travaux de I. Ansoff (1968) ainsi que ceux de T. E. Copeland et J. F. Weston (1988).

5. Se reporter par exemple aux travaux de H. G. Manne (1965).

Tableau 1 - Les principales études empiriques menées sur la croissance externe et l'emploi.

Auteurs Type de publication Pays Date	Nature des opérations Pays Période étudiée	Principaux objectifs de l'étude	Nature et taille des échantillons Méthodologie retenue dans l'étude	Principaux résultats de l'étude
J. Allouche Thèse France 1981	Fusions. Absorptions. Apports partiel d'actif. Fusions-scissions. France 1966 à 1976	Analyser l'effet de la croissance externe sur l'emploi.	34 sociétés absorbantes. 34 sociétés de contrôle. Analyse des dispersions. Analyse des moyennes. Analyse de la variance (test du F). Étude menée sur 5 ans après l'opération.	Au cours des 2 à 3 premières années après l'opération, une réduction sensible des effectifs est visible. Au bout de cinq ans et dans trois cas sur quatre, le bilan d'emploi des sociétés absorbantes est supérieur à celui des firmes de contrôle.
C. Brown, J.L. Medoff Article É.-Unis 1988	Acquisitions. États-Unis 1978 à 1984.	Examiner les effets des acquisitions sur l'emploi.	16247 acquisitions. 14005 sociétés témoins. Base de données, moyennes, équations.	L'idée selon laquelle les acquisitions fournissent l'occasion de réduire les emplois n'est pas fondée.
J.P. Walsh Article États-Unis 1988	Acquisitions. Fusions. États-Unis 1975 à 1979.	Analyser l'importance du turnover des cadres supérieurs des sociétés absorbées.	50 sociétés acquises. 30 sociétés témoins. Questionnaires, statistiques descriptives, moyennes, variance, corrélations. Étude menée sur 5 ans après l'opération.	Le taux de turnover des cadres supérieurs des sociétés absorbées est significati- vement plus élevé que celui des sociétés témoins. Le type d'opération et la différence de taille entre les entreprises absorbantes et absorbées n'influencent pas de manière significative le turnover. Le turnover des dirigeants est susceptible d'être plus rapide que celui des cadres de moindre rang.
J.P. Walsh Article États-Unis 1989	Acquisitions. Fusions. États-Unis 1975 à 1979.	Examiner comment les négociations des fusions et des acquisitions affectent le maintien des cadres supérieurs des sociétés acquises.	113 sociétés acquises. Questionnaires, articles de presse, moyennes cumulées, corrélations entre les variables, covariance. Étude menée sur 5 ans après l'opération.	L'ampleur du turnover des cadres supérieurs est assez importante. Les effets des négociations sur le turnover des cadres supérieurs sont réels durant les quatre années suivant la conclusion de l'accord.
F.R. Lichtenberg / D. Siegel Article États-Unis 1990	Restructurations États-Unis 1977 à 1982	Analyser les effets des changements de propriété sur les emplois.	36000 établissements auxiliaires. 20000 établissements de production (échantillon de contrôle). Statistiques descriptives, analyse de régression.	La croissance de l'emploi est inférieure dans les établissements auxiliaires ayant changé de propriétaires que dans ceux n'ayant pas changé de propriétaires. Les réductions relatives d'emploi sont trois fois plus grandes dans les établissements auxiliaires que dans les établissements de production.
K.J. Martin, J.J. Mc Connel Article États-Unis 1991	Prises de contrôle. États-Unis 1958 à 1984	Examiner les liens entre les prises de contrôle, la performance et le turnover des dirigeants.	253 sociétés cibles. Distribution de fréquences des motifs du turnover cités dans des articles du Wall Street Journal. Rendements anormaux. Étude menée de 5 ans avant à 2 ans après l'opération.	Le turnover des dirigeants augmente significativement dans les sociétés cibles à la suite d'une prise de contrôle. Une forte relation existe entre le turnover des dirigeants et la performance antérieure à l'opération : les entreprises cibles dans lesquelles le turnover des dirigeants est élevé sont moins performantes que celles où le turnover est faible. Le rôle disciplinaire des prises de contrôle sur les dirigeants est important. Il n'y a pas de différence entre le taux de turnover des offres hostiles et amicales. Il n'y a pas pour les actionnaires de gains significativement différents lors des prises de contrôle disciplinaires ou synergiques.

Suite du tableau page suivante.

Auteurs Type de publication Pays Date	Nature des opérations Pays Période étudiée	Principaux objectifs de l'étude	Nature et taille des échantillons Méthodologie retenue dans l'étude	Principaux résultats de l'étude
A.A. Cannella, D.C. Hambrick Article États-Unis 1993	Acquisitions. États-Unis 1980 à 1984	Examiner la performance post-acquisition des sociétés acquises.	96 acquisitions. Rentabilité de la société acquise évaluée sur une échelle de notation l'année de l'opération et 4 ans après par 6 cadres et 6 analystes financiers de la société absorbante. Statistiques descriptives, analyse de régression. 13 fusions.	Les départs des cadres des sociétés acquises ont des implications négatives sur la performance post-acquisition. Cette perte d'expérience ne serait pas facilement comblée. La performance antérieure à l'acquisition ne semble pas avoir d'effet sur les liens existants entre la performance et les départs des cadres.
C. Jarry-Lethu Thèse France 1994	Acquisitions. Fusions France 1985 à 1989	Analyser la performance sociale des fusions.	13 fusions. Bilans sociaux, statistiques descriptives. Étude menée de 3 ans avant à 3 ans après l'opération.	Au plan social, la fusion apparaît comme une stratégie non performante au regard de la politique d'emploi mise en œuvre : exceptée l'année de réalisation de l'opération, l'emploi décroît sur la période de post-fusion. Cette diminution touche toutes les catégories socioprofessionnelles. La fusion se déroule dans un contexte d'insatisfaction au regard d'autres indicateurs tels que le turnover et les démissions.
K.C. O' Shaughnessy D.J. Flanagan Article États-Unis 1998	Fusions. Acquisitions. États-Unis Autres pays 1989 à 1993	Examiner l'influence des caractéristiques de la société absorbante, de la société absorbée et de l'opération sur la probabilité d'une annonce de licenciements après la fusion ou l'acquisition.	136 grandes fusions ou acquisitions. Statistiques descriptives, corrélations, modèle de régression.	Les fusions et les acquisitions liées (synergies) sont plus susceptibles d'être suivies par les licenciements (éliminer les activités redondantes, identifier les insuffisances des sociétés absorbées, travailler dans une industrie en déclin). La probabilité de licenciements après l'opération est inversement liée à l'efficacité du travail dans les entreprises absorbées avant l'opération (effet disciplinaire sur le marché du contrôle d'entreprises).
A.L. Ranft, M.D. Lord Article États-Unis 2000	Acquisitions. États-Unis 1994 à 1995	Analyser les déterminants et les effets du maintien des salariés clés lors du transfert des ressources fondées sur la connaissance d'une entreprise de haute technologie acquise à une société acquéreuse.	89 acquisitions. Questionnaires, statistiques descriptives, analyses de corrélation, modèles de régression.	De nombreuses acquisitions ont pour motivation spécifique l'obtention des technologies et des potentiels des sociétés acquises. Le maintien des salariés clés à tous les niveaux des organisations acquises (pas seulement au niveau des cadres supérieurs) apparaît être une condition préalable à la réussite du transfert des technologies et des potentiels dans les entreprises acquéreuse.

1.2.2 La validation empirique de la baisse des niveaux d'emploi et de l'existence du turnover

La plupart des chercheurs reconnaissent que les fusions et les acquisitions d'entreprises ont des implications humaines et organisationnelles. Deux éléments reviennent de manière récurrente dans les études empiriques analysées. D'une part, les niveaux d'emploi sont affectés à la baisse en raison d'une croissance moins forte des effectifs ou même d'une réduction des effectifs (Allouche, 1981 ; Lichtenberg et Siegel, 1990 ; Jarry-Lethu, 1994 ; O'Shaughnessy et Flanagan, 1998). Seule une étude fournit des résultats opposés sur l'évolution du niveau d'emploi (Brown et Medoff, 1988). D'autre part, le turnover des dirigeants et, dans une moindre mesure, celui des autres catégories de salariés sont reconnus de manière unanime notamment dans les entreprises absorbées (Walsh, 1988 et 1989 ; Martin et Mcconnell, 1991 ; Cannella et Hambrick, 1993 ; Jarry-Lethu, 1994 ; Ranft et lord, 2000).

L'intérêt d'une telle synthèse est de positionner notre recherche par rapport aux problématiques et aux méthodologies des études empiriques anglo-saxonnes et françaises menées sur la croissance externe et l'emploi.

2. La problématique et la méthodologie de la recherche

2.1 Une problématique centrée sur l'évolution de l'emploi pré- et post- acquisition ainsi que sur les différences entre les catégories de salariés

L'objectif principal de la recherche consiste à identifier les effets des opérations de croissance externe sur l'emploi dans les entreprises absorbantes et indirectement dans les entreprises absorbées puisque ces dernières sont intégrées aux nouvelles entités créées. En effet, même si la législation française⁶ garantit le maintien des salariés lors du transfert de propriété de leur entreprise puisque le principe de poursuite du contrat de travail est applicable aux nouveaux propriétaires⁷, la législation qui protège le salarié au moment de l'opération de croissance externe ne peut pas s'appliquer aux événements postérieurs à cette dernière. Le véritable problème vient du fait que les fusions et les acquisitions sont susceptibles d'engendrer des réorganisations au sein des entreprises. Ces restructurations peuvent avoir des répercussions sur le personnel (différentes selon les catégories de salariés) et engendrer des départs qui sont ou ne sont pas compensés par des recrutements selon les motifs (stratégiques, économiques et financiers) qui sous-tendent l'opération de croissance externe.

En d'autres termes, l'analyse des données sociales antérieures et postérieures à l'opération de croissance externe fait-elle apparaître, entre les entreprises suivant des logiques de croissance externe et celles suivant des logiques de croissance interne, des différences dans leurs comportements et leurs structures ? Cette interrogation se décline en plusieurs sous-questions de recherche.

Question 1 Les opérations de croissance externe entraînent-elles des réductions d'effectifs dans les entreprises absorbantes (licenciements, retraites-préretraites, chômage partiel...) ?

Question 2 Les départs volontaires (démissions) sont-ils plus importants dans les nouvelles entités créées ?

Question 3 Certaines catégories de salariés sont-elles plus touchées que d'autres par ces mouvements d'emploi ?

Question 4 Les départs sont-ils compensés, au moins en partie, par des recrutements ?

Pour répondre à ces interrogations, une logique empirico-inductive a volontairement été privilégiée. Elle a consisté à identifier des faits par l'observation de la réalité à partir desquels il a été possible de dégager des généralisations tout en ne s'appuyant pas a priori sur des théories ou des modèles. Toutefois, des références à des cadres théoriques ont été faites, en particulier à la théorie de l'efficacité et à la théorie de l'agence.

2.2 La dimension temporelle et comparative de la méthodologie

De manière pratique, la démarche méthodologique suivie, résumée dans le tableau n° 2, doit permettre d'effectuer des comparaisons dans le temps sur l'emploi au sein des firmes absorbantes mais elle doit également offrir la possibilité d'observer avec précision les effets de la croissance externe sur l'emploi grâce aux entreprises témoins, qui suivent des logiques exclusives de croissance interne. Ce sont les raisons pour lesquelles le choix du bilan social comme matériau de base de cette recherche a été réalisé même si certains chercheurs émettent des réserves quant à l'utilisation de ce dernier. À ce titre, V. Zardet (1997) identifie les insuffisances du bilan social et ses difficultés de mise en œuvre à partir de multiples travaux (le caractère exclusivement quantitatif et l'abondance d'une masse de données juxtaposées, des indicateurs qui traduisent mal la réalité, le choix de la moyenne rendant les interprétations difficiles et les incohérences de calendrier de présentation du bilan social aux partenaires sociaux et à l'assemblée des actionnaires) ou, bien encore, Y. Barel (1998) prône

6. L'Union Européenne se préoccupe également de la continuité des droits des salariés en cas de transfert d'entreprise ou d'établissement (Directive européenne du 9 octobre 1978). Voir l'ouvrage de B. Schaming (1996).

7. L'article L. 122-12 (D. n° 74-808, 19 septembre 1974) stipule : « S'il survient une modification dans la situation juridique de l'employeur, notamment par succession, vente, fusion, transformation du fonds, mise en société, tous les contrats de travail en cours au jour de la modification subsistent entre le nouvel employeur et le personnel de l'entreprise. » (Lamy Social, 1998).

quant à lui une refonte du bilan social reposant sur l'idée que « le document ne revêtira un réel intérêt informationnel que lorsqu'il permettra d'évaluer le degré de cohérence de la politique sociale adoptée ainsi que ces résultats ». Malgré ces critiques, des travaux de grande ampleur ont été réalisés à partir du bilan social dont la validité scientifique n'a jamais été, à notre connaissance, remise en cause et qui incombent à J. Allouche (1992 à 1994) et à C.H. d'Arcimoles (1995).

Tableau n° 2 - Fiche synoptique sur la démarche méthodologique suivie.

La démarche temporelle et comparative de la recherche			
<ul style="list-style-type: none"> • L'analyse statistique des entreprises absorbantes porte sur 9 ans c'est-à-dire 4 ans avant l'opération de croissance externe, l'année de l'opération et 4 ans après l'opération. Elle est par ailleurs réalisée au regard d'entreprises témoins qui ont des caractéristiques similaires à celles des entreprises absorbantes. 			
L'origine, la nature et la taille des échantillons			
<ul style="list-style-type: none"> • À partir du bulletin des annonces légales obligatoires (BALO) qui recense les publications de fusions, d'absorptions et d'apports partiels d'actifs (seulement si l'une au moins des sociétés fait publiquement appel à l'épargne), un échantillon de 33 entreprises absorbantes, ayant réalisé une opération de croissance externe entre 1980 et 1995, a été constitué. • Un échantillon de 33 sociétés témoins correspondantes a été construit, dans lequel ont été retenues les sociétés dont les codes APE à deux chiffres sont identiques à ceux des entreprises absorbantes (au cours de l'année de l'opération de croissance externe) et dont les effectifs mensuels moyens varient de plus ou moins 10 % par rapport à ceux des entreprises absorbantes (au cours de l'année précédant l'opération ou au cours de l'année de l'opération selon les échantillons)⁸. 			
Les variables choisies ainsi que leur mode de collecte et de construction			
<p><i>Sont retenues dans cette analyse des variables de départ et des variables de recrutement :</i></p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> - Départ (effectif total et par catégories de salariés) - Licenciement (effectif total et par catégories de salariés) - Démission (effectif total et par catégories de salariés) - Retraite-préretraite (effectif total) - Chômage partiel (effectif total) - Chômage partiel (effectif total) </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> - Recrutement (effectif total et par catégories de salariés) - Recrutement à durée indéterminée (effectif total et par catégories de salariés) - Recrutement à durée déterminée (effectif total et par catégories de salariés) </td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> • Les données collectées sont extraites des bilans sociaux d'entreprises qui proviennent d'une Centrale de bilans sociaux⁹ et directement des entreprises elles-mêmes. • Avant de calculer la moyenne arithmétique d'une variable pour l'ensemble de l'échantillon, la valeur de la variable (pour chaque entreprise) est rapportée à l'effectif mensuel moyen de l'entreprise (total ou par catégories de salariés). 		<ul style="list-style-type: none"> - Départ (effectif total et par catégories de salariés) - Licenciement (effectif total et par catégories de salariés) - Démission (effectif total et par catégories de salariés) - Retraite-préretraite (effectif total) - Chômage partiel (effectif total) - Chômage partiel (effectif total) 	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutement (effectif total et par catégories de salariés) - Recrutement à durée indéterminée (effectif total et par catégories de salariés) - Recrutement à durée déterminée (effectif total et par catégories de salariés)
<ul style="list-style-type: none"> - Départ (effectif total et par catégories de salariés) - Licenciement (effectif total et par catégories de salariés) - Démission (effectif total et par catégories de salariés) - Retraite-préretraite (effectif total) - Chômage partiel (effectif total) - Chômage partiel (effectif total) 	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutement (effectif total et par catégories de salariés) - Recrutement à durée indéterminée (effectif total et par catégories de salariés) - Recrutement à durée déterminée (effectif total et par catégories de salariés) 		
Les outils statistiques utilisés			
<ul style="list-style-type: none"> • Le calcul des écarts est un rapport (exprimé en pourcentage) entre la moyenne arithmétique d'une variable issue des échantillons des sociétés absorbantes et la moyenne arithmétique d'une variable provenant de l'échantillon témoin correspondant. Un écart positif indique que la moyenne d'une variable est plus élevée dans les sociétés absorbantes que dans les entreprises témoins et réciproquement. • Le test F de Fisher vient compléter le calcul des écarts et permet d'indiquer le niveau de significativité des résultats obtenus (1 %, 5 % et 10 %). <p>8. Les échantillons des entreprises absorbantes et des entreprises témoins figurent en annexe n° 1. 9. Élaborée par J. Allouche.</p>			

Les supports d'informations retenus dans le cadre de la recherche (à savoir les bilans sociaux) conditionnent alors fortement le choix des variables d'emploi. Par ailleurs, l'analyse des études empiriques recensées sur la croissance externe¹⁰ a permis d'identifier les variables intégrées dans ces

10. Les fiches synoptiques des études empiriques sur la croissance externe sont présentées dans la première partie.

études. Nous reprenons certaines de ces variables même si les études ont été réalisées à partir de divers jeux d'hypothèses et/ou de méthodologies différentes (départ, licenciement, démission...). Enfin, il nous a semblé essentiel d'intégrer à cette batterie d'indicateurs, des variables peu ou pas étudiées dans les études empiriques (recrutement, retraite-préretraite, chômage partiel...).

3. De la lecture des résultats statistiques à l'identification des disparités entre les sociétés absorbantes et les entreprises témoins

L'analyse comparative qui va suivre se veut volontairement descriptive. Elle souligne les écarts statistiques significatifs observés en matière d'emploi entre les sociétés absorbantes et les sociétés témoins avant l'opération de croissance externe (tableau n° 3) et après l'opération (tableau n° 4).

Tableau n° 3 : L'emploi dans les entreprises absorbantes (EA) avant l'opération et dans les entreprises témoins (ET).

Indicateurs	A - 4	A - 3	A - 2	A - 1
	Moyenne EA / Moyenne ET			
Taux de départ	+ 07,1 %	+ 1,9 %	- 05,2 %	- 07,4 %
Cadres	+ 12,5 %***	- 18,9 %	- 03,0 %**	+ 03,5 %
Etam	-16,7 %	- 24,3 %***	- 11,8 %	- 09,4 %
Ouvriers	+ 35,5 %**	+ 61,9 %***	- 11,1 %	- 23,0 %**
Taux de licenciement	+ 63,7 %***	+ 21,8 %***	+ 00,3 %**	+ 06,8 %**
Cadres	+ 01,1 %	- 37,0 %*	- 21,2 %	- 07,4 %
Etam	+ 04,7 %***	+ 09,6 %	+ 01,0 %	+ 07,0 %***
Ouvriers	+ 115,2 %***	+ 113,2 %***	+ 21,1 %**	+ 09,0 %***
Ouvriers	+ 01,1 %	+ 11,3 %*		+ 17,0 %
Taux de démission	- 10,0 %	- 27,7 %	- 16,5 %	- 08,0 %
Cadres	- 23,5 %	- 20,7 %	- 20,7 %	- 00,7 %
Etam	+ 51,7 %**	+ 81,9 %***	- 34,3 %	- 12,9 %
Ouvriers	- 18,6 %	- 19,8 %	+ 07,5 %	- 16,4 %
Taux de retraite-préretraite	- 27,7 %***	- 79,5 %***	- 63,7 %***	- 46,9 %**
Taux de chômage partiel				
Taux de recrutement	+ 00,0 %	- 04,5 %	- 13,1 %	- 14,9 %
Cadres	+ 08,7 %	+ 05,7 %**	+ 04,2 %	+ 08,0 %
Etam	- 22,4 %***	- 21,1 %***	- 16,5 %**	- 19,3 %*
Ouvriers	+ 18,7 %***	+ 23,9 %***	- 28,4 %*	- 45,4 %***
Taux de recrutement à DI	+ 13,1 %	+ 03,1 %	+ 12,4 %	+ 16,4 %*
Cadres	+ 16,3 %	+ 08,4 %**	+ 10,0 %	+ 13,3 %
Etam	+ 03,5 %	+ 01,9 %	+ 05,7 %	- 12,4 %
Ouvriers	+ 02,8 %	+ 26,8 %***	+ 06,9 %	+ 19,1 %
Taux de recrutement à DD	- 05,8 %	- 08,7 %	- 25,6 %**	- 29,1 %*
Cadres	- 41,6 %***	- 39,2 %***	- 45,7 %***	- 18,4 %***
Etam	- 32,5 %***	- 31,0 %***	- 26,3 %***	- 22,0 %*
Ouvriers	+ 28,7 %***	+ 24,6 %***	- 46,2 %***	- 66,6 %***

*** Valeur significative à 1%

** Valeur significative à 5%

*Valeur significative à 10%

Tableau n° 4 : L'emploi dans les entreprises absorbantes (EA) après l'opération et dans les entreprises témoins (ET).

Indicateurs	A + 1	A + 2	A + 3	A + 4	A + 5
	Moyenne EA / Moyenne ET				
Taux de départ	+ 01,6 %	- 04,0 %	- 11,0 %	- 13,1 %	+ 04,8 %
Cadres	+ 23,3 %***	+ 23,7 %	+ 30,9 %*	- 00,4 %***	+ 22,0 %
Etam	- 10,1 %**	- 10,7 %	- 21,2 %***	- 23,1 %**	- 16,5 %*
Ouvriers	+ 12,3 %	- 22,6 %	- 15,9 %**	- 24,9 %**	- 23,2 %***
Taux de licenciement	+ 49,2 %***	+ 39,9 %*	+ 27,8 %	- 31,1 %***	+ 10,6 %
	- 21,4 %	+ 47,0 %*	+ 32,3 %	- 19,2 %	- 12,1 %
Cadres	+ 10,2 %	+ 27,9 %	+ 28,7 %	- 26,4 %***	+ 24,3 %
Etam	+ 109,1 %***	- 01,3 %	+ 26,8 %	- 44,8 %***	+ 01,6 %
Ouvriers	+ 01,9 %	- 02,2 %	- 15,1 %	- 05,7 %	- 05,5 %
Taux de démission	+ 03,1 %	+ 06,0 %	+ 02,1 %	+ 18,1 %	+ 28,3 %*
Cadres	- 09,0 %	- 19,1 %***	- 33,8 %***	- 27,0 %***	- 35,0 %***
Etam	- 21,2 %**	- 21,9 %	- 25,6 %	- 29,3 %	- 08,3 %
Ouvriers	+ 64,9 %***	+ 14,9 %	- 23,8 %***	+ 09,6 %	+ 70,7 %***
Taux de retraite préretraite	-- 50,4 %***	- 39,4 %**	- 16,8 %	- 09,8 %	- 46,3 %
Taux de chômage partiel					
Taux de recrutement	+ 06,3 %	- 15,6 %	- 22,6 %	- 15,0 %	- 01,5 %
Cadres	+ 48,4 %	+ 28,9 %	+ 37,0 %	+ 29,3 %	+ 42,6 %
Etam	- 08,4 %	- 19,2 %	- 31,7 %***	- 17,6 %**	- 10,9 %
Ouvriers	+ 14,5 %**	- 32,4 %*	- 21,2 %	- 19,5 %**	- 28,5 %***
Taux de recrutement à DI	+ 55,4 %***	+ 10,0 %*	- 12,7 %	- 00,1 %	+ 29,1 %
Cadres	+ 49,5 %	+ 28,1 %	+ 21,4 %	+ 01,9 %***	+ 26,4 %
Etam	+ 19,6 %	- 11,1 %	- 28,0 %***	- 20,6 %**	+ 05,2 %
Ouvriers	+ 120,1 %***	- 12,8 %	+ 09,3 %**	+ 08,0 %	+ 68,9 %**
	- 21,4 %	- 28,5 %	- 27,8 %	- 21,2 %	- 13,9 %
Taux de recrutement à DD	+ 100,3 %	+ 102,7 %	+ 37,7 %	+ 95,8 %*	+ 196,0 %***
Cadres	- 26,1 %***	- 23,6 %	- 35,1 %**	- 20,5 %**	- 20,7 %
Etam	+ 40,4 %***	- 43,4 %***	- 36,3 %**	- 27,8 %***	- 54,4 %***
Ouvriers					

*** Valeur significative à 1%

** Valeur significative à 5%

*Valeur significative à 10%

Sur un plan global, on constate qu'avant l'opération de croissance externe, ce sont les indicateurs relatifs aux licenciements, au chômage partiel et aux recrutements notamment à durée déterminée qui sont les plus discriminants. Quant à la période postérieure à l'opération, les variables les plus différenciées se rapportent aux départs de manière générale avec des disparités par catégories de salariés ainsi qu'aux recrutements à durée déterminée.

Au regard de nos questions de recherche, les résultats dont les évolutions sont les plus marquées entre les deux périodes d'analyse sont résumés ci-après.

Par rapport aux entreprises témoins, on observe que les cadres quittent plus fréquemment les sociétés absorbantes pendant les trois années postérieures à la fusion ou à l'acquisition (plus de 23 % en A + 1

et de 30 % en A + 3 de départs supplémentaires). Leurs motifs de départ privilégiés sont les démissions (plus 3,1 % en A + 1 et plus 28,3 % en A + 5) et les licenciements au cours de la deuxième année qui suit l'opération (plus de 47 %). On constate également qu'au cours des cinq années postérieures à la fusion ou l'acquisition, par rapport à leurs homologues des sociétés témoins, les entreprises absorbantes ne sont pas les laissés-pour-compte des opérations de croissance externe puisque, parmi les disparités significatives, les taux de départ, de licenciement et de démission sont inférieurs dans les entreprises absorbantes. Quant aux départs des ouvriers, bien qu'ils soient globalement moins importants, on note qu'au lendemain de l'opération, les licenciements sont supérieurs de plus de 109 % dans les sociétés absorbantes. Toutefois, cette supériorité des taux de licenciement était déjà visible avant la fusion ou l'acquisition. Par ailleurs, notons que les retraites et les préretraites constituent un autre volet des dispositifs de réductions d'effectifs auquel les entreprises absorbantes ont recours au lendemain de l'opération. Enfin, le chômage partiel est une mesure d'ajustement à laquelle les entreprises absorbantes ont bien moins recours que les sociétés témoins avant comme après l'opération.

L'observation des variables de recrutement fournit deux éléments intéressants. D'une part, les embauches de cadres à durée indéterminée et déterminée sont plus élevées dans les entreprises absorbantes même si toutes les valeurs ne sont pas significatives. D'autre part, on constate qu'au cours de l'année qui suit l'opération (ainsi que trois ans et cinq ans après l'opération), les sociétés absorbantes recrutent à durée indéterminée des ouvriers de manière conséquente au regard de l'échantillon de contrôle.

Discussion et conclusion

De la confrontation de nos résultats aux autres études anglo-saxonnes et françaises...

Souvent redoutée à la suite d'une opération de croissance externe, la politique de départs massifs et drastiques n'a finalement pas eu lieu mais c'est dans la manière dont les entreprises absorbantes se séparent de leurs salariés que se révèlent les caractéristiques d'une politique agressive et douloureuse pour le personnel. Les licenciements des ouvriers et des cadres sont dans l'ensemble des pratiques auxquelles ont plus recours les sociétés absorbantes par rapport aux entreprises témoins au cours des deux années qui suivent la fusion ou l'acquisition. Certaines de ces pratiques étaient déjà visibles avant l'opération mais dans une moindre mesure. Par ailleurs, les dispositifs de retraite et de préretraite s'accroissent au lendemain de la fusion ou de l'acquisition. Quatre études viennent en partie conforter ces résultats. En effet, F. R. Lichtenberg et D. Siegel (1990) constatent que la croissance de l'emploi est inférieure dans les établissements ayant changé de propriétaires (par rapport aux établissements de contrôle). De même, C. Jarry-Lethu (1994) observe que l'emploi décroît sur la période postérieure à la fusion (sauf l'année de réalisation de l'opération). Enfin, K.C. O'Shaughnessy et D. J. Flanagan (1998) indiquent que les fusions et les acquisitions liées sont plus susceptibles d'être suivies par des licenciements. Quant aux résultats de J. Allouche (1981), ils ont une dimension temporelle intéressante. L'auteur observe une réduction sensible des effectifs au cours des deux à trois premières années après l'opération puis, au bout de cinq ans, le bilan d'emploi des sociétés absorbantes devient supérieur à celui des firmes de contrôle (dans trois cas sur quatre). Enfin, les conclusions de C. Brown et J. L. Medoff (1988) s'opposent catégoriquement aux précédentes puisque l'idée selon laquelle les acquisitions fournissent l'occasion de réduire les emplois n'est pas fondée.

Les démissions des cadres constituent un véritable dysfonctionnement des opérations de croissance externe renforcées par le fait que ces départs volontaires s'accroissent au fil des années. Ces constatations confirment les résultats obtenus par d'autres chercheurs qui insistent sur l'ampleur du turnover des cadres dans les entreprises acquises à l'occasion des fusions ou des acquisitions d'entreprises (Walsh, 1988 et 1989 ; Martin et McConnell, 1991 ; Cannella et Hambrick, 1993 ; Jarry-Lethu, 1994). Il convient de préciser que la méthodologie de notre recherche ne nous a pas permis d'identifier de quelles entités (absorbantes ou absorbées) provenaient les départs des cadres.

Au regard de nos résultats, les départs des salariés des nouvelles entités créées semblent en partie compensés par de nouveaux recrutements notamment de cadres et d'ouvriers. Toutefois, à notre connaissance, aucune étude empirique ne permet de valider ou d'infirmer cette hypothèse.

... À la proposition d'hypothèses explicatives

À partir des résultats de notre recherche dont la portée doit être considérée avec prudence en raison de la taille des échantillons des entreprises absorbantes et des sociétés témoins, plusieurs hypothèses explicatives peuvent être avancées pour permettre de mieux cerner les implications des opérations de croissance externe sur l'emploi. Tout d'abord, plusieurs éléments convergent vers l'idée que les entreprises absorbantes se trouvent dans un processus de modernisation c'est-à-dire qu'elles privilégient leurs outils de production (nouvelles technologies, investissements productifs...) au détriment de leur main-d'œuvre. Ce sont les licenciements des salariés, en particulier ceux des ouvriers, ainsi que les retraites et les préretraites qui nous amènent à penser que les acquéreurs sont dans une logique de substitution du capital au travail. Néanmoins, cette pénalisation du facteur humain est à relativiser puisque les recrutements à durée indéterminée relatifs à l'ensemble des salariés et surtout aux ouvriers sont plus élevés que ceux des entreprises témoins. Les sociétés absorbantes se constituent un noyau fort de salariés permanents dont la présence ne va pas à l'encontre de la modernisation des entités. Cette dernière peut en effet nécessiter de nouvelles compétences techniques et technologiques dont ne dispose pas l'organisation.

Par la suite, le regroupement de deux entités entraîne incontestablement des double-emplois et leur suppression, sous la forme de licenciements, de retraites et préretraites ainsi que de démissions "forcées", est tout aussi inévitable. Les entreprises absorbantes veulent vraisemblablement centraliser certains services (juridiques, ressources humaines...) ou certaines activités (publicité, approvisionnements...) afin d'accélérer l'intégration organisationnelle des deux sociétés et ainsi dégager des synergies opérationnelles (par la réalisation d'économies d'échelle) ainsi que des synergies managériales (par la combinaison des équipes de direction). Cette analyse participerait alors à la validation de la théorie de l'efficience.

Ensuite, les dirigeants des entreprises absorbantes peuvent être à la recherche d'acteurs différents pour une gestion différente des sociétés absorbées. Les transformations au sein de l'équipe de direction des entreprises absorbantes transparaissent au travers de l'accroissement des départs, des licenciements et des démissions des cadres. Elles sont plutôt visibles au cours des deux à trois années qui suivent l'opération de croissance externe. Ces constatations soutiendraient alors l'hypothèse émise concernant l'éviction "forcée" (démission) ou subie (licenciement) des cadres dont la cause est l'inefficience de leur gestion. Le rôle disciplinaire de la croissance externe décrit dans le cadre de la théorie de l'agence semblerait ainsi se confirmer. Les départs de certains dirigeants et les recrutements de nouveaux cadres se réalisent alors dans l'optique d'une amélioration de la gestion des nouvelles entités créées.

Enfin, la dernière hypothèse explicative relative aux conséquences des fusions et des acquisitions sur l'emploi s'intéresse à la dégradation du climat social consécutive au regroupement des organisations. Les motifs de mécontentement peuvent concerner les projets de licenciements, la détérioration des conditions de travail, la modification des rétributions ou, bien encore, l'opposition des méthodes de travail. La volonté de l'individu de ne pas supporter un climat de travail qu'il considère comme malsain ou peu motivant conduit des salariés (isolément ou par groupes) à démissionner.

Longtemps considérées comme un mode de développement ayant uniquement des dimensions stratégiques, économiques et financières, les opérations de croissance externe ont également de véritables implications humaines et organisationnelles comme le montrent les travaux réalisés au cours de ces dernières années. L'occultation trop fréquente du facteur humain et organisationnel des préoccupations des dirigeants d'entreprises constitue l'une des explications des résultats décevants de la croissance externe alors que les ressources humaines sont les premières touchées par la mise en œuvre d'une fusion ou d'une acquisition. Quelles que soient les raisons qui motivent les départs des salariés, il ne faut pas omettre que ces départs, notamment dans les entreprises absorbées, privent les sociétés absorbantes de compétences et d'expériences essentielles surtout lors des opérations de diversification. Si ces mouvements d'emploi s'amplifient parmi les salariés, la nouvelle entité est confrontée à la disparition d'une source centrale de connaissance à travers les compétences individuelles, les manières de travailler avec les autres, les actions dans l'organisation et le leadership des cadres (Ranft et Lord, 2000) qui, sans remettre en cause la pérennité de l'organisation, implique de résoudre des difficultés opérationnelles supplémentaires.

Bibliographie

- Allouche J.** (1981), "Motifs et efficacité des opérations de croissance externe", *thèse de doctorat en sciences économiques, Université de Paris IX - Dauphine.*
- Allouche J.** (1992 à 1994), "Une analyse de 255 bilans sociaux d'entreprises", *Chronique, Centrale de bilans sociaux (la formation, les rémunérations salariales, l'âge et l'ancienneté, l'égalité professionnelle, l'absentéisme, la sécurité et les accidents de travail), Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 2, 7, 8, 10 et 11.*
- Ansoff I.** (1968), "Stratégie du développement de l'entreprise", *Paris, Les Éditions d'Organisation.*
- d'Arcimoles C.H.** (1995), "Diagnostic Financier et Gestion des Ressources Humaines - Nécessité et pertinence £ du bilan social", *Paris, Economica.*
- Barel Y.** (1998), "Pour une refonte du bilan social français en tant qu'outil information", *Gestion 2000, juillet-août, p. 35-50.*
- Brown C. et Medoff J. L.** (1988), "The impact of firm acquisitions on labor, in Corporate takeovers : causes and consequences", *sous la direction de A.J. Auerbach, National Bureau of Economic Research, The University of Chicago Press, p. 9-32.*
- Buono A.F. et Bowditch J.L.** (1989), "The human side of mergers and acquisitions - Managing collisions between people, cultures, and organizations", *San Francisco : Jossey-Bass Publishers.*
- Cannella A.A. et Hambrick D.C.** (1993), "Effects of executive departing on the performance of acquired firms", *Strategic Management Journal, Vol. 14, p. 137-152.*
- Copeland T.E. et Weston J.F.** (1988), "Financial Theory and Corporate Policy", *Addison-Wesley Publishing Compagny.*
- Gourvil - Le Perron Y.** (2001), "Les facteurs humains et organisationnels dans les opérations de croissance externe", *Thèse de doctorat nouveau régime ès sciences de gestion, IAE de Nancy, Université de Nancy 2.*
- Jarry - Lethu C.** (1994), "Approche économique-financière et sociale de la performance des fusions - Une analyse statistique sur le cas français", *Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Rennes 1.*
- Jensen M.C. et Ruback R.S.** (1983), "The market for corporate control : the scientific evidence", *Journal of Financial Economics, vol. 11, p. 5-50.*
- Kessler P. et alii** (1990), "La dimension sociale des fusions et acquisitions d'entreprises", *Entreprise et Progrès, novembre.*
- Lamy Social** (1998), *Code du travail, Paris : Lamy,*
- Lichtenberg F.R. et Siegel D.** (1990), "The Effect of ownership changes on the employment and wages of central office and other personnel", *Journal of Law and Economics, Vol. 33, October, p. 383-408.*
- Manne H.G.** (1965), "Mergers and the Market for Corporate Control", *The Journal of Political Economy, April, Vol. 73, p. 110-120.*
- Martin K.J., McConnel J.J.** (1991), "Corporate performance, corporate takeovers, and management turnover", *Journal of Finance, Vol. 46, n° 2, p. 671-687.*
- O'Shaughnessy K.C., Flanagan D.J.** (1998), "Determinants of layoff announcements following M & As : an empirical investigation", *Strategic Management Journal, Vol. 19, p. 989-999.*
- Ranft A.L., Lord M.D.** (2000), "Acquiring new knowledge : the role of retaining human capital in acquisitions of high-tech firms", *The Journal of High Technology Management Research, Vol. 11, n° 2, p. 295-319.*
- Reid S.R.** (1968), "Mergers, Managers, and the Economy", *New-York, Mc Graw-Hill.*
- Rousseau L.** (1990), "L'acquisition d'entreprises - Dynamisme et facteurs de succès", *Sillery, Québec, Presses de l'Université du Québec.*
- Schaming B.** (1996), "La restructuration des sociétés", *Paris, Presses Universitaires de France - Que sais-je ?*
- Walsh J.P.** (1988), "Top management turnover following mergers and acquisitions ", *Strategic Management Journal, Vol. 9, p. 173-183.*
- Walsh J.P.** (1989), "Doing a deal : merger and acquisition negotiations and their impact upon target compagny top management tuover", *Strategic Management Journal, Vol. 10, p. 307-322.*
- Walsh J.P., Ashford S.J. et Hill T.E.** (1985), "Feedback obstruction : the influence of the information environment on employee turnover intentions", *Human Relations, Vol. 38, n° 1, p. 23-46.*
- Weston J.F., Chung K.S. et Hoag S.E.** (1990), "Mergers, Restructuring and Corporate Control", *Prentice Hall.*
- Zardet V.** (1997), "Bilan social et pratiques de pilotage : points de vue de DRH", *Actes du colloque sur le vingtième anniversaire du bilan social - Quelles leçons et quelles perspectives ?, Université des Sciences Sociales, Toulouse I, p. 3-39.*

Annexe - Les échantillons des entreprises absorbantes et des entreprises témoins

Les entreprises absorbantes	Année	Les 33 entreprises témoins avant l'opération	Les 33 entreprises témoins après l'opération
Alcatel Câble	1992	Clemessy	Clemessy
Au Bon Marché	1988	Samaritaine	Samaritaine
Avions Marcel Dassault-	1988	Snecma	Snecma
Béguet Aviation	1993	Banque Tarneaud	Banque Tarneaud
Banque Courtois	1980		Banque Populaire Région Ouest de Paris
Banque de Neufelize-	1995	Centrale de Banque	
Schlumberger-Mallet	1986	Crédit Industriel de	Crédit Industriel de
Banque Régionale de l'Ain	1984	Normandie	Normandie
Banque Régionale de l'Ouest	1988	Cetelem	Cetelem
Banque Worms	1990	Laboratoire MSD Chibret	Laboratoire MSD Chibret
Boiron	1988	Laboratoire MSD Chibret	Laboratoire MSD Chibret
Boiron	1986	Spie Trindal	Laboratoire MSD Chibret
Bouygues	1988	ETDE	Spie Trindal
Campeon Bernard	1989	Agfa Gevaert	ETDE
Carbone - Lorraine	1991	Péchiney	Agfa Gevaert
Comptoir Lyon-Alémand-Louyot	1989	Electrometallurgie	Péchiney Electrometallurgie
Conforama	1990	BHV	BHV
Elf Antargaz	1991	Primagaz	Primagaz
Everite	1994		Ardosières d'Angers
Galerias Lafayette	1992	Trois Suisses	Trois Suisses
Galerias Lafayette	1993	BHV	
Hachette	1989	L'Est Républicain	
Helicop	1989	WIE	
IFP Santé	1991		CERP Rouen
Ile de France Pharmaceutique	1986	CERP Rouen	
Intertechnique	1988	Sochata	Sochata
L'Oréal	1994	3 m	3 m
La Télémechanique Electrique	1991	Otis	Otis
Lafarge Plâtres	1990	Allia	Allia
Matra Communication	1994	Sony France	Sony France
Merlin Gerin	1983	Otis	Otis
Métaleurop Noyelles	1981	Cezus	Cezus
Pechiney Aluminium	1987	Rhenalu	Rhenalu
Rhône-Poulenc Agrochimie	1981		PPG Industries
Rhône-Poulenc Agrochimie	1992	Agfa Gevaert	Agfa Gevaert
Rochette Cenpa Ondulé	1994		Clairfontaine
Saupiquet	1988	Kraft General Foods	Kraft General Foods
Saupiquet	1995	Astra Chave	
Société Européenne de	1982	Turboméca	Turboméca
Propulsion		Banque Tarneaud	Banque Tarneaud
Union Industrielle de Crédit			Iveco
Valéo			