



COMMISSION EUROPÉENNE

Bruxelles, le 23.05.2001
SG (2001) D/ 288742

Objet: Aide d'Etat NN 122/00 (ex N 140/00) – France – Aides à la restructuration de la SCS SERNAM par la SNCF

Monsieur le Ministre,

I. Procédure

1. Une plainte a été déposée auprès de la Commission européenne (Direction générale de la Concurrence) le 12.08.1999 par un citoyen français. Cette plainte fait état de l'utilisation, par la Société Nationale des Chemins de Fer (SNCF), entreprise publique détenue à 100% par l'État, d'une partie des subventions annuelles versées par le gouvernement français et les collectivités locales afin de développer le transport de marchandises par route, notamment par le biais de son service interne, SERNAM (Service National des Messageries). La Commission européenne a adressé une lettre aux autorités françaises le 04.11.1999 (protocole n. D/64568), demandant des renseignements supplémentaires pour évaluer les arguments du plaignant¹. Les autorités françaises ont répondu par lettre du 19.01.2000.

¹ Une autre plainte a été déposée auprès de la Direction générale de la Concurrence le 03.02.1999 par la Fédération Française des Organiseurs/Commissionnaires de Transport (FFOCT, aujourd'hui Fédération des entreprises de Transport et Logistique de France -TLF-, organisation patronale qui fédère l'ensemble des syndicats professionnels concernés, à l'exception de La Poste et du SERNAM). Le plaignant accuse notamment la SNCF d'abuser, en violation de l'article 82 du Traité, de sa position dominante sur le marché réservé des transports ferroviaires en France pour chercher à augmenter sa part de marché dans les secteurs de la messagerie et du transport express. L'instruction de cette plainte est actuellement en cours auprès des services de la Direction générale de la Concurrence, laquelle toutefois estime que les arguments des plaignants sont *prima facie* insuffisants.

Son Excellence Monsieur Hubert VÉDRINE
Ministre des Affaires étrangères
Quai d'Orsay 37
F - 75007 - PARIS

2. En date du 01.03.2000 les autorités françaises ont notifié les aides en question aux termes de l'article 88.3 du traité CE. Ce dossier a été inscrit au registre des aides légales sous le numéro N 140/00.

3. Suite à une première réunion avec les autorités françaises le 26.04.2000, la Commission a demandé des renseignements supplémentaires par lettre du 28.04.2000 (protocole n. D/6130). Les autorités françaises ont répondu par lettre du 26.06.2000. Elles ont à cette date confirmé qu'une partie des aides envisagées étaient déjà en train d'être octroyées au SERNAM. Par conséquent, le dossier a été transféré au registre des aides illégales, sous le numéro NN 122/00.

4. La plainte déposée par le citoyen français a été transférée aux services de la Direction générale de l'Energie et des Transport le 06.03.2000 et a été l'objet d'une lettre intermédiaire envoyée par la Commission le 02.05.2000 (protocole n. D/6139).

5. Une nouvelle réunion a eu lieu le 20.07.2000, suivie de l'envoi d'une deuxième demande de renseignements supplémentaires le 03.08.2000 (protocole n. D/10884). Les autorités françaises ont répondu par lettre enregistrée auprès du Secrétariat général le 10.10.2000 (protocole n. A/12236). Une troisième réunion technique a eu lieu avec les autorités françaises le 24.11.2000. Des renseignements supplémentaires ont été transmis par lettres du 30.11.2000 (protocole n. A/72570), ainsi que du 04.12.2000 (protocole n. A/72658), du 01.03.2001 (protocole n. A/53783), du 08.03.2001 (protocole n. A/54249) et du 14.03.2001 (prot. Cab. de Palacio, n. 854). Une quatrième réunion technique a eu lieu le 26.03.2001, et des renseignements supplémentaires ont été envoyés le 02.04.2001 (protocole n. A/55922) ainsi que par courrier du 10.04.2001 (protocole n. A/57267).

6. La présente décision ne concerne que les aides octroyées par la SNCF après le 01.02.2000, c'est à dire après la filialisation, le SERNAM étant un service interne de la SNCF avant cette date.

II. Description de l'aide

2.1 Objectif des mesures en question

7. Les mesures en objet visent à permettre le redressement du Service National des Messageries (SERNAM), devenu le 01.02.2000 la SCS SERNAM, filiale à 100% de la SNCF, par le biais de sa reprise par le Groupe GEODIS.

2.2 Les entreprises en question: le SERNAM SCS et le Groupe GEODIS

2.2.a Du SERNAM Domaine à la SCS SERNAM

8. Le SERNAM a été créé en 1970 en tant que service interne de la SNCF regroupant toutes les activités de transport de colis (transport de détail). Il opère principalement sur le marché de la messagerie traditionnelle (livraison normalement comprise entre 24 et 48 h) et de la messagerie express (livraison traditionnellement effectuée en moins de 24 h) ainsi que, dans une moindre mesure, sur le marché de l'affrètement (transport de marchandises par camions entiers d'un point à un autre) et de la logistique (entreposage, stockage, préparation des commandes, assemblage). Le SERNAM a eu recours pour l'essentiel au transport par voie routière, le mode

ferroviaire n'intervenant que pour la partie centrale d'acheminement des flux de messagerie de plus de 400 km, et pour le transport express, dont le transport des bagages des clients de la SNCF et le transport de la presse, entre la région parisienne et le sud de la France.

9. En 1993 une réorganisation a conduit à la création:

a) du SERNAM Domaine, qui est demeuré un service interne de la SNCF, et a disposé - à partir de 1995 - d'un système de comptabilité analytique lié à celui de la SNCF². N'ayant pas de personnalité juridique, ses pertes et ses besoins de financement ont été inscrits aux comptes de la SNCF;

b) du SERNAM Transport SA, filiale à 100% de la SNCF, qui détient plusieurs filiales³, avec et par le biais desquelles il exerce ses activités de transport routier. Cet ensemble est ci-après dénommé le "Groupe SERNAM Transport".

10. Chaque fois qu'il avait recours au transport par voie ferroviaire, le SERNAM Domaine utilisait les services de traction de la SNCF et louait les wagons à la société France-Wagons, filiale de la SNCF. Pour le transport routier, le SERNAM Domaine faisait appel à des sous-traitants, et notamment au Groupe SERNAM Transport. Le Groupe SERNAM Transport procurait au SERNAM Domaine des prestations de dessertes à courte distance et de transport de lignes de groupage entre agences, réalisant avec celui-ci 93% de son activité, soit un chiffre d'affaires de 490,6 millions de FRF (environ 74,8 millions €) en 1998. Tous les coûts découlant de la location des wagons et de la sous-traitance des services de transport routier étaient inscrits dans la comptabilité analytique et imputés spécifiquement au SERNAM Domaine.

11. A l'heure actuelle, le Groupe SERNAM Transport dispose d'environ 600 véhicules, qui ont été soit achetés, soit loués auprès de professionnels. Il subvient aux coûts de financement, aux loyers liés à l'exploitation des véhicules, et à tout autre coût lié aux dépenses courantes du Groupe.

12. Le Groupe SERNAM Transport, qui continue de réaliser plus de 90% de son chiffre d'affaires en tant que sous-traitant de la SCS SERNAM, a toujours été plus ou moins en état d'équilibre financier. Durant ces dernières années, il a réalisé de faibles profits, comme le montre le tableau ci-dessous, se référant aux comptes consolidés du Groupe pendant les années 1995-1999:

² Le SERNAM Domaine disposait d'un compte de liaison SNCF lui permettant de répondre à l'ensemble de ses besoins de trésorerie et sur lequel s'imputaient les paiements reçus de ou destinés aux clients et fournisseurs.

³ Il s'agit plus exactement, au 31.12.2000, de 24 filiales de petite taille, telles que Sernam Transports Ile de France SA, Camionnage Transports Rapides Sarl, Lyon Correspondance Sarl, Nantes Domicile Sarl, Nice Camionnage Sarl, Transports Bretagne Domicile Sarl, etc.

<i>Comptes consolidés du Groupe SERNAM Transport</i> <i>(en millions FRF)</i>	1995	1996	1997	1998	1999
<i>Chiffre d'affaires</i>	556	490	499	527	567
<i>Résultat courant</i>	0	-10	+3	+13	-2
<i>Résultat net</i>	1	-9	-2	+4	+2

13. Par contre, les résultats du SERNAM Domaine connurent une dégradation progressive dès 1992, mais ce ne fut qu'en 1996, en partie en raison de fortes tensions sociales qu'avait connues la SNCF, qu'un plan de redressement rigoureux a pu être mis en place. Ce plan comportait une réduction du chiffre d'affaires, un redimensionnement du réseau, une réduction du nombre de sites techniques ainsi qu'une forte réduction des coûts de production. Toutefois, il ne suffit pas à redresser durablement l'activité du SERNAM Domaine comme le démontre le tableau ci-dessous:

<i>Résultats du SERNAM Domaine</i> <i>(en millions FRF)</i>	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
<i>Chiffre d'affaires</i>	4 623	4 704	4 426	4 088	3 936	3 939	3 791
<i>Résultat courant</i>	-98	-205	-395	-374	-450	-534	-592
<i>Résultat net</i>	-96	-252	-454	-449	-480	-555	-592

14. Le SERNAM Domaine, en tant que service interne de la SNCF, était en fait caractérisé par des rigidités structurelles qui ne lui permettaient pas de s'adapter rapidement aux évolutions du marché. Il était organisé de façon centralisée et hiérarchique, ne donnant pas une marge de flexibilité suffisante à ses agences sur le territoire. Son système d'information (CAP 95) avait toujours été géré de manière centralisée, ce qui entraînait des performances moindres par rapport à celles de ses concurrents. Un système de gestion complexe des "arrivages" et des "expéditions" ne lui permettait pas d'optimiser les temps de production ou l'occupation des surfaces utiles. De plus, le SERNAM Domaine était caractérisé par un coût unitaire du personnel nettement supérieur à ceux du secteur, dans la mesure où près de 90% de son personnel relevait du "statut cheminot", c'est-à-dire d'agents du cadre permanent de la SNCF, au moins jusqu'en juin 1999.

15. Face à ces difficultés structurelles, la SNCF a engagé une réflexion sur les différentes stratégies possibles afin de sortir le SERNAM Domaine de cette situation difficile et s'est orienté vers une autonomie juridique du SERNAM, c'est-à-dire une filialisation et un adossement à un partenaire industriel. En 1999, la SNCF a confié à la banque CCF Charterhouse le soin de rechercher les partenaires industriels intéressés par une reprise du SERNAM Domaine.

16. Afin de préparer la restructuration, la SNCF a procédé le 1er février 2000 à la transformation de son ancien service interne SERNAM Domaine en une filiale, détenue à l'heure actuelle à 100% par la SNCF.

17. La nouvelle société en commandite simple, dénommée ci-après "SCS SERNAM", dispose d'une personnalité juridique distincte et regroupe les actifs immobilisés de l'ancien SERNAM Domaine et les titres de participation du SERNAM Transport. Par conséquent, la SERNAM Transport SA, tout en demeurant une société distincte et holding de ses 24 filiales, est devenue une filiale à 100% de la SCS SERNAM.

18. En 2000, le chiffre d'affaires de la SCS SERNAM (environ 3,5 milliards FRF, soit environ 533 millions €), 96,6% duquel était réalisé en France, se décomposait de la manière suivante:

.....⁴

19. Le tableau ci-dessous détaille la répartition du volume des principales activités de la SCS SERNAM entre les modes ferroviaire et routier:

.....⁵

20. Compte tenu des pertes importantes accumulées par le SERNAM en tant que service interne de la SNCF, et de la nécessité de constituer une structure indépendante juridiquement, la SNCF a apporté à la SCS SERNAM des actifs immobilisés (immobilisations d'exploitation, le fonds de commerce et la marque SERNAM, ainsi que les titres de participation de SERNAM Transports et avances associées) pour une valeur de 43,8 millions FRF (environ 6,7 millions €), tout en recevant en contrepartie 438 508 parts sociales de 100 FRF de valeur nominale. Depuis la date de sa filialisation et pendant la période qui précède l'approbation, par la Commission européenne, du plan de restructuration, la SCS SERNAM doit faire face à des pertes d'exploitation mensuelles d'environ 50 millions FRF.

2.2.b *Le Groupe GEODIS*

21. Le Groupe GEODIS est une société de transports et logistique de droit commun cotée au Second Marché de la Bourse de Paris. 56,6% de son capital appartient à des investisseurs privés (les deux actionnaires les plus significatifs étant la Société Générale, par l'intermédiaire du groupe SALVEPAR, qui détient 26,6% du capital et 29,7% des droits de vote, et les AGF-VIE, détenant 8,4% du capital et 9,5% des droits de vote). 43,3% du capital et 48,6% des droits de vote appartiennent à la SNCF.

22. Le Groupe GEODIS a des activités dans 40 pays du monde et emploie, par des contrats de droit privé, environ 25.000 personnes dans ses quatre branches d'activités. En 2000, son chiffre d'affaires de 22,4 milliards FRF (environ 3,4 milliards €), dont

⁴ Secret d'affaires.

⁵ Secret d'affaires.

53% réalisé en France et 47% à l'international), se décomposait de la manière suivante:

i. environ 42% du chiffre d'affaires (soit environ 9,4 milliards FRF) lié à la Branche Messagerie/Groupage, qui concerne toute activité de distribution de colis inférieurs à 3 tonnes, y compris le transport de messagerie express. Cette branche se compose d'un certain nombre de filiales, parmi lesquelles Calberson, Cavewood, Teisa et Züst Ambrosetti; en particulier, la Messagerie/Groupage en Europe (hors France) a réalisé en 2000 un chiffre d'affaires d'environ 2,1 milliards FRF (environ 320 millions €);

ii. environ 23% du chiffre d'affaires (soit environ 5,1 milliards FRF) lié à la Branche Logistique, spécialisée dans l'optimisation des chaînes de production, offre et distribution. Cette branche se compose d'un certain nombre de filiales, parmi lesquelles GEODIS Logistics (G.L.) France, G.L. Germany, G.L. Borghi (Italie et Grèce), G.L. Iberia, GL Hongrie, G.L. Polska, G.L. Mexique;

iii. environ 16% du chiffre d'affaires (soit environ 3,6 milliards FRF) lié à la Branche Route, spécialisée dans l'affrètement, c'est-à-dire les chargements par camions entiers de différentes marchandises, y compris certains produits spécifiques (produits chimiques ou pétroliers, par exemple). Cette branche se compose d'un certain nombre de filiales, parmi lesquelles Bourgey Montreuil, Van der Laan, Sceta Transport, Innocenti;

iv. environ 16% du chiffre d'affaires (soit environ 3,6 milliards FRF) lié à la Branche Overseas, qui effectue des activités de transport pluri-modal (notamment par voies aérienne et maritime) de marchandises à l'échelle internationale, dans plus de 120 pays. Cette branche se compose d'un certain nombre de filiales, parmi lesquelles GEODIS Overseas (G.O.) France, G.O. Germany, G.O. Madagascar, G.O. Polynésie, G.O. Marocco;

v. environ 3% du chiffre d'affaires (soit environ 0,7 milliards FRF) lié aux activités diverses.

2.3 Définition du marché en cause

23. Compte tenu de l'importance relative des services de messagerie et de l'express sur l'ensemble des activités menées par la SCS SERNAM (environ 61% du chiffre d'affaires global en 2000) ainsi que du fait que les complémentarités à développer entre la SCS SERNAM et son repreneur, le Groupe GEODIS, ont essentiellement trait aux segments de la messagerie et de l'express, dans le cadre de la présente décision le principal marché de référence est celui du groupage. Ce marché inclut essentiellement les services de messagerie traditionnelle (livraison normalement comprise entre 24 et 48h) et de messagerie express (livraison traditionnellement effectuée en moins de 24h). Toutefois, on constate que le SERNAM est également présent, avec environ 18% de son chiffre d'affaires, dans le segment de l'affrètement, qui relève du transport routier des marchandises.

24. A l'heure actuelle, la différence entre les services de messagerie et ceux de l'express s'estompe de plus en plus, à cause tant du raccourcissement des délais d'acheminement que de la globalisation géographique. Dans ce contexte, le "groupage" peut être plus généralement défini comme une activité qui consiste à enlever la marchandise chez le client expéditeur, à concentrer les marchandises dans une agence expéditrice, à les acheminer jusqu'à l'agence destinataire et enfin à les

livrer aux clients destinataires. En effet, les opérations de groupage sont nécessaires pour optimiser l'utilisation des moyens de transport; l'entreprise de groupage assure le transport de colis groupés provenant de différents chargeurs et adressés à plusieurs destinataires.

25. Tout en s'apparentant au marché du transport de marchandises, le groupage constitue donc un marché en soi, caractérisé tant par la taille des unités transportées (du paquet jusqu'aux lots de plusieurs tonnes) que par le fait que l'on assure le transport de colis provenant de différents chargeurs et adressés à plusieurs destinataires.

26. Il s'agit d'un marché à véritable envergure européenne, voire mondiale, encore très fragmenté mais caractérisé par de forts mouvements d'alliance et de concentration des acteurs⁶, d'ailleurs également influencés en Europe par les étapes de la déréglementation des Postes nationales. Au niveau européen, les données concernant les échanges au niveau intra- et extra-UE des "services postaux et de messagerie" ont été disponibles pour la toute première fois en 1998⁷. Ces deux catégories de services, selon Eurostat, se distinguent principalement par leur prestataire, vu que les "services postaux" sont fournis par les administrations postales nationales, souvent en régime de monopole d'Etat, alors que les "services de messagerie", pour lesquels l'accent est mis sur la distribution expresse et à domicile, sont plutôt fournis par des prestataires spécifiques, qui, indépendamment de leur appartenance ou pas à l'administration postale nationale, opèrent dans un contexte concurrentiel⁸.

27. La comparaison entre le chiffre d'affaires réalisé en Europe (hors France) par le Groupe GEODIS sur le seul segment du groupage (environ 320 millions €) avec celui réalisé par le principal opérateur européen, la Deutsche Post (sur un chiffre d'affaires global d'environ 6 milliards € sur le seul segment "groupage", en 2000 la Deutsche Poste en a réalisé environ 21% en Europe, soit un chiffre d'affaires d'environ 1,2 milliards €⁹), ainsi qu'avec celui de La Poste (sur un chiffre d'affaires

⁶ Il y a ici lieu de mentionner le fait que, faisant suite à des premières discussions entamées en 1999, la presse avait annoncé en mars 2000 comme imminente une alliance entre la SNCF et La Poste, selon laquelle la Branche Messagerie de GEODIS aurait pu assumer le contrôle de Co&Lo (la filiale petits colis de La Poste), alors qu'à son tour le Groupe GEODIS aurait été contrôlé environ à 49% par la SNCF et La Poste. Ces discussions n'ont en fait pas abouties et paraissent même être au point mort à l'heure actuelle (v. déclaration de la SNCF par lettre du 01.12.2000, dont le contenu a été confirmé pendant la réunion technique du 26.03.2001).

⁷ Source: EUROSTAT, *Les services postaux et de messagerie*, Série: Statistiques en bref, septembre 2000. Ce document précise que la balance des paiements de l'Union européenne, calculée comme la somme des comptes harmonisés de la balance des paiements des 15 Etats membres, prévoit, à la rubrique "services de communications", deux sous-rubriques, et notamment celle des "services postaux et de messagerie" et celles des "services de télécommunications".

⁸ V. EUROSTAT, *Les services postaux et de messagerie*, ci-dessus mentionné, p. 7.

⁹ Source: site web de la Deutsche Post (www.deutschepost.com). Les données en question, à considérer comme approximatives, ont été tirées du chiffres d'affaires au 31.12.2000 concernant le segment "Express" (qui semble inclure également les services de messagerie traditionnelle).

global d'environ 3 milliards € sur ce même segment¹⁰, en 2000 La Poste en a réalisé environ 10%, c'est-à-dire environ 0,3 milliards €, en Europe hors France) fait apparaître que GEODIS détient une position intéressante au niveau communautaire. Par contre, en 2000, la SCS SERNAM a réalisé seulement 18 millions € sur le segment du groupage en Europe (hors France), c'est-à-dire environ 3% de son chiffre d'affaires¹¹. Sur le marché français, si c'est La Poste qui détient la quote-part la plus significative (25%), GEODIS est néanmoins le 2ème opérateur national (12% du marché) et SERNAM le 4ème (7% du marché)¹².

28. Selon des estimations récentes¹³, en France le marché du transport express national devrait connaître un taux annuel de croissance d'environ 8% sur la période 2001-2005, alors que le marché de la messagerie devrait enregistrer une croissance de l'ordre de 2-3% par an. En général en Europe, le marché du transport express devrait connaître une croissance d'environ 5% par an sur la période 2000-2003, alors que sur cette même période celui de la messagerie devrait progresser d'environ 2% par an¹⁴. De manière analogue, les données Eurostat disponibles permettent d'affirmer que les flux totaux des services postaux et de messagerie semblent avoir progressé en moyenne de 6,7% par an depuis 1994¹⁵.

29. Compte tenu des considérations qui précèdent, les autorités françaises estiment que la part du marché européen du groupage qui serait détenue par le futur ensemble SERNAM - Branche Messagerie GEODIS pourrait atteindre environ 7%.

2.4 Préparation de la vente de la SCS SERNAM à un partenaire industriel: la contractualisation des relations SNCF-SERNAM après la filialisation

30. Suite à la filialisation du SERNAM, et afin de préparer l'opération de vente, toutes les relations entre la SNCF et le SERNAM par le biais desquelles l'ancien SERNAM Domaine recevait, en tant que service interne, de l'assistance logistique et commerciale, ont été contractualisées.

31. Ainsi, toutes les prestations de transports assurées par la SCS SERNAM pour le compte de la SNCF sont désormais couvertes par des conventions ayant une durée

¹⁰ Source: site web de La Poste (www.laposte.fr). Les données en question, à considérer comme approximatives, ont été tirées du chiffre d'affaires au 31.12.2000 concernant le segment "Colis", qui a trait au marché concurrentiel des envois de colis de particuliers à particuliers ainsi que des envois d'entreprises vers les particuliers. La Poste opère sur ce segment essentiellement par le biais de ses filiales ColiPoste, Chronopost International et TAT Express.

¹¹ Cf. paragraphe 18 de la présente décision, détaillant le chiffre d'affaires du SERNAM SCS au 31.12.2000 (données couvertes par le secret d'affaires).

¹² Données fournies par les autorités françaises.

¹³ Cf. "Le marché du transport express en France", mars 2001, étude réalisée par la société MSI (Marketing reSearch for Industry), ayant son siège à Chester (Royaume-Uni).

¹⁴ Ces estimations tiennent compte, en partie seulement, des opportunités offertes, au marché du groupage, par le commerce électronique.

¹⁵ Cf. EUROSTAT, *Les services postaux et de messagerie*, ci-dessus mentionné, p. 3.

de trois ans (01.02.2000-30.01.2003). Il s'agit notamment du transport de fournitures commandées et utilisées par la SNCF, du transport de la presse quotidienne et périodique et du transport des bagages de la clientèle de la SNCF. Ces conventions comportent des clauses de révision de prix annuelle, permettant de vérifier le respect des conditions normales de marché.

32. La centaine de sites appartenant à la SNCF et occupés, sur l'ensemble du territoire français, par la SCS SERNAM font l'objet de conventions dites "d'occupation précaire", caractéristiques de toute location du domaine public en France¹⁶. Selon les expertises de deux cabinets de consultants indépendants¹⁷, ces sites sont tous loués à des prix semblables aux prix des marchés locatifs. Ces prix incluent tous la "décote" habituelle pour toute convention d'occupation précaire, laquelle est octroyée tant à la SCS SERNAM qu'aux autres occupants du domaine public ferroviaire de la SNCF.

33. Le fait que les prix locatifs pratiqués par la SNCF pour la location au SERNAM de sites faisant partie du domaine public ferroviaire correspondent aux prix locatifs pratiqués par les propriétaires privés, pour des surfaces de dimension et situation géographique comparables, apparaît clairement dans le tableau ci-dessous:

	Références de transactions récentes ¹⁸		Sites SERNAM	
	m ²	FRF/m ² /an	m ²	FRF/m ² /an
MONTPELLIER	8 150	190	5 500	179
ORLEANS	1 080	204	8 108	167
STRASBOURG	19 830	170	29 600	144
LILLE	2 200	178	32 000	153
DIJON	20 000	132	17 700	144

34. D'autre part, le tableau ci-après permet de comparer les prix de location appliqués par la SNCF en faveur de la SCS SERNAM avec ceux appliqués en faveur d'autres locataires disposant également de sites sur le domaine public ferroviaire:

¹⁶ En France, l'autorisation d'occupation du domaine public ferroviaire est consentie en application de l'article 20 de la Loi d'Orientation des Transports Intérieurs (LOTI) du 30.12.1982, ainsi que du Titre I du décret n. 83816 du 13.09.1983 relatif au domaine confié à la SNCF. Conformément aux dispositions de l'article L.34-1 du Code du Domaine de l'Etat, l'occupant n'a aucun droit réel sur les ouvrages, constructions ou installations de caractère immobilier qu'il réalise. L'autorisation d'occupation est précaire et révocable et ne relève pas de la législation de droit commun. La SNCF se réserve ainsi le droit de retirer l'autorisation accordée, à toute époque, en totalité ou en partie, dans le cas où ce retrait s'imposerait pour les besoins ferroviaires ou tout motif d'intérêt général, à la condition d'en aviser l'occupant six mois au moins à l'avance.

¹⁷ Il s'agit des Cabinets de conseil en immobilier d'entreprise BOURDAIS (www.bourdais.fr) et FEAU (www.feau-dauchez.com).

¹⁸ Source des données: la revue immobilière "Expertise Pierre". Ce tableau doit être interprété avec prudence, dans la mesure où il est évident que le niveau du loyer dépend de nombreux facteurs, parmi lesquels l'état des bâtiments, la localisation par rapport aux centres-villes, etc.

Site	Occupant	Surface bâtie (m ²)	Redevance globale (FRF)	Redevance unitaire (FRF)
PARIS-EVANGILE	-SERNAM	17 984	7 769 008	432
	-HOME BOX	4 856	2 000 000	412
NEVERS	-SERNAM	5 639	812 016	144
	-CAHOUE (transports)	112	16 128	144
PAMIER	-SERNAM	614	71 838	117
	-BERGES (transports)	614	71 838	117

35. En ce qui concerne les prestations de transport ferroviaire fournies par la SNCF à la SCS SERNAM, telles que mentionnées dans le tableau au point 19 de la présente décision, il convient de souligner qu'elles font toutes l'objet d'un contrat et d'une facturation. En particulier, lorsque la SCS SERNAM a recours aux moyens ferroviaires de la SNCF pour acheminer ses marchandises, la SNCF applique des conditions générales de vente, communiquées chaque année au Ministère des transports, et des tarifs correspondant aux tarifs publics de base.

36. En ce qui concerne plus précisément la location de wagons isolés, il y a tout d'abord lieu de spécifier que le marché des wagons est un marché très spécialisé, caractérisé par des prix fortement dépendants du type de wagon, des performances de celui-ci ainsi que des coûts de maintenance. Il s'agit, de plus, d'un marché jusqu'à présent très national, qui tend néanmoins à évoluer progressivement vers un marché européen.

37. La société France Wagons, filiale à près de 100% de la SNCF qui loue environ 95% de son parc à la SNCF, loue le 5% restant aux autres filiales de la SNCF, la SCS SERNAM comprise, ainsi qu'à des pools de wagons spécialisés dans le transport de produits spécifiques (par exemple engrais, céréales, ciments). Or, la SCS SERNAM loue, entre autres, des wagons à parois coulissantes, lesquels sont spécialement adaptés au transport des produits de grande consommation. Il existe un véritable marché pour ce type de wagons, qui peuvent faire face à des besoins de transport très importants, dans la mesure où ils sont détenus et loués tant par des entreprises ferroviaires que par des entreprises de locations privés.

38. Le tableau ci-après permet de comparer les prix de location appliqués par France Wagons avec les prix de location appliqués par des opérateurs privés sur des types de wagons à parois coulissantes très comparables:

PROPRIETE	Type	Capacité en palette 100x120	Prix de location (wagon/mois en FRF)
France Wagons	Habbins H 96	44	5 090
France Wagons	Habbins H 97	44	5 211
AAE	Habbins	42	5 955
GE CAPITAL	Habfis F 3	40	5 110

2.5 *Le choix du Groupe GEODIS en tant que repreneur de la SCS SERNAM*

39. Lors de sa recherche de partenaires en 1999, la SNCF a eu recours aux conseils d'un consultant indépendant, la banque conseil CCF Charterhouse¹⁹. Sur la base des recherches menées par ladite banque, une première liste de 16 entreprises susceptibles d'être intéressées a été établie²⁰. Toutes furent contactées. Toutefois, seules trois entreprises souhaitèrent poursuivre les discussions avec la SNCF. Ce résultat a été jugé satisfaisant par la CCF Charterhouse "compte tenu de la situation très dégradée des comptes du SERNAM et de la complexité de la mise en œuvre d'une solution de restructuration"²¹.

40. Les trois partenaires intéressés étaient notamment ABX Logistics (appartenant au groupe SNCB), GEODIS (société de transport et logistique française) et MBI (projet de reprise par un groupe de cadres en association avec les salariés et un groupe financier). Chaque partenaire a présenté son projet industriel de redressement et reprise de la SCS SERNAM, qui a été l'objet de négociations ouvertes avec la SNCF, conseillée par la CCF Charterhouse.

41. Avant de procéder à sa démarche de redressement, la SNCF s'était également interrogée quant à la possibilité d'une fermeture pure et simple de l'activité du SERNAM Domaine par voie de liquidation. Le coût de cette opération avait été estimé à plus de 3 milliards de FRF (457,3 millions €)²² pour une hypothèse de fermeture étalée sur deux ans. La période de deux ans avait été jugée comme étant la période minimale nécessaire pour permettre les transitions pour le personnel, les clients et les sous-traitants. Une fermeture brutale sur décision unilatérale de la SNCF aurait eu un impact lourd en termes économiques et sociaux (pertes d'emplois pouvant aller jusqu'à 6000 postes sur l'ensemble du territoire). L'hypothèse de fermeture se révélait donc plus coûteuse que celle d'une restructuration.

¹⁹ Maintenant devenue HSBC CCF Investment Bank (www.hsbc.com).

²⁰ Il s'agissait de Deutsche Post, Stinnes AG Schenker, Kühne & Nagel, La Poste Suisse, CFF (Chemins de fer suisses), Fedex, UPX, ABX, British Post, P&O, Hays, TNT Post Group, GEODIS, La Poste, Mory, MBI.

²¹ Cf. lettre de la CCF Charterhouse à la SNCF datée 22.02.2001.

²² Ceci sans compter les coûts induits pour la SNCF, comme par exemple les possibles risques de grève en cas de reclassement des agents sous statut cheminot, compte tenu du fait que chaque journée de grève générale comporte pour la SNCF un coût estimé d'environ 150 millions FRF, c'est à dire environ 23 millions €.

Coûts de liquidation du SERNAM Domaine (en millions FRF – montants estimés)	
<i>Pertes estimées pendant la période de fermeture de deux ans</i>	1 500
<i>Coût social</i>	825
<i>Provisions pour risques divers (rupture contrats, indemnisation sous-traitants)</i>	500
<i>Provisions sur créances non récupérables</i>	200
<i>Provisions sur cession d'éléments d'actif</i>	100
<i>Coût direct</i>	3 125
<i>Vente partielle d'éléments du fonds de commerce</i>	Improbable
TOTAL	3 125

42. En effet, le coût des propositions formulées en 1999 par les trois partenaires industriels intéressés par une reprise du SERNAM s'échelonnait entre 1 694 millions FRF (environ 258,2 millions €: proposition de GEODIS, basée sur l'hypothèse d'un possible remboursement total du prêt participatif de 250 millions FRF, selon les modalités décrites ci-après) et 2 096 millions FRF (environ 319,5 millions €: proposition d'ABX), c'est-à-dire un coût inférieur à celui estimé pour une cessation d'activité.

43. Suite aux négociations avec les trois partenaires, la SNCF a retenu la proposition d'acquisition du Groupe GEODIS, qui s'est révélée être la moins chère. De plus, la proposition du Groupe GEODIS était la seule à prévoir une possibilité de retour sur investissement pour la SNCF assis sur une perspective de redressement économique de la SCS SERNAM à moyen terme. Le prêt participatif de 250 millions FRF est accompagné d'une clause de retour à meilleure fortune, selon laquelle, dans le cas où les fonds propres du Groupe SERNAM dépasseraient les 150 millions de FRF, non seulement ledit prêt serait entièrement remboursable, mais en outre la SNCF pourrait bénéficier de la moitié des fonds propres du Groupe SERNAM excédant le seuil de 150 millions FRF, sans toutefois que ce montant puisse excéder 125 millions FRF. Par contre, dans les propositions présentées par ABX et MBI, la seule possibilité de retour sur investissement pour la SNCF reposait sur une éventuelle plus-value sur cession des titres SERNAM, à la seule initiative du repreneur.

2.6 *Base légale du plan de restructuration et de reprise envisagé*

44. Les mesures de redressement qui forment l'objet de la présente décision trouvent leur base légale dans le protocole d'accord signé le 21.04.2000 entre la SNCF et le Groupe GEODIS.

2.7 *Le retour à la viabilité de la SCS SERNAM par le biais de son adossement au Groupe GEODIS*

45. Le Cabinet Gemini Consulting a été chargé, par le groupe de travail constitué à la fin de l'année 1999 par le Groupe SERNAM et le Groupe GEODIS, d'étudier concrètement la faisabilité économique et commerciale d'un adossement de la SCS SERNAM à la Branche Messagerie de GEODIS. Les résultats de cette étude ont été mis à la disposition de la Commission. Ce plan visait en particulier à optimiser les résultats de la société après vente.

46. Selon cette étude, le Groupe SERNAM relèverait de la Branche Messagerie de GEODIS, au même niveau que Calberson, Cavewood, Teisa et d'autres filiales du groupe. Au sein de cette branche, le Groupe GEODIS envisage de lancer un redressement de la SCS SERNAM, en lui permettant de développer ses points de complémentarité par rapport, notamment, à Calberson.

47. Les lignes d'orientation principales de la restructuration envisagée peuvent se synthétiser comme suit:

a) intégration des points de force de Calberson et de la SCS SERNAM, afin de créer des complémentarités et accroître l'efficacité de la nouvelle structure;

.....²³

b) réduction des effectifs employés et de la capacité de production;

L'adossement de la SCS SERNAM au Groupe GEODIS conduira à la fermeture de 35 sites d'exploitation de la SCS SERNAM sur la période 1999-2003, avec une réduction associée d'environ 2.450 effectifs employés, dont la plupart sont des cheminots²⁴. On envisage donc une réduction significative du chiffre d'affaires pendant la période de mise en œuvre du plan de restructuration, comme l'indique le tableau ci-dessous:

.....²⁵

Selon les données fournies par les autorités françaises, cette perte du chiffre d'affaires se traduirait par une perte du fonds de commerce qui ne reviendrait pas, de fait, à la nouvelle entité SERNAM-Calberson après reprise par le Groupe GEODIS. En effet,

²³ Secret d'affaires.

²⁴ Les cheminots ont en fait le choix, dans le cas où leur âge ne leur permettrait pas déjà de profiter de la retraite (selon le statut cheminot, l'âge pour la retraite est de 55 ans; l'âge moyen des cheminots actuellement employés par la SCS SERNAM est d'environ 40 ans), soit de demeurer auprès de la SCS SERNAM, soit de passer à la SNCF.

²⁵ Secret d'affaires.

dans le domaine de la messagerie, les clients choisissent leurs transporteurs surtout en fonction de leurs besoins locaux. Or Calberson est loin d'être toujours implanté dans les localités où la SCS SERNAM ferme des sites. A titre d'exemple, le tableau ci-dessous reprend certains sites déjà fermés où Calberson n'est pas implanté:

.....²⁶

Il s'agirait donc, compte tenu également de la remise sur le marché d'une part importante du fonds de commerce de la SCS SERNAM, d'une réduction du chiffre d'affaires d'environ 18% sur la période 1999-2004. Plus spécifiquement, le chiffre d'affaires lié au groupage, qui représente environ 60% du chiffre d'affaires total de la SCS SERNAM, passerait d'environ 2,3 milliards FRF en 1999 à environ 1,8 milliards FRF en 2004.

c) réalisation de nouveaux investissements afin d'accroître l'efficience de la SCS SERNAM ;

Le redressement de la SCS SERNAM implique également la réalisation de certains investissements, visant entre autres à permettre l'adaptation du système de production, du système informatique ainsi que la restructuration de certains sites de production. Ceci entraîne des coûts :

- a) d'adaptation du système de production, incluant tant la réorganisation des chantiers que le réaménagement des quais d'arrivage et d'expéditions;
- b) de restructuration des sites, correspondant au surcoût immobilier nécessaire à la reconfiguration des sites selon les besoins d'exploitation;
- c) d'adaptation des systèmes comptables et informatiques, incluant notamment le remplacement du système d'information opérationnel CAP 95 par le plus performant système ALIZEE 2000, déjà fonctionnant au niveau de Calberson, Teisa, et certaines autres entreprises de la Branche Messagerie de GEODIS;
- d) d'adaptation des processus de travail, incluant essentiellement les coûts liés à la sous-productivité de l'exploitation du fait des formations nécessaires pour le personnel;
- e) d'adaptation du plan de transport et des dessertes, couvrant les coûts nécessaires à la mise en place d'une décentralisation du plan de transport;
- f) de mise à niveau des services, correspondant au coût à engager pour obtenir une meilleure qualité des services, limiter les coûts et obtenir une certification ISO;
- g) en assistance technique, se référant à la rémunération des prestataires de services en charge du pilotage et de la réalisation du plan de restructuration et reprise.

Comme le tableau ci-après le montre, le montant total de ces coûts, qui devraient s'étaler sur les trois premières années de mise en œuvre du plan de restructuration,

²⁶ Secret d'affaires.

s'élève, selon l'étude du Cabinet Gemini Consulting, à 1.589 millions FRF (environ 242 millions €):

COÛTS D'INVESTISSEMENT (en millions FRF)	2001	2002	2003	TOTAL
<i>Coût d'adaptation du système de production</i>	271			271
<i>Coût de restructuration des sites</i>	70	50		120
<i>Coût d'adaptation des systèmes informatique, comptable, etc.</i>	60	5		65
<i>Coût d'adaptation des processus de travail</i>	373	180	60	613
<i>Coût d'adaptation du plan de transport et des dessertes</i>	150	120	60	330
<i>Coût de mise à niveau du service</i>	13	12		25
<i>Coût en assistance technique (GEMINI, GEODIS, etc.)</i>	70	55	40	165
TOTAL	1 007	422	160	1 589

48. Compte tenu de la création de synergies et d'économies d'échelle avec la Branche Messagerie de GEODIS, et notamment avec Calberson, de la réduction significative tant des effectifs employés que de la capacité de production, ainsi que de la réalisation de certains investissements, un retour à la viabilité de la SCS SERNAM est envisageable après une période de quatre ans, tel que cela est exposé ci-dessous :

Projections de résultat de la SERNAM SCS (en millions FRF)	An 0	An 1	An 2	An 3	An 4
<i>Chiffre d'affaires</i>	2 875	2 749	2 912	3 039	3 152
<i>Charges d'exploitation</i>	- 3 545	- 3 049	- 2 952	- 2 959	- 3 152
<i>Excédent brut d'exploitation</i>	- 670	- 300	- 40	80	121
<i>Résultat d'exploitation</i>	- 720	- 365	- 109	7	68
<i>Coût d'intégration</i>	- 98	- 69	- 52	0	0
<i>Résultat avant frais financiers</i>	- 818	- 434	- 161	7	68
<i>Résultat financier</i>	23	- 7	- 19	- 25	- 24
<i>Résultat courant</i>	- 795	- 441	- 179	- 17	44
<i>Résultat exceptionnel</i>	0	0	66	17	0
Résultat net	- 795	- 441	- 113	- 0,1	44
<i>Résultat net cumulé</i>	- 795	- 1 236	- 1 350	- 1350	- 1306

2.8 Description du plan de restructuration

49. Selon les termes du protocole d'accord signé entre la SNCF et le Groupe GEODIS, le Groupe GEODIS devrait acquérir la totalité du capital de la SCS SERNAM, auquel serait rattaché le Groupe SERNAM Transport, c'est-à-dire la SERNAM Transport SA et ses filiales. Cet ensemble est dénommé, dans le cadre du protocole d'accord, le "Groupe SERNAM".

50. L'acquisition serait réalisée en deux étapes, afin de faciliter le rapprochement entre GEODIS et la SCS SERNAM sur les plans industriel et humain. Dans un premier temps, le Groupe GEODIS prendrait une participation de 60% du capital et des droits de vote de la SCS SERNAM. Au moment de cette prise de participation initiale le Groupe GEODIS deviendrait, aux termes de l'article 2.2 du protocole d'accord, l'associé commandité, c'est à dire l'associé indéfiniment et solidairement responsable des dettes sociales de la SCS SERNAM. La SNCF demeurerait en tant qu'associé commanditaire, c'est-à-dire avec une responsabilité limitée au montant de sa participation au capital de la SCS SERNAM . Dans un deuxième temps, soit à l'issue du plan de restructuration, le Groupe GEODIS aurait la possibilité d'acheter les 40% restants de la SNCF dans la SCS SERNAM. En tout état de cause, même s'il devait décider de ne pas acquérir la partie restante du capital de la SCS SERNAM, le Groupe GEODIS en demeurerait l'associé commandité.

51. Compte tenu de la situation financière difficile de la SCS SERNAM à l'heure actuelle, les parties ont convenu que le Groupe GEODIS acquerra la participation initiale de 60% pour le prix symbolique de 1 €.

52. Ce prix symbolique de 1 € avait été également offert par les deux autres partenaires potentiellement intéressés à l'achat. En fait, les trois propositions d'acquisition étaient basées sur une hypothèse de recapitalisation de la part de la SNCF couvrant les pertes prévisibles du SERNAM pendant les trois premières années de nouvelle gestion, ainsi qu'une partie des investissements prévus pour réaliser le plan de restructuration. D'autre part, ce prix s'explique aussi par le fait que la SCS SERNAM n'a que peu d'actifs immobilisés corporels (environ 43 millions FRF, soit environ 6,5 millions €), puisqu'elle n'est pas propriétaire des immeubles qu'elle exploite.

53. En ce qui concerne la participation résiduelle de 40% que le Groupe GEODIS pourra acquérir à l'issue du plan de restructuration, selon le protocole d'accord, le prix sera égal à la quote-part du capital de la SCS SERNAM détenue par la SNCF, multipliée par la valeur du Groupe SERNAM à la date de l'exercice de l'option d'achat, telle que déterminée à dire d'expert sur une base multicritères. En tout état de cause, ce prix ne pourra pas être négatif.

54. La participation financière de la SNCF au déroulement du plan de restructuration et de reprise de la SCS SERNAM par le Groupe GEODIS, se traduit par:

a) un apport initial de 43,8 millions FRF que la SNCF a versé au moment de la filialisation, afin de reconstituer les fonds propres de la SCS SERNAM;

b) un compte courant en faveur de la SCS SERNAM, permettant de couvrir les pertes d'exploitation de la société (environ 50 millions FRF par mois) jusqu'à l'intervention du repreneur. Ces pertes ont été évaluées à 698 millions FRF (environ 106,4 millions €) au 31.12.2000²⁷ (cf. supra bilan passif de la SCS SERNAM) et pourraient atteindre environ 950 millions FRF (environ 144,8 millions €), si la reprise par le Groupe GEODIS intervenait le 31.05.2001;

c) une participation financière au plan de restructuration pour un montant maximal de 1.944 millions FRF (environ 296 millions €), comportant:

i) un apport en numéraire à la SCS SERNAM immédiatement avant la prise de participation par le Groupe GEODIS, pour un montant de 1.300 millions FRF (environ 198 millions €);

ii) une compensation du surcoût lié au statut du personnel SNCF, pour un montant total de 394 millions FRF (environ 60 millions €);

iii) un prêt participatif pour un montant de 250 millions FRF (environ 38 millions €), accompagné d'une clause de retour à meilleure fortune, selon laquelle, dans le cas où les fonds propres du Groupe SERNAM dépasseraient les 150 millions FRF (environ 22,8 millions €), non seulement ledit prêt serait entièrement remboursable, mais en outre la SNCF pourrait bénéficier de la moitié des fonds propres du Groupe SERNAM excédant le seuil de 150 millions FRF, sans toutefois que ce montant puisse excéder 125 millions FRF (environ 19 millions €). D'autre part, aux termes du point 2.4 du Protocole d'Accord SNCF-GEODIS, dans la mesure où le montant des capitaux propres du Groupe SERNAM devait devenir, pendant la période de déroulement du plan de restructuration, inférieur à 50 millions FRF (environ 7,6 millions €), la SNCF consentira un abandon de créances sur ledit prêt, sans toutefois que ce montant excède 125 millions FRF. Au-delà de ce montant et jusqu'au 31.12.2004 la responsabilité de la SNCF pour d'éventuelles pertes de la SCS SERNAM serait limitée, en tant qu'associé commanditaire, au montant de son apport, c'est à dire à concurrence de sa participation (40%) dans la société.

Dans l'ensemble, la SNCF apporterait donc à la SCS SERNAM un montant de 2 938 millions FRF, si la reprise par le Groupe GEODIS devait avoir lieu le 31.05.2001.

55. A son tour, la participation financière du Groupe GEODIS au plan de restructuration et reprise de la SCS SERNAM se traduit essentiellement dans une participation aux coûts d'investissements nécessaires pour le retour à la viabilité de la SCS SERNAM pour un montant d'au moins 564 millions FRF, comme indiqué ci-après:

²⁷ Cette perte de 698 millions FRF, plus importante que celle de 550 millions FRF prévue, s'explique essentiellement par des provisions sur de nombreux litiges clients, ayant pour principale raison la désorganisation liée au retour plus important que prévu de cheminots à la SNCF (cf. lettre des autorités françaises du 02.04.2001). Corrélativement, il y a lieu de signaler que le montant visant à compenser le surcoût des cheminots demeurant auprès de la SCS SERNAM pourrait se révéler inférieur au montant de 394 millions FRF prévu.

Coûts de restructuration et reprise de la SCS SERNAM (en millions FRF)	Coûts	Méthode de financement des coûts	
<i>Nécessité d'un certain niveau de fonds propres (apport d'actifs)</i>	44	<i>Injection de capital initial de la part de la SNCF</i>	44
<i>Coûts de restructuration²⁸</i>	1 589	<i>Apport en numéraire de la SNCF</i>	1300
		<i>Prêt participatif par la SNCF</i>	250
<i>Coûts liés au surcoût du personnel statutaire</i>	394	<i>Compensation de la part de la SNCF</i>	394
<i>Pertes mensuelles d'exploitation</i>		<i>Compensation de la part de la SNCF</i>	
<i>Au 30.03.2000</i>	100	<i>Au 30.03.2000</i>	100
<i>Au 30.06.2000</i>	250	<i>Au 30.06.2000</i>	250
<i>Au 30.09.2000</i>	400	<i>Au 30.09.2000</i>	400
<i>Au 30.12.2000</i>	698	<i>Au 30.12.2000</i>	698
<i>Au 30.03.2001</i>	850	<i>Au 30.03.2001</i>	850
<i>Au 30.05.2001</i>	950	<i>Au 30.05.2001</i>	950
<i>Financement de l'exploitation du SERNAM SCS²⁹</i>	400	<i>Financement en cash des besoins de trésorerie par le Groupe GEODIS</i>	400
		<i>Autres coûts supportés par le Groupe GEODIS</i>	39
		<i>Coûts nets financés par le Groupe GEODIS (1)</i>	439
		<i>Obligation pour le Groupe GEODIS de remboursement du prêt participatif de la SNCF (2)</i>	Entre 125 et 250
TOTAL		<i>Participation GEODIS (1+2)</i>	
<i>Au 30.03.2000</i>	2 527		22%-27%
<i>Au 30.06.2000</i>	2 677		21%-26%
<i>Au 30.09.2000</i>	2 827		20%-24%
<i>Au 30.12.2000</i>	3 125		18%-22%
<i>Au 30.03.2001</i>	3 277		17%-21%
<i>Au 30.05.2001</i>	3 377		17%-20%

Le tableau ci-dessus montre que, compte tenu du mécanisme du prêt participatif, qui oblige le Groupe GEODIS à restituer, dans le cas d'une bonne rentabilité de la SCS

²⁸ Ces coûts se retrouvent dans le compte de résultat (qui enregistre des pertes à hauteur de 1306 MF sur la période allant de l'An 1 à l'An 5) ou au bilan de l'entreprise.

²⁹ Cette donnée, qui se réfère au besoin du fond de déroulement (crédits clients et crédits fournisseurs) du SERNAM SCS, est dérivée du tableau des flux de trésorerie consolidés au 31.12.2000, tel qu'élaboré par le Cabinet Price Waterhouse et qui devra être approuvé par la SNCF au cours de son Assemblée Générale de juin 2001. Ce besoin de financement n'avait pas pu être dûment apprécié auparavant.

SERNAM, l'entièreté du prêt de 250 millions FRF reçu de la part de la SNCF, la participation effective du Groupe GEODIS à la restructuration peut aller de 564 à 689 millions FRF. Compte tenu des pertes mensuelles d'exploitation de la SCS SERNAM, ladite participation aurait été d'environ 22%-27%, si la reprise avait eu lieu le 30.03.2000, alors qu'elle sera d'environ 17%-20%, si la reprise aura lieu le 31.05.2001.

56. De plus, le plan de restructuration comporte des risques financiers importants, dont le Groupe GEODIS devra assumer la responsabilité, notamment:

- i. le montant des investissements nécessaires au redressement de la SCS SERNAM pourrait se révéler plus élevé que prévu;
- ii. la réduction des coûts d'exploitation de la SCS SERNAM pourrait être moindre que celle envisagée;
- iii. l'ensemble des mesures de restructuration de la SCS SERNAM pourrait entraîner une fuite importante de sa clientèle, sans que la Branche Messagerie du Groupe GEODIS, et notamment Calberson, puisse réussir à la reconquérir³⁰.

Il y a lieu de rappeler que tout au long de la durée de déroulement du plan de restructuration, si la SCS SERNAM devait réaliser des pertes plus importantes que prévu, le Groupe GEODIS en serait indéfiniment responsable, en tant qu'associé commandité.

2.9 *Engagements de l'Etat membre*

57. Par lettres du 04.12.2000 et du 10.04.2001, les autorités françaises se sont engagées à ouvrir à la concurrence un certain nombre de contrats conclus entre la SNCF et la SCS SERNAM, dans les termes suivants:

a) transport des bagages de la clientèle: la SNCF s'engage à assurer ses prestations futures de bagages à compter du 01.02.2003 par un contrat de prestation de services, et de le soumettre à appel d'offres selon les procédures de mise en concurrence prévues par la directive 93/38/CEE³¹;

b) transport de la presse: la SNCF s'engage à soumettre à appel d'offres le contrat de sous-traitance du transport de la presse³² à compter du 01.02.2003, selon les procédures de mise en concurrence prévues par la directive 93/38.

³⁰ Ce dernier risque semble à l'heure actuelle quelque peu confirmé par les données fournies par les autorités françaises et reprises au point 47 de la présente décision.

³¹ Directive 93/38/CEE du Conseil du 14.06.1993, portant coordination des procédures de passation des marchés dans les secteurs de l'eau, de l'énergie des transports et des télécommunications (JO L 199 du 09.08.1993, p. 84), telle que modifiée par la Directive 98/4/CEE du Parlement européen et du Conseil du 16.02.1998 (JO L 101 du 01.04.1998, p. 1).

³² A condition que les Nouvelles Messageries de la Presse Parisienne (NMPP) et la Messagerie Lyonnaise de Presse (MLP) continuent à confier ce marché à la SNCF.

Ces deux contrats correspondent, sur 11 mois de l'exercice 2000 de la SCS SERNAM, à 222 millions FRF (soit environ 34 millions €).

c) autres contrats de prestations de services conclus entre la SCS SERNAM et la SNCF: la SNCF s'engage à ouvrir à la concurrence les autres contrats de prestations de services conclus entre la SNCF et la SCS SERNAM selon les procédures de mise en concurrence de la directive 93/38/CEE à partir du 1er février 2002.

Il s'agit principalement du:

- transport de fournitures achetées par la Direction des Achats de la SNCF, du dépôt du fournisseur au lieu de stockage de la SNCF;
- transport de fournitures du lieu de stockage de la SNCF au lieu d'emploi pour le compte de la Direction du Matériel de la SNCF;
- transport de fournitures du lieu de stockage de la SNCF au lieu d'emploi pour le compte de la Direction de l'Infrastructure de la SNCF.

Ces autres contrats représentent, sur 11 mois de l'exercice 2000 de la SCS SERNAM, un montant d'environ 140 millions FRF (soit environ 21,3 millions €).

58. Une remise en concurrence de ces segments de marché, et notamment des transports de la presse et des bagages, avant les dates indiquées s'avère à l'heure actuelle particulièrement difficile à cause des contrats de sous-traitance conclus par le SERNAM afin d'effectuer certains types de transport requis par ces services (par exemple, afin de louer des wagons spéciaux). Une rupture anticipée du contrat avec la SNCF pourrait donc amener la SCS SERNAM à payer des pénalités significatives.

59. Par leur lettre du 04.12.2000, les autorités françaises se sont également engagées à présenter annuellement un rapport à la Commission permettant de contrôler le bon déroulement du plan de restructuration.

60. De plus, par lettre du 14.03.2001 adressée à la Commissaire Mme Loyola de Palacio, les autorités françaises ont d'une part déclaré que le Groupe SERNAM n'avait bénéficié dans le passé d'aucune aide d'Etat à la restructuration, telle que définie dans les Lignes directrices communautaires, de l'autre elles se sont engagées à ne plus octroyer d'aides en faveur du Groupe SERNAM.

III. Appréciation

61. A titre préliminaire, il y a lieu de rappeler que la présente décision ne concerne que les aides octroyées à la SCS SERNAM par la SNCF après le 01.02.2000. Elle ne préjuge pas de l'issue d'éventuelles procédures intentées contre la SNCF pour le développement des activités du SERNAM en tant que service interne.

3.1 *Evaluation du caractère d'aide des mesures en question*

62. L'article 87, paragraphe 1, du traité CE déclare que sont incompatibles avec le marché commun, dans la mesure où elles affectent les échanges entre Etats membres, les aides accordées par les Etats ou au moyen de ressources d'Etat sous quelque forme que ce soit qui faussent ou qui menacent de fausser la concurrence en favorisant certaines entreprises ou certaines productions.

63. Or, en ce qui concerne le transfert de ressources d'Etat, dans le cas d'espèce il y a lieu de rappeler que "toutes les subventions menaçant le jeu de la concurrence et émanant du secteur public tombent sous le coup de l'article 92³³ du traité sans qu'il soit requis que ces subventions soient accordées par le gouvernement ou par une administration centrale d'un Etat membre. A cet égard, relève du secteur public un établissement institué par la loi d'un Etat membre en tant qu'établissement spécial placé sous la surveillance et la garantie de l'autorité législative, dont les missions sont réglées par des dispositions légales et réglementaires et dont le directeur général et les autres dirigeants sont nommés respectivement par le chef d'Etat et par le gouvernement de cet Etat membre, sans que ce caractère public puisse être remis en cause par des éléments de l'organisation interne du secteur public, tels que l'existence de règles assurant l'indépendance de cet établissement par rapport à d'autres instances publiques" (cf. arrêt du 12 décembre 1996, *Air France/Commission*, T-358/94, Rec. p. II-2109, points 56-62).

64. La SNCF, dont le capital est détenu à 100% par l'Etat, est une entreprise publique au sens de l'article 2 de la Directive 80/723/CEE de la Commission du 25.06.1980, relative à la transparence des relations financières entre les Etats membres et les entreprises publiques³⁴. Les transferts de ressources en cause sont donc des transferts de ressources étatiques.

65. En ce qui concerne l'avantage financier octroyé à la SCS SERNAM, il apparaît clairement que, sans l'apport financier de la SNCF, la SCS SERNAM ne pourrait pas faire face à ses pertes, voire même à ses besoins de fonctionnement actuels. Or, selon une jurisprudence bien établie, la notion d'aide aux termes du traité comprend non seulement des prestations positives telles que les subventions elles-mêmes, mais également des interventions qui, sous des formes diverses, allègent les charges qui normalement grèvent le budget d'une entreprise et qui, par là, sans être des subventions au sens strict du mot, sont de même nature et ont des effets identiques (cf. arrêts du 15 mars 1994, *Banco Exterior de España*, C-387/92, Rec. p. I-877, point 13; du 11 juillet 1996, *SFEI e.a./La Poste*, C-39/94, Rec. p. I-3547, point 58).

66. Quant au caractère sélectif de l'aide, une jurisprudence constante indique qu'il importe de vérifier si la mesure en question entraîne ou non des avantages au bénéfice exclusif de certaines entreprises ou de certains secteurs d'activité (cf. arrêt du Tribunal du 29 septembre 2000, *Confederacion Española de Transporte de Mercancías*, T-55/99, point 39, ainsi que les arrêts de la Cour du 1^{er} décembre 1998, *Ecotrade*, C-

³³ Désormais, article 87 du Traité CE.

³⁴ JO L 195 du 29.07.1980. La directive 80/723/CEE a été modifiée par les directives 85/413/CEE du 24.07.1985 (JO L 229 du 28.08.1985), 93/84/CEE du 30.09.1993 (JO L 254 du 12.10.1993) et 2000/52/CE du 26.07.2000 (JO L 193 du 29.07.2000).

200/97, Rec. p. I-7907, points 40 et 41; du 17 juin 1999, Belgique/Commission, C-75/97, Rec. p. I-3671, point 28). Vu que dans le cas d'espèce il s'agit d'une aide individuelle au bénéfice de la SCS SERNAM, la sélectivité ne nécessite pas de démonstrations complémentaires.

67. En ce qui concerne l'effet sur la concurrence et l'affectation des échanges intra-communautaires, il y a lieu de constater que le marché en cause est essentiellement celui du groupage, de plus en plus intégré à l'échelle européenne, voire mondiale. Toutefois, et essentiellement par le biais de ses activités d'affrètement, la SCS SERNAM est également présent dans le secteur plus vaste du transport routier des marchandises. Or, ce dernier est un marché sur-capacitaire, désormais pleinement libéralisé³⁵, alors que le marché du groupage est un marché en sensible croissance, non sur-capacitaire, mais pleinement ouvert à la concurrence.

68. Comme la Cour l'a dit, "dès lors qu'une entreprise agit dans un secteur où s'exerce une concurrence effective de la part des producteurs de différents Etats membres, toute aide dont elle bénéficie de la part des pouvoirs publics est susceptible d'affecter les échanges entre les Etats membres et de porter atteinte à la concurrence, dans la mesure où son maintien sur le marché empêche les concurrents d'accroître leur part de marché et diminue leurs possibilités d'augmenter leurs exportations" (cf. arrêts de la Cour du 21 mars 1991, Italie/Commission, C-305/89, Rec. 1991, p. I-1603). Dans le cas d'espèce, compte tenu des caractéristiques des marchés en cause, l'affectation des échanges intra-communautaires et la menace de distorsion de la concurrence sont évidentes.

69. S'agissant dans le cas d'espèce d'injections de capital effectuées par une entreprise publique, avant de pouvoir déclarer la présence d'une aide d'Etat aux termes de l'article 87 du Traité, il faut examiner l'opération en cause à la lumière du "principe de l'investisseur privé en économie de marché³⁶, critère selon lequel l'apport ou la garantie d'un financement à une entreprise ne sont pas considérés comme une aide d'Etat lorsque, dans les mêmes circonstances, un investisseur privé rationnel dans une économie de marché aurait apporté les fonds nécessaires"³⁷.

³⁵ Entamée le 01.07.1990, la libéralisation au plan communautaire du transport routier de marchandises à l'intérieur d'un Etat membre est désormais complète depuis le 01.07.1998; v. les Règlements du Conseil n. 4059/89/CEE du 21 décembre 1989 fixant les conditions de l'admission de transporteurs non résidents aux transports nationaux de marchandises par route dans un Etat membre (JO L 390 du 30.12.1989), n. 881/92/CEE du 26 mars 1992, concernant l'accès au marché des transports de marchandises par route dans la Communauté exécutés au départ ou à destination du territoire d'un Etat membre, ou traversant le territoire d'un ou de plusieurs Etats membres (JO L 95 du 09.04.1992), et n. 3118/93/CEE du 25 octobre 1993 fixant les conditions de l'admission de transporteurs non-résidents aux transports nationaux de marchandises par route dans un Etat membre (JO L 279 du 12.11.1993).

³⁶ Cf. point 11 de la Communication de la Commission aux Etats membres concernant les transferts financiers en faveur d'entreprises publiques, JO C 307 du 13.11.1993, p. 3.

³⁷ Cf. aussi point 16 des Lignes Directrices communautaires pour les aides d'Etat au sauvetage et à la restructuration d'entreprises en difficulté.

70. A cet égard, il y a lieu de distinguer entre les mesures qu'on peut considérer d'assistance logistique et commerciale dont la SCS SERNAM a jusqu'ici bénéficié de la part de la SNCF et les apports de la SNCF visant à son redressement.

3.1.2. Evaluation des relations contractuelles entre la SCS SERNAM et la SNCF

71. Comme la Cour l'a souligné, "la fourniture d'une assistance logistique et commerciale par une entreprise publique à ses filiales de droit privé exerçant une activité ouverte à la libre concurrence est susceptible de constituer une aide d'Etat au sens de l'article 92³⁸ du traité si la rémunération perçue en contrepartie est inférieure à celle qui aurait été réclamée dans des conditions normales de marché; par conséquent, afin d'apprécier si les mesures en cause peuvent constituer des aides d'Etat, il convient d'examiner la situation du point de vue de l'entreprise bénéficiaire, et de déterminer si cette dernière a reçu l'assistance logistique et commerciale en cause à un prix qu'elle n'aurait pu obtenir dans des conditions normales de marché" (cf. arrêt de la Cour du 11 juillet 1996, SFEI e. a., C-39/94, Rec. 1996, p. I-3547, point 60 et du Tribunal de Première Instance du 14 décembre 2000, "Chronopost", T-613/97, points 68-69). De plus, la Commission doit vérifier que la contrepartie reçue par la SNCF lors de la prestation d'assistance logistique et commerciale à la SCS SERNAM est "comparable à celle réclamée par une société financière privée ou un groupe privé d'entreprises, n'opérant pas dans un secteur réservé, poursuivant une politique structurelle, globale ou sectorielle et guidé par des perspectives à long terme" (cf. arrêt de la Cour du 21 mars 1991, Italie/Commission, C-305/89, Rec. 1991, p. I-1603, point 20 et arrêt Chronopost, ci-dessus mentionné, point 75).

72. Or, il y a lieu tout d'abord de rappeler que toutes les relations entre la SNCF et la SCS SERNAM ont été contractualisées depuis le 01.02.2000.

3.1.2.a Evaluation des contrats de location des sites et des wagons: absence d'aides d'Etat

73. En particulier, sous l'angle de l'assistance logistique, il y a lieu d'une part de constater que la SNCF loue à la SCS SERNAM des sites d'exploitation sur l'ensemble du territoire national à des prix qui, sur base des données mentionnées aux points 32-34 de la présente décision, sont comparables aux prix de marché. Par conséquent, la fourniture de ladite forme d'assistance ne constitue pas une aide d'Etat aux termes de l'article 87.1 du Traité CE.

74. D'autre part, en ce qui concerne la location des wagons, il y a lieu tout d'abord de constater qu'il s'agit d'un marché très spécifique, jusqu'ici encore très national et à caractère presque monopolistique. Un des très rares segments du marché des wagons sur lequel existent des opérateurs privés est celui de la location des wagons à parois coulissantes, destinés aux grands produits de consommation. Par rapport à ce segment de marché, les données mentionnées au point 38 de la présente décision permettent de conclure quant à un niveau satisfaisant de comparabilité entre les prix de location appliqués par France Wagons et ceux appliqués par les privés. En ce qui concerne les autres wagons, dépourvus de tout véritable marché, il y a lieu de constater que la SCS

³⁸ Maintenant article 87.

SERNAM les loue à la SNCF par l'intermédiaire de France Wagons, sur base de tarifs établis dans le cadre des conditions générales de vente que la SNCF applique de manière non discriminatoire à tout autre opérateur intéressé. Par conséquent, et compte tenu de la spécificité du marché de location en cause, la fourniture de cette autre forme d'assistance logistique ne peut pas constituer une aide d'Etat aux termes de l'article 87.1 du Traité CE.

3.1.2.b Evaluation des contrats de transport de la presse, des bagages et des fournitures pour le compte de la SNCF: présence d'aides d'Etat

75. L'assistance commerciale dont la SCS SERNAM bénéficie de la part de la SNCF, consisterait essentiellement dans l'octroi à la SCS SERNAM de certains segments de marchés ayant trait au transport de fournitures, au transport de la presse et au transport des bagages pour le compte de la SNCF, ce qui représente moins que 9% du chiffre d'affaires total de la SCS SERNAM (55 millions €). S'agissant de marchés étroitement liés à la nature des activités menées par la SNCF, et pour lesquels il n'y a qu'une relation bilatérale entre la SNCF et la SCS SERNAM, aucune donnée comparative avec des prestations offertes ou reçues par des opérateurs privés sur ces mêmes marchés n'est disponible.

76. Ladite assistance commerciale fournie par la SNCF est dès lors susceptible de tomber sous le coup de l'article 87 du Traité, dans la mesure où la SCS SERNAM bénéficie, en tant qu'entreprise filiale depuis le 01.02.2000, d'un accès privilégié à la clientèle de la société mère (c'est le cas notamment du transport des bagages et de la presse) ainsi que de la détention de certains segments de marché spécifiques de la SNCF. En l'absence de toute donnée comparative, une possible sous-remunération de la SNCF pour l'assistance prêtée à la SCS SERNAM, ainsi qu'une possible sur-remunération de la SCS SERNAM pour les services prêtés à la SNCF ne peut pas non plus être exclue. Néanmoins, compte tenu du fait que les autorités françaises se sont engagées à ouvrir à la concurrence, conformément aux procédures établies par la directive 93/38/CEE, tous ces segments de marché au plus tard le 31.01.2003, c'est-à-dire avant la fin du plan de restructuration, et que, comme cela est précisé au point 58 de la présente décision, une rupture anticipée des contrats de sous-traitance stipulés par la SNCF pourrait amener la SCS SERNAM à payer des pénalités significatives, tout en aggravant sa situation financière déjà délicate, la Commission estime opportun d'analyser ces mesures dans le contexte de l'analyse concernant les aides à la restructuration proprement dites.

3.1.3. Evaluation des mesures de redressement de la SCS SERNAM: présence d'aides d'Etat

77. En ce qui concerne plus spécifiquement les apports financiers de la part de la SNCF visant au redressement de la SCS SERNAM, il y a lieu d'apprécier si, "dans des circonstances similaires, un investisseur privé d'une taille qui puisse être comparée à celle de l'investisseur public aurait pu être amené à procéder à des apports de capitaux de cette importance" (cf. arrêt de la Cour du 21 mars 1991, Alfa Romeo, C-305/89, Rec. 1991, p. I-1603, point 20 et du Tribunal de Première Instance du 12 décembre 2000, Alitalia/Commission, T-296/97, point 96).

78. Or, dans le cas d'espèce, il résulte d'une part que le SERNAM connaît des pertes depuis le début des années 1990 au moins, sans que les efforts de redressement menés par la SNCF aient pu aboutir à un retour à viabilité durable; de l'autre, qu'une partie significative de ses coûts découle du statut spécifique de son personnel (les cheminots). De plus, la SNCF est actuellement en train de financer des pertes mensuelles de 50 millions FRF de la SCS SERNAM et le montant global de ces pertes (de l'ordre de 950 millions FRF), cumulé avec celui des coûts de restructuration nécessaires (environ 2500 millions FRF), est supérieur au prix estimé nécessaire pour une liquidation du SERNAM Domaine en 1999. La situation financière de la SCS SERNAM paraît à l'heure actuelle tellement détériorée que le prix de vente que la SNCF s'est vu proposer par des partenaires extérieurs est d'1 € symbolique. Tous ces éléments permettent donc d'affirmer qu'il apparaît douteux qu'un investisseur privé rationnel aurait apporté les capitaux nécessaires au SERNAM selon les modalités décrites ci-dessous. D'ailleurs, la SNCF a toujours reconnu que les aides octroyées à la SCS SERNAM SCS tombaient sous le coup de l'article 87 du Traité.

79. Pour toutes ces raisons, la Commission considère qu'exception faite des mesures ayant trait à la co-opération logistique entre la SNCF et la SCS SERNAM, l'ensemble des mesures en objet constituent des aides d'Etat au sens de l'article 87 du Traité CE.

3.2 Evaluation de la légalité des mesures

80. La Commission regrette qu'en ayant notifié ces mesures après les avoir mises en oeuvre, en violation de l'article 88, paragraphe 3 du traité CE, les autorités françaises n'aient pas respecté leurs obligations de procédure en matière d'aides d'Etat.

3.3 Evaluation de la compatibilité des mesures

81. Après avoir déterminé leur nature d'aide d'Etat, la Commission doit examiner si ces mesures peuvent être déclarées compatibles avec le marché commun, au sens de l'article 87.2 et/ou 87.3 du traité CE. Compte tenu de leur finalité, la compatibilité des mesures en cause ne pourra être analysée qu'à la lumière des Lignes directrices communautaires pour les aides d'Etat au sauvetage et à la restructuration des entreprises en difficulté³⁹.

3.3.1. Notion d'entreprise en difficulté

82. Selon le point 4 des Lignes directrices, "il n'existe pas de définition communautaire de l'entreprise en difficulté". Toutefois, selon le point 5, "une entreprise est en tous cas considérée comme en difficulté lorsque plus de la moitié de ses fonds propres a disparu et plus du quart de ces fonds a été perdu au cours des douze derniers mois".

83. En ayant été constitué le 01.02.2000 sous forme de société en commandite simple, la SCS SERNAM, à laquelle la SNCF a apporté, au moment de sa constitution,

³⁹ JO C 228 du 09.10.1999, p. 2.

un montant de capitaux propres de 43,8 millions FRF (environ 6,6 millions €) et qui enregistre des pertes mensuelles de 50 millions FRF (environ 7,6 millions €), remplit clairement les conditions fixées par le point 5 desdites Lignes Directrices.

84. Le point 7 des Lignes directrices stipule qu'une entreprise nouvellement créée n'est pas éligible aux aides au sauvetage et à la restructuration. Néanmoins, aux termes de la note 9 desdites Lignes Directrices, on ne peut pas considérer comme création d'une entreprise nouvelle la création, par une entreprise, d'une filiale qui n'est instituée que pour recevoir ses actifs et éventuellement son passif.

85. Or, dans le cas d'espèce, le but principal poursuivi par la SNCF lors de la filialisation de la SCS SERNAM est justement celui de rendre les activités de l'ancien SERNAM Domaine plus transparentes et de les ouvrir ensuite à un processus de privatisation. Cette opération a donc effectivement impliqué un transfert de certains actifs de la SNCF ainsi que d'une partie de son passif, lié aux pertes d'exploitation mensuelles de la SCS SERNAM.

86. Dans ces conditions, et tout en soulignant la spécificité de cette opération ainsi que le but ultime de privatisation des activités menées par la SNCF dans des marchés concurrentiels, la Commission estime que la note 9 s'applique au cas d'espèce, et que par conséquent la SCS SERNAM peut être considérée éligible aux aides à la restructuration ci-dessous détaillées.

87. Il y a également lieu de remarquer que, compte tenu des différents efforts entrepris par la SNCF au cours de ces dernières années visant au redressement du SERNAM Domaine, les autorités françaises ont suffisamment démontré que les difficultés du SERNAM lui sont spécifiques et qu'elles ne résultent pas d'une allocation arbitraire des coûts au sein du groupe (cf. point 8 des Lignes directrices).

3.3.2. Evaluation des aides à la restructuration

88. Selon les Lignes directrices pour les aides d'Etat au sauvetage et à la restructuration, une aide à la restructuration se fonde sur un plan réaliste, cohérent et de grande envergure, visant à restaurer la viabilité à long terme d'une entreprise (v. point 11 des Lignes Directrices). Pour pouvoir être approuvée par la Commission en tant qu'aide à la restructuration, la participation de la SNCF au redressement de la SCS SERNAM pour un montant maximal de 2.938 millions FRF (c'est à dire, 2.894 millions FRF spécifiquement destinés au redressement de la société plus 43,8 millions FRF d'apport de fonds propres) devrait être liée à un plan de restructuration (cf. points 31-47 des Lignes Directrices) qui:

a) ait été validé par la Commission;

Il y a lieu de souligner premièrement que le plan de restructuration de la SCS SERNAM constitue en fait l'objet de la notification sous examen et qu'aucune aide strictu sensu à la restructuration n'a jusqu'ici été octroyée par les autorités françaises, dans l'attente de la décision de la Commission européenne.

b) soit viable, de durée limitée, et qui implique l'abandon, de la part de l'entreprise concernée, d'activités qui, même après restructuration, resteraient structurellement déficitaires;

Or, comme cela a été décrit au point 47 de la présente décision, le plan présenté, dont la durée est limitée au 31.12.2004, permettra de restaurer la viabilité à long terme de la SCS SERNAM par le biais de la création de synergies avec les autres entreprises de la Branche Messagerie du Groupe GEODIS, d'une réduction significative du chiffre d'affaires de la SCS SERNAM, associé au départ d'un nombre important de cheminots, ainsi que de la réalisation de certains investissements.

c) décrit les circonstances ayant entraîné les difficultés de l'entreprise, en tenant notamment compte de la situation et de l'évolution prévisible de l'offre et de la demande sur les marchés concernés;

Dans le cas d'espèce, le plan de restructuration s'est justement basé sur les circonstances ayant entraîné les difficultés du SERNAM pour proposer une valorisation des spécificités des services qu'il offre dans le cadre de synergies à développer avec la Branche Messagerie du Groupe GEODIS, et notamment sa filiale Calberson. Ceci, tout en tenant compte de l'évolution prévisible du marché du groupage en Europe, dont la croissance a été estimée, comme on l'a constaté au point 28 de la présente décision, à hauteur d'environ 5% par an sur le segment express et à environ 2% par an sur le segment de la messagerie traditionnelle.

d) propose une mutation de l'entreprise telle que cette dernière puisse, une fois la restructuration achevée, affronter la concurrence en ne comptant plus que sur ses seules forces;

Dans ce contexte, il y a lieu de souligner que l'ensemble du plan présenté par le Cabinet Gemini Consulting suggère des démarches permettant à la SCS SERNAM de pouvoir, à la suite de la restructuration, compter sur ses seules forces. Ce but devrait être essentiellement atteint par un rééquilibrage de activités actuelles de la SCS SERNAM, dans le sens d'un développement du transport de la messagerie express au détriment de la messagerie traditionnelle et du développement de certaines prestations innovantes et spécifiques de la SCS SERNAM, telles que les livraisons de nuit, la distribution de palettes pour les grandes surfaces, les livraisons rapides via TGV. Plus généralement, ce plan devrait amener à terme la SCS SERNAM à être plus présent sur le marché du groupage proprement dit, et moins sur le marché, sur-capacitaire en Europe, du transport routier de marchandises.

e) prévoit des mesures permettant d'atténuer autant que possible les conséquences défavorables pour les concurrents, tout en tenant compte de la situation du marché et notamment de son niveau de croissance et du degré de couverture de la demande;

A ce propos la Commission constate que la SCS SERNAM fera face à une réduction importante de ses sites d'exploitation, conjuguée à une baisse assez significative de son chiffre d'affaires (- 18%), avec une perte y annexé de son fonds de commerce. Ceci, dans un contexte de marché, se référant aux deux activités principales de la SCS SERNAM, c'est à dire le transport express et la messagerie, en pleine croissance. De plus, le plan de restructuration implique que des segments de marché dans lequel la

SCS SERNAM opère pour le compte de la SNCF (transport de fournitures, transport de la presse, transport des bagages de la clientèle Grandes Lignes de la SNCF) soient ouverts à la concurrence entre 2002 et 2003.

f) se borne, en termes tant de montant que d'intensité des aides prévues, au strict minimum nécessaire pour permettre la restructuration sans augmentation de la capacité de production de l'entreprise concernée; de plus, les bénéficiaires de l'aide doivent contribuer de manière importante au plan de restructuration sur leurs propres ressources;

Or, il convient de se référer au tableau mentionné au point 55 de la présente décision pour constater que, tout en étant couverts par l'intervention de la SNCF, les coûts de restructuration et de reprise de la SCS SERNAM sont toutefois aussi supportés, et de manière significative, par le Groupe GEODIS, compte tenu essentiellement du fait que, d'une part, la SCS SERNAM n'a que très peu d'actifs, et, de l'autre, que dès prise de participation initiale le Groupe GEODIS devient, en tant qu'associé commandité, indéfiniment responsable des éventuelles pertes de la SCS SERNAM. D'autre part, la garantie quant à la baisse de la capacité de production pendant la période de déroulement du plan de restructuration découle de la fermeture de 35 sites, laquelle implique une réduction horizontale de toutes les activités menées par la SCS SERNAM. Compte tenu des considérations exposées ci-dessus, ainsi que du fait que l'offre du Groupe GEODIS s'est révélée être la meilleure à la suite d'une procédure ouverte de négociations avec d'autres partenaires industriels, la Commission considère que les termes de la vente ainsi que le montant des aides associées à la restructuration de la SCS SERNAM se bornent au strict minimum nécessaire, et que le Groupe GEODIS apporte une contribution significative à ladite restructuration sur ses propres ressources.

g) soit assorti de l'engagement, de la part de l'Etat membre, de présenter annuellement un rapport à la Commission permettant de contrôler la mise en œuvre, le bon déroulement du plan de restructuration ainsi que le respect des éventuelles conditions imposées.

Il suffit à cet égard de constater que, par lettre du 04.12.2000, les autorités françaises se sont engagées à présenter annuellement un rapport à la Commission permettant de vérifier le bon déroulement du plan de restructuration.

89. Finalement, et afin d'éviter tout soutien abusif, les aides à la restructuration ne doivent être accordées qu'une seule fois, de façon à ce que lorsque "la Commission est saisie d'un projet d'aide à la restructuration, l'Etat membre doit préciser si l'entreprise a déjà bénéficié dans le passé d'une aide d'Etat à la restructuration" (cf. point 48 des Lignes Directrices).

Or, il y a lieu de rappeler que par lettre du 14.03.2001 les autorités françaises ont d'une part déclaré que le Groupe SERNAM n'avait pas bénéficié dans le passé d'aucune aide d'Etat à la restructuration, de l'autre se sont engagées à ne plus octroyer d'aides en faveur du Groupe SERNAM.

90. Il y a donc lieu de conclure que, compte tenu également du fait que la nouvelle entité SERNAM/Calberson devrait occuper une part du marché européen d'environ 7%

alors que le marché du groupage en Europe demeure fort fragmenté et ouvert, l'opération de restructuration envisagée ne va pas à l'encontre de l'intérêt commun, aux termes de l'article 87, paragraphe 3, lettre c du Traité.

3.4 Respect des autres règles de concurrence

91. En ce qui concerne l'application des autres règles de droit communautaire de la concurrence (cf. arrêt du 15.06.1993, *Matra/Commission*, C-225/91, Rec. p. I-3203, point 45), il y a lieu de souligner que, sur base des éléments disponibles, la Commission estime que les activités menées par la SCS SERNAM depuis le 01.02.2000 ne relèvent pas, *prima facie*, du champ d'application de l'article 82 du Traité, et que l'opération de reprise de la SCS SERNAM par le Groupe GEODIS ne tombe pas, *prima facie*, sous le coup du règlement (CEE) n. 4064/89⁴⁰. En tout état de cause, et conformément à une jurisprudence consolidée (cf. arrêt du 15.07.1994, *Matra/Commission*, T-17/93, Rec. p. II-595, point 47), la présente décision demeure sans préjudice de l'issue d'éventuelles procédures intentées au titre desdites règles.

⁴⁰ Règlement (CEE) n. 4064/89 du Conseil du 21.12.1989 relatif au contrôle des opérations de concentration entre entreprises, JO L 395 du 31.12.1989, p. 1 et L 257 du 21.09.1990, p. 13, tel que modifié par le Règlement (CE) n. 1310/97 du Conseil du 30.06.1997, JO L 180 du 09.07.1997, p. 1

IV. Conclusion

92. La Commission regrette que la France ait mis à exécution l'aide en question, en violation de l'article 88, paragraphe 3, du traité. Cependant, elle a décidé, sur la base de l'appréciation qui précède, de considérer:

- que la co-opération logistique entre la SNCF et la SCS SERNAM depuis le 01.02.2000 ne constitue pas une aide d'Etat;
- que les autres mesures (l'assistance commerciale et le redressement) sont des aides d'Etat compatibles avec le traité CE.

93. Dans le cas où cette lettre contiendrait des éléments confidentiels qui ne doivent pas être divulgués à des tiers, les autorités françaises sont invitées à en informer la Commission, dans un délai de quinze jours ouvrables à compter de la date de réception de la présente. Si la Commission ne reçoit pas une demande motivée à cet effet dans le délai prescrit, elle considérera que les autorités françaises sont d'accord avec la communication à des tiers et avec la publication du texte intégral de la lettre, dans la langue faisant foi, sur le site Internet http://europa.eu.int/comm/secretariat_general/sgb/state_aids. Cette demande devra être envoyée par lettre recommandée ou par télécopie à:

Commission européenne
Direction générale de l'Energie et des Transports
Direction Transports Terrestres
Rue de la Loi, 200
B-1049 BRUXELLES
Télécopie n°: +32.2.295.21.65

Veillez croire, Monsieur le Ministre, à l'assurance de ma haute considération.

Par la Commission

Loyola DE PALACIO

Vice présidente