

NOTICE ANALYTIQUE

Organisme commanditaire : CERTU : Centre d'études sur les réseaux, les transports, l'urbanisme et les constructions publiques 9, rue Juliette Récamier 69006 Lyon Téléphone : 04 72 74 59 59 Télécopie : 04 72 74 57 80			
Titre : Les grands groupes français de transport de voyageurs			
Sous-titre : Chronique des années 1999 – 2000 - 2001		Date d'achèvement : Juillet 2001	Langue : Français
Organisme auteur : CERTU		Rédacteur : Jean-Pierre ALLAIN	Relecteur assurance qualité : Maurice ABEILLE
Résumé : Dans le prolongement de l'ouvrage "Les grands groupes français de transport de voyageurs : histoire, stratégies, diversifications" paru en novembre 1999, le CERTU propose ici de relater la vie des groupes français depuis 1999, année au cours de laquelle la SNCF a fait irruption dans le monde des transports urbains avant de devenir opérateur ferroviaire à l'étranger. Ce document tente de démontrer que le secteur n'a pas fini d'être agité : l'apparition d'offres publiques d'achat inamicales comme durant l'été 2000, l'arrivée probable d'un grand groupe anglais dans l'hexagone, surtout l'autorisation accordée à la RATP d'aller en province et à l'étranger, vont engendrer une concurrence plus âpre sur certains marchés et, vraisemblablement, une reconfiguration de certains groupes français, à bref délai...			
Remarques complémentaires éventuelles (rubrique facultative) :			
Mots clés : Transport de voyageurs, groupes de transport.		Diffusion : Libre avec mention source. Téléchargeable gratuitement sur le site internet du CERTU	
Nombre de pages : 64 pages		Confidentialité : Non	Bibliographie : Non

SOMMAIRE

INTRODUCTION	p. 2
LA CESSION DE VIA GTI.....	p. 4
L'INTERET DE LA SNCF POUR VIA GTI.....	p. 12
OPPORTUNITÉ OU PRÉMÉDITATION ?	
DE CGEA TRANSPORT A CGEA CONNEX.....	p. 14
TRANSDEV.....	p. 30
DE CARIANE ET VIA GTI A KEOLIS.....	p. 41
VERNEY.....	p. 56
CONCLUSION.....	p. 59

INTRODUCTION

L'ouvrage sur "Les grands groupes français de transport de voyageurs : histoire, stratégies, diversifications" est sorti au moment de l'annonce, fin octobre 1999, de la reprise du nom et d'une partie des activités de VIA GTI par le groupe SNCF Participations. Si le désengagement de Paribas n'a pas été une surprise, par contre une implication aussi forte de la SNCF en a été une ...

Avec du recul, il a d'abord paru souhaitable de revenir de façon détaillée, dans un chapitre particulier, sur cette affaire complexe. La réalité du partage des activités n'a pas correspondu à ce qui avait été envisagé et souhaité initialement par les protagonistes. L'affaire reste d'actualité, l'achèvement du processus tardant quelque peu à se finaliser : en juin 2001, Paribas était toujours l'actionnaire principal de l'ensemble VIA CARIANE (appelé KEOLIS depuis peu), Vivendi était toujours présent au capital et les nouveaux partenaires espérés n'étaient toujours pas là.

Dans un second temps, on relatera les succès et les échecs rencontrés par chaque groupe entre 1999 et le début de l'été 2001. La période a été ponctuée de grands moments :

- échec de TRANSDEV dans son OPA sur le groupe anglais Go Ahead,
- échec de CONNEX dans le renouvellement de l'une de ses deux exploitations ferroviaires anglaises,
- succès de VIA CARIANE (associé à Go Ahead) enlevant cette même franchise ferroviaire.

Depuis l'automne 1999, hormis le changement de titulaire de la franchise South Central et contrairement aux trois années précédentes, les groupes français ont gagné fort peu de nouveaux contrats à l'étranger. Les plus notables concerneront CONNEX à Barcelone et TRANSDEV à Rome. Certains groupes français connaîtront même quelques difficultés (Allemagne, Suède) allant quelquefois jusqu'au "jet de l'éponge" (Pays-Bas, Suède). Bien évidemment, des jalons continueront à être posés, particulièrement en Allemagne et en Italie.

Pour la même période de référence, dans l'hexagone, peu d'entreprises seront achetées par les groupes français. Il faut dire que durant toute l'année 2000, VIA GTI, CARIANE et la CGEA auront fort à faire avec la restructuration et la "digestion" des activités de l'ancienne filiale de Paribas.

A la fin de l'année 2000, une disposition législative autorisera la RATP à intervenir comme opérateur, par le biais de filiales, en province et à l'étranger. Même si le microcosme redoutait (ou espérait ...) cela depuis longtemps, cet événement constituera une donnée majeure qui nous conduira à évoquer l'avenir des groupes.

En France comme à l'international, sur quelques gros contrats urbains à TCSP, la concurrence risque d'être plus féroce que par le passé. Certains groupes français bien assis peuvent craindre d'être d'abord concurrencés par d'autres groupes français nouvellement apparus sur le marché concurrentiel : la SNCF et la RATP, via leurs filiales.

Les grandes manœuvres préalables à un renforcement des acteurs existants vont se poursuivre de plus belle ! On peut penser que l'arrivée de la régie va probablement conduire, à bref délai, à une "reconfiguration" de certains groupes français ...

LA CESSION DE VIA GTI

Depuis plusieurs années, le monde du transport bruissait périodiquement de rumeurs relatives à la vente, en totalité ou par appartements du groupe VIA GTI. Il est sûr que la prise de contrôle de la Compagnie de Navigation Mixte (maison mère de VIA GTI) par Paribas, en 1995 et 1996, ne pourra qu'alimenter les rumeurs qui auront encore plus de fondement lorsque la Navigation Mixte sera contrainte de disparaître, au printemps 1998, après 110 ans d'existence, phagocytée par Paribas. Cette dernière sera désormais directement propriétaire de 67,5 à 69,9 % du capital de VIA GTI et les connaisseurs du monde du transport ne percevront guère l'intérêt d'une alliance durable entre l'opérateur de transport et la banque de la rue d'Antin qui s'intéressait d'ordinaire, à des entreprises autrement plus rentables. La participation dans VIA GTI était gérée par Paribas Affaires Industrielles, structure dont la vocation était d'acheter des entreprises puis de les revendre avec plus value, après redressement éventuel. Bref, rien de rassurant pour les salariés de VIA GTI quant à la pérennité de leur actionariat !

Déjà, fin 1996/début 1997, lorsque l'obtention de contrats à l'étranger était une nécessité vitale pour le développement de VIA GTI, les salariés du groupe avaient été déçus, leur actionariat refusant d'aller au-delà de 35 % dans le joint-venture GO VIA, alors que leur président avait obtenu du partenaire anglais GO Ahead la possibilité que le groupe français puisse détenir jusqu'à 49 % du capital... En juin 1998, quelques semaines après la disparition juridique de la Navigation Mixte, le remplacement à la tête de l'entreprise, d'Olivier Barbaroux par François Varagne (ex président de la Brink's) ne sera pas perçu comme un signal fort de la volonté de Paribas de développer VIA GTI !

Enfin, la partie de bras de fer qui opposera, à partir de février 1999, à coup d'OPE et de communiqués de presse, le trio Société Générale/BNP/Paribas, laissera penser que la fin de VIA GTI était inéluctable et proche, d'autant que le gagnant allait nécessairement avoir besoin de vendre des filiales et participations pour financer son achat.

LES SIGNES AVANT-COUREURS...

Dès la mi-août 1999, le Certu avait obtenu une information selon laquelle SNCF - Participations (ex SCETA) était très intéressée par le rachat total ou partiel de VIA GTI. Cela explique que l'ouvrage sur "Les grands groupes français de transport de voyageurs" ait comporté des phrases telles que :

- *"Il est certain que d'ici la fin octobre de l'année 1999, VIA GTI va connaître, soit un bouleversement de son actionariat, soit, plus vraisemblablement, une reprise de ses activités par plusieurs groupes français (publics et privés) et, peut-être, étrangers."* (p.287).

- *"Cariane va s'attaquer prioritairement aux marchés constitués par l'intermodalité, le périurbain et, vraisemblablement l'urbain"* (p.399).

- *"Le groupe Carians s'apprête-t-il très prochainement à imiter la CGEA qui avait acquis une compétence dans la gestion des réseaux urbains de grandes villes en achetant la CGFTE, il y a dix ans ?"* (p.401)

Cette dernière phrase découlait d'un voyage de presse organisé par la SNCF et la RATP, début octobre à Amsterdam ; devant quelques journalistes sélectionnés, les présidents des deux entreprises avaient explicitement fait part, pour la première fois en public, de leur vif intérêt pour le rachat total ou partiel de VIA GTI. En réalité, les jeux étaient déjà faits et les événements allaient s'accélérer.

L'ANNONCE DE LA VENTE DE VIA GTI

Le 27 octobre 1999, la cotation de l'action GTI sera suspendue. Cotée sur le marché au comptant, la valeur de l'action GTI avait augmenté de 47,2 % depuis le début de l'année. Il faut dire que plusieurs contrats avaient été, enfin, décrochés à l'étranger. En outre, avec la cession de certaines activités industrielles conduisant à un recentrage de VIA GTI sur son métier principal, le transport urbain, la situation financière de l'entreprise s'était améliorée.

Ce même 27 octobre, les quotidiens économiques annonceront la vente de VIA GTI par Paribas. La nouvelle sera confirmée dans la soirée par un communiqué du syndicat Sud Rail, l'information ayant été livrée au comité central d'entreprise de la SNCF réuni dans l'après-midi.

Le lendemain soir, 28 octobre, l'accord sera signé entre SNCF Participations, Paribas, Vivendi (propriétaire de 11,3 % du capital). Il s'agissait en fait, d'accords complexes assortis d'échéanciers. SNCF Participations et Paribas se promettaient mutuellement des options leur permettant respectivement d'acheter ou de vendre à l'initiative de l'une ou l'autre des parties, la participation de la banque de la rue d'Antin dans le capital de GTI. **Dans la transaction, la valeur totale de l'entreprise était estimée à 424 millions d'euros (soit environ 2,8 milliards de francs).** Au delà de l'achat immédiat d'un modeste 2 % du capital de VIA GTI, il était prévu que la SNCF acquière, d'ici à 2001, la totalité des actions détenues par Paribas. Le retrait de la banque d'affaires était programmé en deux temps : au 30 avril 2000 puis en totalité au 15 juillet 2001 au plus tard. Cet effacement progressif du vendeur, réclamé, paraît-il, par ce dernier pour des motifs fiscaux, convenait évidemment à la SNCF.

Le 29 octobre, Claire Dreyfus-Cloarec, directeur financier de la SNCF sera nommée présidente de VIA GTI, assistée de Michel Cornil, directeur général, depuis longtemps dans l'entreprise. Ce même jour, disparaîtra du conseil d'administration Michel Robin, artisan majeur du succès du groupe dans l'urbain.

Après fusion de VIA GTI et de CARIANE, il avait été annoncé que la SNCF rétrocéderait à des partenaires industriels ou financiers non nommés une partie importante du capital, se contentant d'être l'actionnaire industriel de référence avec

35 à 40 % des parts de la nouvelle entité ; le solde (environ 30 %) devait être remis en bourse.

UN PACTE D'ACTIONNAIRES MÉCONNU

Voilà pour les faits. Mais un retour de quelques années en arrière s'impose pour connaître les tenants et aboutissants de l'affaire. C'est au début de l'année 1990 que les maisons mères de la CGEA et de VIA GTI, soit respectivement la Générale des Eaux et la Navigation Mixte, avaient pris des participations croisées ; la Générale des Eaux entrant pour 10 % dans le capital de VIA GTI tandis que la Navigation Mixte acquérait 10 % de la CGEA (cf ouvrage "Les grands groupes français de transport de voyageurs" pages 40 et 251). Beaucoup ignoraient qu'un pacte d'actionnaires avait été alors signé pour une durée de 10 ans ; **jusqu'aux premières semaines de l'année 2000, la Générale des Eaux (devenue Vivendi) actionnaire minoritaire, bénéficiait d'un droit de préférence sur le capital de VIA GTI détenu par la Navigation Mixte.** Jusqu'à la date précitée, Vivendi avait donc la possibilité de bloquer l'entrée de tout nouvel arrivant qui lui déplairait, à condition, bien sûr, de remplacer l'acheteur au minimum au prix proposé par lui.

La CGEA était attirée par certaines activités de VIA GTI mais pas par la totalité, pour des raisons de bon sens (crainte d'être accusé d'abus de position dominante). Pour la même raison, mais aussi pour des motifs de capacité financière limitée, la SNCF ne souhaitait pas non plus s'emparer de la totalité de VIA GTI.

Le groupe TRANSDEV était lui aussi, très intéressé par l'achat de VIA GTI ! En outre, la filiale de la Caisse des Dépôts ne voulait à aucun prix que la RATP qui avait eu quelques velléités de reprendre une partie des activités de VIA GTI (cf. déclarations du président Bailly citées par les Echos du 5 octobre 1999) puisse venir la concurrencer sur le marché des réseaux à TCSP ! Avec l'appui de C3D, holding de diversification de la Caisse de Dépôts, TRANSDEV fera une proposition financière à Paribas. Un groupe anglais avait contacté Paribas mais, au final, hormis TRANSDEV et la SNCF, il n'y avait aucun autre prétendant sérieux. TRANSDEV, ou tout autre opérateur aurait pu enlever l'affaire en proposant un prix élevé que la CGEA n'aurait pu ou voulu suivre. Rappelons, par ailleurs, que le temps pressait pour la CGEA qui allait voir devenir caduc son droit de préférence... TRANSDEV pensera avoir le temps de surenchérir mais, plus rapidement que prévu, le président de la BNP (actionnaire à 65,1 % de Paribas depuis le mois d'août) considérant que le prix proposé par la SNCF était honnête et constatant que la CGEA et la SNCF étaient d'accord sur le partage de VIA GTI, donnera son feu vert à la vente. Aux dires de proches du dossier, le fait que la BNP ait été l'un des principaux banquiers de Vivendi a beaucoup facilité les choses... Quelques semaines plus tard, dans une déclaration à la presse, Daniel Lebègue, directeur général de la Caisse des Dépôts, regrettera que le vendeur n'ait pas fait jouer la concurrence de manière plus ouverte (cf. Urbapress Informations du 1er décembre 1999).

La SNCF déclarera financer cet achat (et, un peu plus tard, celui de 45 % du capital d'Ermewa-Suisse, gros loueur de wagons de particuliers en Europe) par la vente :

- de biens immobiliers très importants : siège social du 88 rue St Lazare et bâtiments proches de la gare d'Austerlitz,
- de Frantour à Accor pour le pôle hôtelier et à Autogrill (contrôlé par l'italien Benetton) pour les activités de restauration,
- de France Rail Publicité à l'afficheur Dauphin le 11 juillet 2000 (FRP avait racheté 76 % de France Bus à VIA GTI le 7 octobre 1999).

Outre Paribas et Vivendi, 17,9 % des actions étaient aux mains de petits porteurs. Conformément au droit boursier, la SNCF sera contrainte de proposer l'achat de toutes les actions en circulation, à cours garanti, de la reprise de la cotation jusqu'au 10 décembre 1999. Ultérieurement, du 23 mai au 5 juin 2000, sera lancée une offre publique de retrait obligatoire visant les petits porteurs distraits ou récalcitrants qui n'avaient pas encore apporté leurs titres représentant seulement 0,6 % du capital.

Même si le ministre français des transports, Jean-Claude Gayssot exprimera sa satisfaction de voir que la solution proposée par la SNCF "*maintient d'abord inchangé le nombre de grands opérateurs de transport urbain opérant dans notre pays (.....) permet aussi de conserver un caractère national au plus grand opérateur de transport urbain opérant en France*", l'entrée en force de la SNCF dans le monde des transports urbains ne fera pas que des heureux.

"D'abord parce que les transports relèvent, en France, de diverses autorités organisatrices qui, soudain, se retrouvent en position de faiblesse face à un opérateur géant ; ensuite, parce que cet opérateur, la SNCF, étant une entreprise nationale, les élus y voient un risque d'intervention de l'Etat dans un domaine de compétence locale ; enfin ce même opérateur émergeant au budget de l'Etat, la transparence des comptes est indispensable à une saine concurrence." (La Vie du Rail du 10 novembre 1999)

REMOUS CHEZ LES ÉLUS LOCAUX...

Grincements de dents, levée de boucliers sont les termes qui peuvent définir l'attitude de nombreux élus de toutes tendances politiques lorsqu'ils apprendront la nouvelle donne. L'assemblée générale du GART, tenue le 4 novembre 1999, cristallisera les mécontentements et les interrogations ; à cette occasion, nombre de représentants des autorités organisatrices critiqueront le fait de n'avoir pas été consultés, le marchandage sur leur dos de contrats de délégation de services publics, la constitution de fait d'un pôle quasi-monopolistique et s'interrogeront sur la nature des accords passés entre la SNCF et la CGEA et sur la façon dont cette dernière serait "indemnisée" en échange de l'apport de ses parts. Le 8 novembre, le GART demandera au gouvernement de saisir le Conseil de la concurrence. Précisons tout de même que l'entreprise GTI étant cotée à la bourse de Paris, les discussions préalables avaient du obligatoirement être conduites avec la plus extrême discrétion de façon à éviter d'éventuels "délits d'initiés" répréhensibles pénalement.

Pendant près de trois semaines l'incertitude régnera sur le pourcentage des activités de VIA GTI qui allaient tomber dans l'escarcelle de la CGEA. A l'évidence la filiale de Vivendi semblait vouloir aller au-delà de la participation (11,3%) de sa maison mère dans VIA GTI, mais jusqu'à quelle hauteur ? Dans l'avertissement en tête de l'ouvrage sur "Les grands groupes français de transport de voyageurs" il était écrit que la cession des actions détenues par Vivendi serait "*complétée par le versement d'une soulte au montant inconnu*". En réalité, rares sont ceux qui avaient correctement lu le communiqué du syndicat Sud Rail qui, dès le 27 octobre au soir, précisait que "*la SNCF s'associera avec CGEA pour racheter l'intégralité de VIA GTI avant de s'en partager les actifs à part égale*".

Enfin, dans une déclaration au quotidien Les Echos du 16 novembre 1999, Antoine Frérot, directeur général de CGEA Transport révélera la tenue de l'accord en indiquant :

"Nous espérons reprendre la moitié des actifs de Via GTI"

ajoutant :

"Notre souhait est de reprendre les concessions qui présentent des synergies avec celles que nous gérons ou qui concernent des villes à forte croissance démographique".

L'effervescence sera probablement moins grande dans les milieux syndicaux concernés que chez les élus, les opinions allant de la franche opposition de Sud Rail à l'acquiescement de la CFTC dont un responsable, se souvenant du petit chaperon rouge, dira "*mieux vaut bouffer que de se faire bouffer*"... (La Vie du Rail du 10 novembre 1999).

Il va de soi que bien avant l'annonce officielle de l'accord tripartite les deux opérateurs avaient effectué, logiquement, une simulation de répartition des entreprises interurbaines et des réseaux urbains. Les % de répartition future des réseaux urbains entre VIA CARIANE, CGEA, TRANSDEV, circulaient déjà dans le microcosme ! Le projet établi tenait compte des souhaits et des intérêts de chaque groupe mais aussi de la nécessité de ne pas voir se constituer, du fait de l'addition des activités de CARIANE et de VIA GTI, des monopoles départementaux toujours peu appréciés des élus locaux. Bien entendu, le projet demandait à être entériné par les autorités organisatrices. En effet, même si le droit est incertain sur le point de savoir si la cession de contrat nécessite une remise en concurrence, on imaginait mal, politiquement parlant, qu'un groupe puisse contrarier une municipalité ou un conseil général qui ne voudrait pas de lui, d'autant que les contrats en cause sont généralement courts...

S'agissant plus particulièrement des deux très gros réseaux de Lille et Lyon, il avait été prévu, dans l'accord initial, que le premier soit conservé par VIA GTI et que le second passe à la CGEA. Rappelons que le réseau de Lyon représentait à lui seul 20 % du chiffre d'affaires consolidé transport de VIA GTI en 1998 (6,5 milliards de francs).

On peut aisément imaginer que la filiale de Vivendi devait caresser avec délectation la perspective d'être l'exploitant du réseau lyonnais, formidable vitrine que des délégations étrangères viennent régulièrement visiter.

Or, dès le lendemain du congrès du GART à Mulhouse, fin novembre 1999, soit à peine un mois après l'annonce de la vente de VIA GTI, la SNCF et la CGEA comprendront que le partage initialement envisagé était mort-né et que la copie devait être refaite !

LA REMISE EN CAUSE DU PARTAGE ENVISAGE

A Lille, tout se passera comme prévu. Dans une interview accordé à La Vie du Rail du 15 décembre 1999 le vice-président de la communauté urbaine chargé des transports, exprimera clairement sa satisfaction de voir le réseau Transpole tomber dans le giron de la SNCF, déclarant notamment : "*Nous nous réjouissons de voir que VIA GTI n'a pas été repris par un groupe existant - CGEA ou TRANSDEV - et que la SNCF s'est intéressée à cette opération.*" Satisfaction compréhensible quand on sait que le périmètre de transports urbains de l'agglomération comporte 45 gares ferroviaires (!) et lorsque l'on se souvient que l'autorité organisatrice avait sollicité la SNCF pour répondre à un second appel d'offres, deux ans plus tôt.

A Lyon, on ne peut pas dire que le président du Sytral ait fait preuve du même enthousiasme face à l'idée de voir le réseau de l'agglomération tomber dans l'escarcelle de la CGEA..... Alors qu'il savait déjà que le réseau de Lyon resterait géré par VIA GTI, il expliquera à un journaliste de Bus et Car du 28 janvier 2000 : "*Nous ne pouvons accepter le partage des réseaux urbains entre les actionnaires. Les sociétés devront revoir les conditions de la vente et je considère un tel partage mort-né. A Lyon, par exemple, comment accepter qu'un exploitant qui ne s'est pas intéressé à notre réseau lors de l'appel d'offres d'il y a deux ans, se le voit attribué par le jeu d'une opération financière?*". Outre le caractère récent du contrat, la volonté de l'autorité organisatrice de ne pas changer d'opérateur s'expliquait par la réalisation projetée de gros investissements et de très importantes mises en service (tram/métro) courant 2000/2001.

A la fin de l'année 1999, probablement afin de calmer les esprits, les protagonistes du rachat insisteront sur le fait qu'aucune décision ne serait prise avant la consultation des élus. Dans une interview accordée à Bus et Car du 3 décembre 1999, Jean-Pierre Leclerc, alors président de SNCF Participations fera observer : "*Il s'agit d'une opération très progressive qui ne doit pas être précipitée. Nous pensons la finaliser au cours du deuxième semestre 2000 (...) nous n'imposerons pas aux autorités organisatrices un calendrier qui ne leur conviendrait pas*". Quant à la fusion de CARIANE et de VIA GTI, elle n'était pas prévue avant la fin de l'année 2000, au niveau des sièges sociaux seulement, la perspective de fusionner des filiales n'étant pas officiellement envisagée.

En réalité, sous la pression conjuguée des élus locaux et des salariés de VIA GTI, les négociations entre la CGEA et la SNCF, concernant la répartition des actifs, seront rondement menées et pratiquement bouclées dès le 7 janvier 2000. Le contenu du partage apparaîtra très différent des premiers scénarii mis au point... Alors que le découpage géographique avait initialement prévalu (recherche de synergies entre des entreprises convoitées par un groupe et des entreprises déjà contrôlées par ce groupe, de préférence dans des régions à fort potentiel de développement) et alors que chaque segment du marché (urbain, interurbain, international) intéressait également les deux repreneurs, **il apparaîtra que la SNCF garderait toute l'activité urbaine de VIA GTI (dont les deux réseaux mammoths de Lyon et Lille) tandis que la CGEA reprendrait la majeure partie de l'activité interurbaine**, soit une quarantaine de sociétés pour seulement une dizaine conservée par VIA GTI. Seul fait notable en urbain : le réseau de Nice qui était géré à parité, depuis de nombreuses années, par la CGEA et VIA GTI passerait sous la coupe de la filiale de Vivendi. En région Île-de-France, la CGEA renforcerait encore sa position de premier transporteur privé soit par le rachat de la totalité des actions de sociétés dont elle partageait le contrôle avec VIA GTI (exemple de Sageco) soit par le transfert à la CGEA d'une entreprise dont VIA GTI était propriétaire (TVO/Transports du Val d'Oise). Dans ce dernier cas, même si elle devra partager le pouvoir en cédant à la RATP une minorité de blocage dans le capital des TVO, cela permettra à la filiale de Vivendi de s'implanter dans la vallée de Montmorency.

Au final, si l'on regarde le partage des activités qui étaient assurées par VIA GTI, **force est de constater que face à l'enjeu futur de l'intermodalité dans les grands centres urbains, le groupe SNCF tirera mieux son épingle du jeu que la CGEA, en réussissant à conserver l'essentiel des composantes urbaines de VIA GTI...** En effet, c'est autour des réseaux urbains que se développeront à l'avenir les synergies entre transport urbain et transport régional (ferroviaire notamment...). Par contre, la CGEA aura la satisfaction d'hériter de sociétés globalement plus rentables que les exploitations urbaines.

LA RÉPARTITION DES ACTIVITÉS INTERNATIONALES DE VIA GTI

En reprenant une partie de VIA GTI, il est évident que l'appétit de la SNCF dépassait largement l'hexagone surtout lorsque l'on sait que le président Gallois martelait régulièrement son ambition d'en faire "*L'entreprise de service public de référence en Europe en 2002*". Avec VIA GTI, l'opérateur ferroviaire français trouvera une occasion inespérée d'accélérer son développement européen dans le transport de voyageurs, de façon plus efficace que ne semble l'avoir fait la création de SNCF International en janvier 1998. VIA GTI ayant décroché quelques contrats d'exploitations ferroviaires voyageurs, il devenait très intéressant d'observer comment la SNCF reprendrait telle exploitation ou accepterait de laisser le champ libre à la CGEA pour telle autre..... Or, la répartition entre les deux repreneurs des activités internationales de VIA GTI se déroulera apparemment sans heurt. En Grande-Bretagne, comme on pouvait le penser, la SNCF gardera la participation de 35 % qu'avait VIA GTI dans le joint-venture GO-VIA titulaire de la franchise ferroviaire Thameslink.

S'agissant de la Suède, la CGEA, gestionnaire du métro de Stockholm pouvait difficilement envisager de prendre aussi le contrat d'exploitation du RER de la capitale Suédoise attribué à GTI. D'une part, le risque d'être taxé de monopoleur était grand, d'autre part, il est vraisemblable que la CGEA préférera assister en spectateur aux graves déboires sociaux connus par VIA GTI dès le 5 janvier 2000, veille du début de l'exploitation du RER de Stockholm par l'entreprise française !

Toujours en Suède, la reprise par la SNCF de l'exploitation accordée à VIA GTI, à compter de janvier 2000, de l'importante ligne ferrée régionale Malmö-Göteborg surprendra plus dans la mesure où cette liaison avait été enlevée à la société nationale SJ qui, non sans succès, "savonnait la planche" de tout nouvel arrivant... Lors de l'appel d'offres, CGEA avait répondu. Le transfert du contrat d'exploitation à la filiale de Vivendi aurait été théoriquement possible sans que quiconque puisse agiter le spectre du monopole mais le caractère mal ficelé du contrat (absence de subvention), sa courte durée, certains flous dans la législation suédoise, l'évolution du contexte politique local face à la déréglementation du secteur ferroviaire, n'inciteront probablement pas la CGEA à se présenter en repreneur.

En Espagne, le groupe VIA GTI gérait, depuis plusieurs années, quelques réseaux urbains et une ligne interurbaine de long parcours par le biais de CTSA, société dans laquelle il avait 50 % des parts, l'autre moitié étant contrôlée par le grand groupe espagnol de travaux publics et de services FCC (cf "Les grands groupes français transport de voyageurs" pages 252 et 300). Vivendi, nouvel allié de FCC, étant indirectement propriétaire de 13,85 % du capital de CTSA, on peut penser que la SNCF (qui de toute façon, ne pouvait tout prendre) ne se montrera pas très intéressée.

La répartition, entre les deux repreneurs, des activités de VIA GTI en Allemagne, semblait plus problématique spécialement pour ce qui est des quelques exploitations ferroviaires régionales voyageurs. Même si ces petites concessions représentent peu de chose par rapport au réseau allemand dans son ensemble, d'aucuns imaginaient que la SNCF renoncerait à ces exploitations ferroviaires afin de ne pas verser du "poil à gratter" sur les relations DB/SNCF. Or, **au grand étonnement de certains proches du dossier, c'est sans état d'âme que la SNCF décidera d'être exploitant ferroviaire voyageurs en Allemagne, par le truchement de VIA GTI.** Par contre, la SNCF abandonnera à la CGEA les parts que VIA GTI avait dans Alltrans comme actionnaire du groupe Taeter exploitant plusieurs réseaux urbains en Allemagne.

A plusieurs occasions, devant des élus du GART, des cadres cheminots ou des autocaristes, le président de la SNCF insistera sur le fait que l'entreprise nationale continuerait à travailler avec tous les groupes de transport (et pas seulement avec VIA GTI) et qu'aucun accord commercial global n'avait été secrètement signé avec la CGEA. Sur ce second point au moins, on peut le croire sans l'ombre d'une hésitation, à entendre les paroles peu amènes prononcées par certains membres d'état-majors de grands groupes à la tribune du débat de clôture du congrès de l'UTP, à Lille, le 27 octobre 2000...!

L'INTERET DE LA SNCF POUR VIA GTI OPPORTUNITE OU PREMEDITATION ?

Dès le début de 1998, le président de la SNCF avait été, semble-t-il, convaincu par certains, que le puissant groupe intermodal de transport auquel il aspirait, ne pouvait pas passer par la seule société CARIANE, jugée trop petite pour décrocher un gros contrat européen, et qu'une opération de croissance externe était la seule voie de nature à répondre à ses ambitions.

Il semble que la SNCF ait acquis un réel "appétit intermodal" au second semestre 1997, à l'occasion du renouvellement du contrat concernant le très gros réseau de transports urbains de Lille. L'autorité organisatrice, mécontente de n'avoir qu'un seul candidat, avait lancé un second appel d'offres, incitant fortement la SNCF à y répondre. Même si le candidat sortant (VIA GTI) avait été finalement reconduit, on peut penser que le groupe SNCF avait apprécié l'épreuve..... Dans une interview accordée à la revue Bus et Car en septembre 1998, Jean-Pierre Leclerc, alors président de la CTT-SCETA (qui deviendra SNCF Participations) disait à propos du contrat de Lille :

"La réponse faisait intervenir à la fois la SNCF, pour l'articulation avec le réseau TER, Cariane, et un opérateur belge très impliqué dans le ferroviaire léger, domaine dans lequel nous avons peu d'expérience (...) Même si nous n'avons pas au final été retenus pour le réseau de Lille, nous avons constaté à cette occasion qu'en additionnant nos compétences, nous pouvions apporter une réponse plus riche."

Une interview de Thierry Mignauw, alors directeur délégué clientèle de la SNCF, parue dans l'hebdomadaire La Vie du Rail du 4 février 1998, apparaît rétrospectivement révélatrice de **l'émergence d'un nouvel axe stratégique** correspondant à la volonté de l'état-major de la SNCF de "ne pas rester sur les rails". A propos de la réponse à l'appel d'offres de Lille, Thierry Mignauw précisait : *"La SNCF a vocation à être présente dans le domaine du transport public de voyageurs en général (...). La SNCF et ses filiales constituent un groupe de transport intermodal. C'est un avantage concurrentiel que nous voulons jouer"*. Au sujet de la création de deux nouvelles filiales (l'une de services, l'autre d'études et de conseils visant les autorités organisatrices), Thierry Mignauw affirmait qu'il s'agissait d' *"une orientation stratégique importante"* et, en réponse à la question de savoir si cette nouvelle stratégie passerait par des alliances avec d'autres opérateurs de transport, précisait sobrement : *"Cela n'est pas exclu"*.

A l'automne 1998, quelques semaines après que le président de la CTT-SCETA ait déclaré *"Il est urgent pour nous de prendre pied en Europe"*, on apprenait que des discussions étaient en cours entre CARIANE et VSN, puissante société publique néerlandaise de transports interurbains. Ces contacts déboucheront sur un accord signé le 24 février 1999.

Quelques mois plus tard, Yves Magnan (alors président de CARIANE) indiquait à la revue Transport Public de mai 1999 :

"Si nous devons répondre à des appels d'offres comprenant des lignes ferroviaires, je ne vois pas pourquoi je me priverais de l'expertise de la SNCF, d'autant que le marché est clairement multimodal. Mais SNCF International porte plutôt ses efforts sur le marché des grandes lignes, et nous, nous resterons dans notre domaine de compétence, l'urbain et l'interurbain".

Quant au rapport annuel de SNCF Participations, publié en juin 1999, il indiquait que les prévisions de 1999 concernant CARIANE "...intègrent des investissements pour un développement multimodal européen".

En fait, à cette époque, les premiers contacts avaient déjà été pris par la SNCF ; **des sources bien informées avaient eu vent, dès le début du printemps 1999, de l'intérêt manifesté par l'opérateur ferroviaire pour la reprise de VIA GTI.**

Opportunité ou préméditation ? Au terme de la définition, mûrement préméditée, d'une stratégie nouvelle, la SNCF a su saisir une opportunité unique sachant composer avec un concurrent incontournable et éliminer un autre concurrent également ambitieux, le tout en ménageant une capacité financière limitée et en tentant de priver d'arguments ceux qui dénonceraient la nationalisation et l'atteinte à la concurrence.

L'un des objectifs du président Gallois, cerné par des contraintes fortes (et quelque peu contradictoires....) était probablement de "faire bouger les cheminots" en leur montrant qu'en achetant VIA GTI, la SNCF se préparait à l'ouverture des marchés.

De CGEA TRANSPORT à CGEA CONNEX

❖ **En 1999, CGEA Transport a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 16,12 milliards de francs (2457 millions d'euros)** soit une progression de 23,3 % par rapport à 1998 (+13% à taux de change et périmètres constants). Le chiffre d'affaires international représentera 74 % de l'activité totale. On soulignera que le CA total et le pourcentage réalisé à l'étranger seraient beaucoup plus importants si trois grosses exploitations ferroviaires (métro de Stockholm, liaison Fertagus à Lisbonne, réseau Hillside à Melbourne) avaient débuté plus tôt dans l'année et non pas entre fin juillet et début septembre, limitant ainsi l'impact sur l'exercice 1999. Pour plus de détails sur les trois exploitations précitées et, de manière générale sur les succès obtenus entre janvier et septembre 1999, on se reportera à l'ouvrage sur "Les grands groupes français de transport de voyageurs".

En France, outre l'achat de la Strav, en région parisienne, en début d'année, CGEA-Transport prendra le contrôle des sociétés Poisson et Charpentier basées en région parisienne. Dans le domaine des transports urbains, outre le renouvellement des contrats de Dieppe, Fréjus et Dunkerque, CGEA Transport aura la satisfaction d'être choisi à la mi-décembre (au terme d'une procédure inusitée d'appel d'offres restreint sur performances) comme le nouvel opérateur du réseau de Saint-Étienne, face à Via Gti et Transdev, exploitants sortants. D'une durée de 4 ans, le contrat d'exploitation prendra effet au 1er avril 2000. En outre, la filiale de Vivendi sera chargée d'une mission d'assistance au maître d'ouvrage pour la mise en place du PDU.

Toujours en France, c'est en fin d'année 1999, que CGEA Transport prendra, très discrètement, une participation de 35,33 % dans la société TAB (Transport Auto Brunier) basée à Montpellier. Curieusement, le groupe Calberson (SNCF Participations) s'était désengagé de TAB quelque temps auparavant. Cet achat, auprès de M. Brunier, qui ne sera dévoilé qu'en mars 2000, montrera que la filiale de Vivendi, déjà impliquée dans les dessertes terminales fret avec Socorail en France et DEG en Allemagne voulait mettre le pied dans le secteur du transport combiné pour le cas où ce dernier serait promis au brillant avenir que certains lui prédisent.

Cependant, **la grande affaire de la fin d'année 1999 (et du premier semestre 2000) sera constituée par la reprise de nombreux réseaux du groupe VIA GTI**, dont Vivendi était actionnaire depuis le début de 1990. Comme on l'a déjà souligné plus haut, dans les pages consacrées à cette affaire, Vivendi, était titulaire jusqu'aux premières semaines de l'an 2000 d'un droit de préemption sur le reste du capital, disposition lui permettant de contrôler l'entrée de tout nouvel actionnaire.

Lors de l'annonce, le 27 octobre 1999 du désengagement de Paribas au profit de la SNCF, on avait pensé que la CGEA se contenterait de prendre des activités de VIA GTI en échange de la part de 11,3 % qu'avait sa maison mère. Mais dès la mi-novembre, lorsque le directeur général de CGEA Transport déclarera : "*Nous espérons*

repandre la moitié des actifs de VIA GTI", on prendra conscience que son groupe avait un plus gros appétit. Dès la fin du mois de novembre, CGEA Transport comprendra toutefois qu'à la place du réseau de Lyon tant convoité, il faudrait se contenter de réseaux interurbains jusqu'alors filiales de VIA GTI. Les contacts avec les élus locaux et la répartition des actifs entre le groupe SNCF et CGEA Transport seront effectués dans les quatre premiers mois de l'année suivante.

A l'étranger, à côté des débuts d'exploitation prometteurs à Stockholm, Lisbonne et Sydney, CGEA Transport connaîtra quelques déconvenues.

On citera :

- des difficultés avec les nouvelles exploitations ferrées régionales en Bavière, notamment dues à la livraison tardive de matériels roulants et au classique "savonnage de planche" par l'opérateur historique. Dès le début du printemps 1999, le ministre des transports du land de Bavière et les autorités des villes desservies par le BOB demanderont à la DEG, filiale de CGEA, de remédier rapidement à quelques carences. En outre, en décembre 1999, le directeur général de DEG passera à la DB....

- à la fin du mois de juillet, en Espagne, au terme de la procédure de vente sur adjudication de l'entreprise publique d'autocars interurbains Enatcar, la CGEA apprendra que sa proposition (faite en association avec le puissant groupe de BTP espagnol FCC) n'avait pas été retenue.

- à la fin de l'été, aux Pays-Bas, la filiale Lovers Rail exploitant deux lignes touristiques saisonnières et surtout, depuis juin 1998, des services sur la ligne Amsterdam - Haarlem, jettera l'éponge après avoir perdu beaucoup d'argent en à peine plus de 3 ans. Le concept "Optio", a priori séduisant, a été proposé sur un trajet probablement trop court (16 minutes); il n'a pas su attirer une clientèle suffisamment nombreuse pour franchir le seuil de rentabilité alors qu'il s'agissait pourtant d'une ligne connaissant une très forte fréquentation. Il faut dire que la vente des billets était assurée par les NS! Bien sûr, ici aussi, il a fallu compter sur la confraternelle inimitié de l'opérateur ferroviaire historique d'autant que ce dernier continuait à exploiter des services concurrents sur l'axe concerné.

- **en Grande-Bretagne, la Strategic Rail Authority fera part de sa volonté de renégocier, bien avant leur terme, les concessions courtes.** Trois d'entre elles seront choisies pour commencer, dont celle de **South Central** attribuée à la CGEA, en avril 1996, pour une durée de 7 ans. Le 22 décembre 1999, la SRA annoncera dans un communiqué avoir préqualifié 3 entreprises : Stagecoach, Go Via et Connex. L'autorité publique anglaise souhaitera que les candidats s'engagent "*à améliorer de manière radicale la qualité de service*". On rappellera que dès mars 1998, les dirigeants de Connex avaient formulé des propositions précises tendant à réaliser des investissements plus importants et plus rapidement que ce qui était prévu contractuellement, en échange d'une durée de concession portée de 7 à 15 ans. Mais, début août 1998, la décision des autorités britanniques avait été négative avec des

considérations surprenantes (cf. "Les grands groupes français de transport de voyageurs" pages 92/93).

LA POURSUITE DES ACQUISITIONS À L'ÉTRANGER

Toujours à l'international, l'année 1999 connaîtra quelques opérations de croissance externe, généralement réalisées par l'achat de la totalité du capital d'entreprises.

Ainsi :

- en mai 1999, **en Norvège**, le groupe fera l'acquisition de la SOT, important autocariste basé dans le sud du pays.

- **en Allemagne et en Belgique**, la filiale LINJEBUSS prendra le contrôle d'une quinzaine de petites sociétés. En Belgique, les entreprises étaient toutes sous-traitantes des grands opérateurs publics de Wallonie et de Flandre.

- **en Pologne**, le groupe prendra une participation de 40 % dans le capital de la société Rapid Bus, opérateur de 9 lignes urbaines à Varsovie, d'une ligne périurbaine au départ de la capitale et de 3 lignes desservant les centres commerciaux de la périphérie.

- **en Tchéquie**, la CGEA prendra également une participation de 40 % de la société CSAD Bus Ostrava gérant des lignes majoritairement interurbaines.

- **en Australie**, plus particulièrement à Sydney, le groupe achètera l'entreprise de transport routier de voyageurs Hadfield, plus connue sous le nom de "South Trans".

Enfin la filiale transport de Vivendi s'implantera **au Liban** en achetant deux entreprises s'occupant de transports urbains.

On ne peut clore ce tour d'horizon de l'année 1999, sans donner quelques informations sur l'activité du pôle Propreté. Les différentes activités propreté, fédérées sous le nom d'ONYX, produiront un chiffre d'affaires consolidé de 23,4 milliards de francs (3567 millions d'euros) marquant une progression de 49 % par rapport à 1998. Le taux de croissance du pôle Propreté sera donc très supérieur à celui du pôle Transport ; toutefois, à taux de change et à périmètre comparables, l'activité Propreté croîtra seulement de 2 % (contre 13 % pour CGEA Transport). Il en résulte que l'essentiel de la croissance du pôle Propreté, en 1999, découlera soit de l'acquisition d'entreprises (principalement aux USA) soit de l'intégration des groupes SARP et SARP Industries détenus jusqu'alors par la maison mère Vivendi. Malgré ces modifications importantes du périmètre de consolidation, le secteur Propreté réalisera seulement 43,4 % de son CA consolidé à l'international, contre près de 74 % pour l'activité Transport.

Au 31 décembre 1999, le groupe CGEA comportera 779 sociétés dont 701, consolidées en intégration globale. Quelques jours plus tôt, le 27 décembre, les actions CGEA seront apportées à Vivendi Environnement, nouvelle holding chargée de regrouper les activités eau, propreté, énergie, transports de Vivendi.

❖ **L'année 2000 sera marquée par l'émergence de 3 faits :**

- **l'adoption du nom de CONNEX** à la place de CGEA Transport,
- **l'absorption effective de nombreuses filiales de VIA GTI**, tout spécialement en France,
- **la perte de la franchise ferroviaire anglaise South Central.**

Le 30 mars 2000, lors d'un point de presse, Henri Proglio, président de la CGEA et directeur général délégué de Vivendi Environnement, et Antoine Frérot, directeur général de CGEA Transport, annonceront que dorénavant les activités Transport du groupe seraient fédérées sous le nom de CONNEX, à l'étranger comme en France. Quelques semaines plus tard, la société CGEA Transport prendra logiquement le nom de CGEA CONNEX. Ainsi, comme il l'avait fait, il y a longtemps, avec ONYX pour la Propreté et, plus récemment, avec DALKIA pour l'Energie et Vivendi Water pour l'Eau, le groupe Vivendi appliquera-t-il à son pôle Transport une stratégie identique en lui attribuant une marque mondiale, déjà "rodée" en Grande-Bretagne et en Suède. L'adoption de la marque CONNEX ira de pair avec la publication d'une charte qualité déclinée en dix points.

Le premier semestre de l'année 2000 sera consacré en grande partie, à la reprise de nombreuses filiales de VIA GTI, surtout en France, et, dans une plus faible mesure, à l'étranger. C'est à la fin Janvier 2000, que l'on aura la confirmation que l'esquisse de répartition des activités de VIA GTI, échafaudée à l'automne précédent, avait été bouleversée. En effet, en France, les 42 entreprises devant passer dans le giron de la CGEA étaient toutes des filiales interurbaines. Pour des raisons explicitées par ailleurs aucun grand réseau urbain ne sera transféré de VIA GTI à la CGEA. La filiale de Vivendi récupèrera seulement Libourne, Vendôme, Nogent-le-Rotrou ainsi que quatre réseaux assurés par la nouvelle filiale interurbaine Bus Est (Bar-le-Duc, Pont-à-Mousson, Saint-Dizier, Sarreguemines). Seul fait notable en urbain : la prise en exploitation totale du réseau de Nice, jusqu'ici géré à parts égales avec VIA GTI. Par la même occasion, CGEA Transport prendra en charge la fourrière de Nice et doublera son taux de participation dans la société d'économie mixte chargée, notamment, du transport et du stationnement.

En Île-de-France, la prise de contrôle total de plusieurs grandes entreprises, permettra au groupe de renforcer encore ses positions au point de représenter un peu plus de la moitié du marché assuré par les transporteurs privés dans cette région.

UN RENFORCEMENT MAJEUR DANS LES TRANSPORTS INTERURBAINS

En province, il est évident que l'arrivée de plus de quarante sociétés dans l'escarcelle de CGEA Transport lui permettra d'accroître considérablement sa présence dans certaines régions où elle était déjà bien implantée (PACA, Rhône-Alpes, Massif Central) mais surtout d'apparaître dans des régions dont elle était absente, en interurbain, un an plus tôt ; on citera les régions Pays-de-Loire, Midi-Pyrénées, Languedoc-Roussillon, Aquitaine (où le groupe ne possédait que deux petites entreprises à Bordeaux). Rappelons qu'au printemps 1999, l'association avec le groupe Verney dans le cadre de Kunegel, avait permis à la filiale de Vivendi de s'implanter en Alsace.

Au début de 1999, CGEA Transport était actif dans 29 réseaux départementaux (Île-de-France exclue). En mai 2001, comme le montre la carte n°2, il était plus simple de compter les départements (9 seulement) non clients du groupe en matière de transports routiers interurbains de personnes. On visualise ainsi ce qu'a représenté l'apport des filiales de Via Gti...

S'agissant des lignes internationales par car à grand parcours au départ de la France, le groupe se verra rétrocéder par VIA GTI 100 % de la Seafep (cf. chapitre VIA CARIANE du présent document page 46) ce qui lui permettra de contrôler directement ou indirectement 50 % d'Eurolines.

A l'étranger, les choses se passeront apparemment plus facilement d'autant que, comme cela a déjà été écrit plus haut (cf. p. 10/11), la SNCF n'hésitera pas à reprendre l'exploitation des contrats ferroviaires de VIA GTI en Angleterre, Allemagne, Suède, au grand étonnement de certains.

En Allemagne, la CGEA qui était associée à VIA GTI dans le cadre de la structure Alltrans, actionnaire minoritaire de Taeter Aachen (cf ouvrage "Les grands groupes français de transport de voyageurs" pages 49/50/258) reprendra les parts de VIA GTI. Quelque temps plus tard, la filiale de Vivendi achètera les 2/3 des actions encore détenues par Monsieur Taeter dans Taeter Aachen ce qui lui permettra de contrôler 80 % de cette dernière société.

En Espagne, la CGEA reprendra les parts détenues par VIA GTI dans la CTSA (société contrôlée à parité avec le grand groupe espagnol FCC) exploitant quelques réseaux de transports urbains et une ligne interurbaine de long parcours. Cette reprise était logique ; depuis octobre 1998, Vivendi possédait indirectement 13,85 % du capital de CTSA. La présidente de FCC était devenue membre du conseil d'administration de Vivendi. Par ailleurs, le marché espagnol semblait beaucoup intéresser la CGEA comme le montraient les réponses à la mise en adjudication de l'entreprise nationale de transports routiers interurbains Enatcar ainsi qu'à l'appel d'offres relatif au futur tram de Barcelone.

En bref, l'opération d'absorption d'activités de VIA GTI par la CGEA représentera pour cette dernière un peu plus de 160 millions d'euros soit environ 1 milliard de francs

(450 millions pour l'achat d'actions VIA GTI et un peu moins de 600 millions pour la reprise des dettes des entreprises) sur la base du cours de bourse du 29 novembre 1999, garanti par SNCF Participations. Mais les actions (11,3 % du capital) que Vivendi détenait dans VIA GTI, et qui seront reprises par SNCF Participations au cours de bourse précité, viendront en déduction du montant global visé plus haut. La CGEA reprendra donc environ 38 % (en terme de valorisation boursière) des actifs de VIA GTI, soit un peu plus du quart en terme de chiffre d'affaires. Ces chiffres prouvent que la filiale de Vivendi aura beaucoup moins que ce qui avait été envisagé (partage à parité) dans l'accord signé avec la SNCF, fin octobre 1999.

Hors absorption des activités de VIA GTI, le groupe CGEA Transport poursuivra sans mollir sa politique de croissance, interne comme externe, en France comme à l'étranger.

Dans l'hexagone, la CGFTE, renouvellera tous les contrats urbains à échéance parmi lesquels le contrat de Bordeaux (8 ans à compter du 1er janvier 2001) implantation historique de l'entreprise. Le 1er avril 2000, la CGFTE démarrera l'exploitation du réseau à TCSP de Saint-Étienne, gagné en fin d'année 1999. Le groupe sera également choisi pour exploiter la navette entre la gare de Nice et l'aéroport, à compter du 1er juillet 2000. Cette région donnera quelques soucis à la CFTA, titulaire du contrat d'exploitation de la ligne de chemin de fer Digne-Nice. En effet, alors que le train des pignes avait connu une grève de 40 jours de Noël 1998 à début février 1999, un nouveau conflit social le paralysera pendant 11 semaines à compter du 15 août, en pleine saison touristique.

Côté croissance externe, le groupe se contentera d'acheter deux entreprises de la région bordelaise (Autocars Serveau et Rive Gauche Autocars). C'est peu mais on peut penser que la "digestion" de la quarantaine de filiales issues de VIA GTI suffira probablement à satisfaire ses appétits de croissance externe en France, en cette année 2000...

LE LANCEMENT D'UNE LIAISON INTERNATIONALE FRET

Un fait notable cependant, ne concernant pas le transport de voyageurs : le lancement dans la discrétion, le 25 octobre 2000, d'un train de conteneurs devant relier quotidiennement, dans les deux sens, le port de Bonneuil-sur-Marne dans l'est parisien au terminal de Lungavilla situé entre Milan et Pavie. Cette relation sera assurée, sans subvention publique, par une société d'exploitation associant l'entreprise montpelliéraine TAB (dans laquelle la CGEA avait pris une participation l'année précédente) et la CGEA, cette dernière étant majoritaire. Les deux partenaires tenteront de mettre toutes les chances de leur côté pour réussir cette première : installation, en France, dans un chantier privé et non dans un terminal géré par des sociétés liées à la SNCF, manutention assurée par un prestataire extérieur, information poussée permettant une bonne rotation des caisses, location des wagons à une entreprise allemande réputée pour ses prix compétitifs, trains indéformables. Ce **nouvel opérateur de combiné** devra bien entendu faire appel à la SNCF pour la traction de

ses trains, sur la base d'un contrat assorti de clauses qualité très précises. Si, dans un proche avenir, les opérateurs devaient percevoir directement les subventions au transport combiné, on peut penser que TAB lancerait une deuxième relation vers le Sud de la France ... à condition de pouvoir obtenir un sillon.

A l'étranger, par contre, l'activité non liée au transfert (très limité, comme on l'a vu) d'exploitations de VIA GTI, sera bien plus foisonnante. Nombreuses seront les réponses à des appels d'offres internationaux. **L'entreprise engrangera de notables motifs de satisfaction ; pourtant le cru 2000 laissera probablement aux dirigeants de la CGEA un goût amer à cause d'une grosse déception qui surviendra en fin d'année.**

SUCCÈS POUR LE FUTUR TRAMWAY DE BARCELONE

En Europe du Sud, à Barcelone, le groupe apprendra le 28 avril 2000 que le consortium Tram Met dont il faisait partie avait remporté le contrat de construction, d'exploitation (pour 25 ans) et de maintenance de la future ligne de tramway de 16,8 kilomètres qui devrait relier en 2003, la banlieue Sud-Ouest de la métropole catalane au centre ville en passant par la "Diagonal". Les groupes français Transdev et VIA GTI avaient également répondu à l'appel d'offres. Aux dires d'observateurs locaux, la CGEA montera, avec l'aide des banques Bansabadell et Société Générale, un dossier financier particulièrement étoffé et étayé. Toutefois, selon des proches du dossier, **la filiale de Vivendi saura, avant tout, choisir des partenaires constituant un consortium qui soit le "bon cheval"**. La présence de FCC, premier groupe espagnol de BTP et de services (par ailleurs allié à Vivendi comme indiqué plus haut) et le fait qu'Alstom ait une usine à Barcelone, n'ont pas du laisser indifférente l'autorité organisatrice.....Outre FCC, le constructeur de matériel ferroviaire français sera assisté, pour la fourniture des voies et des caténaires par les entreprises espagnoles Cmsa, Acciona et Nesco. Quant à l'exploitation, CGEA Transport sera épaulé par trois transporteurs locaux : Sarbus, Soler Y Sauret, CGT.

Au Portugal, CGEA Transport fera partie d'un consortium (comportant Barraqueiro, l'entreprise de BTP Teixeira et Duarte, Siemens, la Semaly) qui postulera à la réalisation du réseau de tramway de la rive sud du Tage. Devant comporter 27,6 kilomètres desservis par 37 stations, ce réseau sera en correspondance avec la ligne ferroviaire Fertagus exploitée par Barraqueiro et Connex depuis fin juillet 1999.

RENFORCEMENT DE L'ANCRAGE EN EUROPE DE L'EST

En Europe de l'Est, où la branche Transport du groupe était présente depuis l'année précédente, l'ancrage sera accentué. **En Pologne, au printemps 2000, Connex Polska remportera l'appel d'offres pour la privatisation de l'entreprise PKS Chelm appartenant à l'Etat.** La société exploitait avec 96 véhicules des lignes routières interurbaines ainsi que des lignes à longue distance à l'intérieur du pays. Chelm est située au sud-est du pays à la frontière de l'Ukraine. Connex Polska et la préfecture de la région de Lublin (dont dépend la ville de Chelm) créeront une société

commune au capital de 1,9 million d'euros. La reprise des parts de l'Etat polonais par Connex Polska est prévue dans un délai de 2 ans. Après la prise de participation dans une société de transport de la région de Varsovie l'année passée, ce nouveau développement confirmera l'intérêt de CGEA Transport pour la Pologne, futur membre de l'Union Européenne, pays de 39 millions d'habitants à l'aube d'une vague de privatisations.

En république Tchèque, le groupe portera de 40 à 80 % sa participation dans la société CSAD Bus Ostrava (700 véhicules) assurant des transports routiers de voyageurs dans le Nord de la Moravie.

En Estonie, on apprendra, en avril 2000, que la CGEA était en discussion avec le gouvernement de ce pays pour l'exploitation du réseau de chemins de fer, mais il n'y aura pas de suite.

RÉORGANISATIONS EN SUÈDE ET ALLEMAGNE

En Europe du Nord, et plus particulièrement en Suède, certaines exploitations n'apporteront pas les résultats financiers escomptés. Toutefois, le métro de Stockholm semblera donner de grandes satisfactions à l'entreprise qui voudra en faire une vitrine, en manifestant l'ambition de s'impliquer dans des tâches qui relèvent généralement de l'autorité organisatrice (maintenance et rafraîchissement des stations, entretien des escaliers roulants etc..) En complément du contrat, le groupe exploitera une ligne de tramway de rocade à compter de février 2000.

Le groupe Linjebuss subira une réorganisation importante à la suite du départ de son dirigeant et du changement de l'équipe de direction. **Linjebuss prendra le nom de CONNEX AB** (8350 salariés, 3,5 milliards de francs de CA).

En Norvège, un montage financier sera envisagé avec des collectivités locales de la région d'Oslo pour l'exploitation d'une petite ligne ferroviaire par Connex AB. L'affaire sera présentée par la presse comme conclue mais, en réalité, il n'y aura pas de suite.

En Allemagne, outre l'accroissement du pourcentage de contrôle d'Alltrans et du groupe Taeter Aachen (cf. plus haut, dans le cadre de la reprise des activités de VIA GTI), **la CGEA prendra le contrôle total de DEG.**

C'est en février 1997 que la CGEA et l'entreprise d'électricité EVS avaient acheté l'entreprise de transport DEG (cf. ouvrage sur "Les grands groupes français de transport de voyageurs "page 103). A l'époque, les compagnies allemandes d'électricité estimaient que leur avenir passait par une diversification dans d'autres services ; par ailleurs, des groupes de transport pensaient que les sociétés d'électricité constitueraient un bon cheval de Troie. Or, courant 2000, EVS (qui était devenue entre temps, le troisième producteur allemand d'électricité) confronté à une concurrence féroce, décidera d'abandonner les diversifications opérées quelques années plus tôt et

proposera à la CGEA de reprendre les 40 % d'actions qu'elle détenait dans DEG. Cette rétrocession prendra effet rétroactivement au 1er janvier 2000.

DEG sera profondément réorganisée. Elle sera transformée en Connex Verkehr GmbH jouant un rôle de holding vis à vis des sociétés suivantes :

- Connex Regiobahn regroupant les réseaux ferroviaires de voyageurs,
- Connex Cargo Logistics exploitant de nombreux embranchements et réseaux industriels,
- Connex Stadtverkehr gérant des réseaux routiers de voyageurs (majoritairement urbains),
- DEG désormais cantonnée à un rôle d'assistance des entreprises précédentes.

Aux Pays-Bas, CGEA Transport associé aux chemins de fer suédois et au néerlandais Connexion déposera un dossier pour l'exploitation (uniquement) de la ligne à grande vitesse, dite HSL Zuid, devant relier en 2005 la Belgique et Amsterdam. Fin octobre 2000, le consortium comprenant le groupe français sera préqualifié mais il sera en concurrence avec 3 autres consortiums solides : le groupe anglais Arriva associé aux chemins de fer allemands, une filiale des chemins de fer néerlandais alliée à la compagnie KLM et au groupe anglais National Express, Stagecoach enfin. Les dossiers précis devaient être remis en mars 2001, le choix final du gouvernement intervenant à l'automne 2001.

Hors d'Europe, au Proche Orient, après l'achat de sociétés au Liban, en 1999, le groupe répondra à un appel d'offres relatif à un projet de métro léger à Jérusalem.

Beaucoup plus loin, en Australie, le réseau ferré Hillside (banlieue de Melbourne) exploité par le groupe depuis fin août 1999 semblera donner toute satisfaction puisque le ministère des transports attribuera au consortium, dont CGEA est partie prenante, un bonus de 1,13 million de dollars australiens pour les 4 premiers mois de fonctionnement de la concession. La fréquentation du réseau Hillside sera supérieure à ce qui était attendu. Quant aux exploitations ferroviaires (monorail et tramway) gérées par le groupe à Sydney, on peut penser que les Jeux Olympiques de septembre 2000 en auront dopé la fréquentation et les profits. En effet, les titulaires d'un billet d'entrée aux manifestations olympiques bénéficiaient de la gratuité des transports publics sauf sur les deux équipements exploités par CGEA Transport, qui étaient justement les meilleurs moyens de visiter le centre ville et le quartier central de Darling Harbour ! Gageons que le compte d'exploitation du tramway qui, depuis sa reprise par la filiale de Vivendi, ne donnait pas satisfaction à cette dernière, a du s'en trouver requinqué...

Toujours loin de l'Europe, mais en Colombie le groupe, associé à son partenaire local Fanalca, sera chargé d'exploiter concurremment avec deux autres consortiums, à compter de décembre 2000, des bus articulés avec une fréquence élevée sur un corridor de 30 kilomètres en site propre à Bogota ; à terme, il est prévu de transporter 40 000 personnes à l'heure ! Alors que le pôle propriété de la CGEA était très fortement présent à Bogota depuis 1989, cette exploitation transport sera la première en Colombie et la deuxième en Amérique du Sud.

Cependant, les équipes de CGEA Transport seront largement accaparées, en cette année 2000, par la réponse à de nombreux appels d'offres internationaux, particulièrement en Grande-Bretagne soit à titre "offensif" (espoir de gain de nouveaux contrats) soit à titre "défensif" (espoir de renouvellement).

LES RÉPONSES AUX APPELS D'OFFRES FERROVIAIRES ANGLAIS

On a vu que les autorités publiques anglaises avaient décidé de renégocier avant terme la majorité des franchises ferroviaires, les contrats initiaux devant être résiliés à l'amiable. On sait que la plupart des opérateurs ferroviaires vitupéraient l'insuffisance des infrastructures, propriété de la société privée RailTrack. Aussi, les autorités britanniques constatant que RailTrack ne pourrait venir, seule à bout de ces difficultés (malgré d'importantes subventions publiques) décideront-elles que les nouveaux contrats d'exploitation feraient participer financièrement les opérateurs à la remise à niveau des infrastructures.

Comme on l'a déjà écrit en relatant l'activité de l'année 1999, la franchise South Central, gérée par Connex depuis avril 1996 avait été l'une des trois (courtes) franchises que la Strategic Rail Authority avait décidé de renégocier en priorité. Depuis, le 22 décembre 1999, la "short list" était composée de Connex, de Stagecoach et de Go Via (joint venture associant l'anglais Go Ahead au français VIA GTI désormais contrôlé par la SNCF).

Même après l'élimination de Stagecoach en mars 2000, **le gros souci des équipes et de l'état-major de la CGEA sera constitué par le renouvellement du contrat de South Central.** Les résultats ne devant pas être connus avant septembre/octobre, le groupe français répondra à d'autres appels d'offres en Grande-Bretagne.

CONNEX postulera d'abord à la reprise du réseau South West, jouxtant à l'Ouest les deux réseaux gérés depuis 1996 par la filiale de Vivendi. South West est un très gros contrat représentant 3 milliards de francs de chiffre d'affaires par an. Bien que présélectionné, le groupe apprendra en août qu'il n'était pas finaliste. Pratiquement au même moment, le groupe français postulera à l'attribution de la franchise Transpennine, important réseau régional au milieu de l'Angleterre reliant notamment Manchester à Liverpool et Leeds à Sheffield. Connex sera préqualifié.

A l'automne 2000, deux autres franchises ferroviaires seront remises en appel d'offres : Wales and Borders et Thameslink. Wales and Borders correspond à une nouvelle franchise créée pour le réseau du Pays de Galles. Début octobre, les prétendants seront nombreux (8) ; Connex sera préqualifié.

La franchise Thameslink exploitée depuis mars 1997 par Govia attirera 9 candidatures parmi lesquelles, outre l'actuel tandem exploitant (dans lequel la SNCF est désormais partie prenante) plusieurs groupes britanniques, Connex, et des entreprises

publiques ferroviaires européennes comme les chemins de fer néerlandais qui s'allieront à First Group, ou les chemins de fer suédois qui n'hésiteront pas à se présenter seuls. Ce succès auprès des opérateurs s'expliquera très certainement par le fait que le réseau Thameslink reliant la ville de Bedford au nord de Londres à la ville de Brighton sur la côte sud de l'Angleterre (après avoir traversé la capitale) devrait être redimensionné dans le cadre du projet "Thameslink 2000" comportant des extensions dans plusieurs comtés du nord de Londres et reliant les aéroports de Luton et de Gatwick, situés respectivement au nord et au sud de la capitale. Connex sera préqualifié.

Il est important de souligner que, **pour la première fois, Connex s'alliera à un groupe anglais (en l'occurrence Arriva) pour répondre aux appels d'offres des franchises Thameslink et Wales and Borders.** Par contre les deux grands groupes resteront concurrents pour l'attribution du réseau Transpennine.

Au moment d'écrire ces lignes, on ne connaissait pas le nom du "preferred bidder" (meilleur soumissionnaire) choisi pour les 3 franchises pour lesquelles CONNEX était candidat.

Mais on a dit que l'appel d'offres qui avait probablement le plus mobilisé les énergies des équipes CGEA/CONNEX était celui ayant trait au renouvellement de la franchise South Central. Le choix de la SRA devait être connu fin octobre 2000 au plus tard. Même si le lecteur connaît le dénouement, on rappellera que les semaines précédant la décision des autorités britanniques seront ponctuées par les soubresauts d'une offre publique d'achat lancée par Transdev sur Go Ahead et par l'annonce d'une possible contre-offre de SNCF Participations. Finalement, c'est le **24 octobre** (veille de l'ouverture du congrès de l'UTP) que la SRA annoncera que son soumissionnaire préféré était Go Via, démontrant ainsi que la prime au sortant ne jouerait pas forcément dans la réattribution des franchises.

LA PERTE DU RÉSEAU SOUTH CENTRAL

Du fait de l'extrême densité des circulations et même de la saturation à l'heure de pointe, dans la banlieue sud de Londres, les deux réseaux de Connex ont pâti, peut-être plus que d'autres, du sous-développement notoire des infrastructures (capacité et vétusté) problèmes relevant de la responsabilité de Railtrack. En outre, à un moment, Connex a du faire face au départ de nombreux conducteurs, ce qui a contraint l'opérateur à annuler des trains.

Au lendemain de l'annonce, l'amertume sera grande à la CGEA qui expliquera son échec par l'offre irrésistible faite par Go Via. Un porte-parole de Vivendi Environnement déclarera : *"Face aux conditions financières proposées, et avec le soutien de la SNCF, nous ne pouvions pas remporter ce contrat"*. Il faut dire que Go Via offrira d'investir beaucoup plus que ce que proposait Connex tout en demandant des subventions nettement inférieures.

Lors de la séance plénière du congrès de l'UTP à Lille, le 27 octobre, Antoine Frérot, encore sous le choc, dira : *"Cela confirme que l'injustice fait partie de la vie, la SNCF vient de prendre un réseau à l'étranger alors que personne n'a le droit de lui en prendre sur le territoire français (...) C'est de la distorsion de concurrence"*.

Il ajoutera : *"Nous estimons que nos propositions se situaient dans la limite de ce qui était raisonnable"*. On sait que l'état-major de la filiale de Vivendi mettra beaucoup de temps à digérer la pilule.....

Le quotidien économique "Les Echos" du 25 octobre 2000 écrivait sous le titre *"Le paradoxe perfide d'Albion"* :

"Le pragmatisme britannique ne recule en effet devant aucun paradoxe et ce sont apparemment "les ressources et l'expérience" du monopole public français qui ont séduit les autorités pour la réattribution de la concession ferroviaire privatisée. Si Connex a été écarté parce que ses propositions jugées insuffisantes, allaient au maximum de ce qui était économiquement acceptable, ses actionnaires ne pourront que s'en réjouir. Et ceux de la SNCF, les contribuables, devraient s'en inquiéter. Si, en revanche, le manque d'investissement du concessionnaire privé pendant cinq ans, dicté par un souci de rentabilité à court terme, a entraîné la perte d'un réseau important, les tenants des privatisations auront involontairement donné des arguments aux partisans du service public à la française".

Au terme de l'année 2000, CGEA CONNEX réalisera un CA consolidé de 3,063 milliards d'euros (20,097 milliards de francs) dont 70 % à l'international.

A périmètre de consolidation inchangé et à taux de change constants, le chiffre d'affaires consolidé croîtra de 13 %. La reprise des activités de VIA GTI (dont l'impact n'a pas porté sur l'exercice complet) représentera 1,470 milliard de francs de CA.

Le CA réalisé en France, soit 6,055 milliards de francs peut-être décomposé de la manière suivante :

- transports urbains de province :	2,242
milliards	
- activité Île-de-France :	
652 millions	
- activité ferroviaire :	
257 millions	
- transports interurbains de province :	1,434 milliard + 1,470 milliard de
VIA GTI	

Le CA de l'interurbain devrait être évidemment beaucoup plus élevé en 2001, année où les réseaux provenant de VIA GTI porteront leur plein effet.

Précisons que la perte de la franchise ferroviaire anglaise South Central (qui a représenté 16 % du CA consolidé de l'année 2000) a été sans effet sur l'exercice. Il en

sera de même pour 2001 et 2002 si la franchise est exploitée jusqu'au terme du contrat, ce qui est peu vraisemblable.

Dès le 30 mars 2000, jour du lancement de la marque CONNEX, les dirigeants du groupe annonçaient tabler sur un CA consolidé de 4 milliards d'euros en 2003. Même avec la perte du réseau anglais, cette perspective paraît très raisonnable.

Précisons enfin que le pôle Propreté ONYX, toujours non filialisé, réalisera en 2000 un CA consolidé de 5,260 milliards d'euros soit une progression de 50 % par rapport à l'exercice 1999. Cet accroissement s'expliquera principalement par l'intégration globale, pour la première fois en année pleine, du chiffre d'affaires de sociétés américaines (Superior Services et activités reprises à Waste Management).

❖ **Les premiers mois de l'année 2001 seront riches en évènements essentiellement à l'étranger.** CONNEX tentera d'assurer son développement aussi bien par le biais de réponses à des appels d'offres (croissance interne) que par rachats de firmes (croissance externe).

LA RECHERCHE DE NOUVEAUX CONTRATS FERROVIAIRES À L'ÉTRANGER

Hors de nos frontières, la filiale de Vivendi se montrera intéressée par la possibilité d'obtenir de nouveaux contrats ferroviaires **en Grande-Bretagne, Suède et Allemagne.**

Outre-Manche, en début d'année, CONNEX déposera une offre pour la franchise Wessex, réseau régional du sud de l'Angleterre. Les discussions se poursuivaient au sujet de la rétrocession à GO VIA du réseau South Central ; elles portaient plus spécialement sur le montant à verser à CONNEX en compensation des bénéfices potentiellement réalisables jusqu'à la fin du contrat. Comme on le sait, CONNEX aurait la possibilité d'exploiter South Central jusqu'au printemps 2003 mais Go Ahead et Via Cariane ont intérêt à ce que les choses se déroulent plus rapidement. Finalement, on apprendra à la mi-mai 2001 qu'un accord était intervenu ; en compensation de son retrait anticipé à partir de la nuit du 22/23 juillet à 2 heures du matin, la filiale de Vivendi percevra 30 millions de livres (environ 50 millions d'euros).

En Suède, à la mi-mai 2001, CONNEX, curieusement associé aux SJ (pour ménager ces derniers?!) était sur le point de déposer une offre relative à l'exploitation de la longue ligne traversant le pays du Sud au Nord.

En Allemagne, à Mannheim, la filiale de Vivendi devait déposer une offre en vue d'obtenir l'exploitation de plusieurs lignes régionales.

En matière de croissance externe, depuis la fin des années quatre-vingt, le groupe ne nous avait pas habitués à des ventes d'entreprises correspondant, en outre, au retrait d'un pays. C'est pourtant ce qui se passera, en tout début d'année 2001, avec le groupe portugais Barraqueiro.

LE RETRAIT DU CAPITAL DE BARRAQUEIRO

C'est en 1992, que la CGEA avait acheté 30,4 % des actions du groupe familial Barraqueiro ; à deux reprises l'opérateur français achètera des paquets complémentaires d'actions pour atteindre un taux de contrôle de 47,1 % en 1997, mais, visiblement la famille propriétaire tenait bon ! Début 2001, CONNEX revendra ses parts à la famille. Pourquoi ce retrait, inhabituel chez Connex ? Dans une interview accordée au mensuel Transport Public d'Avril 2001, Antoine Frérot, directeur général de CONNEX disait :

"Etre minoritaire ne nous intéresse pas dans la mesure où nous voulons maîtriser l'emploi du cash-flow que dégagent ces opérations, quitte à le réinvestir sur place pour poursuivre notre développement. Un minoritaire n'a pas la maîtrise de ce cash-flow".

Il ajoutait :

"Nous étions minoritaires au sein de Barraqueiro et nous n'avions aucun espoir de devenir majoritaires à court terme. Mais il y a une autre raison. Depuis que nous sommes entrés dans cette entreprise, début 1993, nous avons gagné à peu près tout ce qu'il était possible. Le chiffre d'affaires a été multiplié par huit. La prochaine phase d'ouverture du marché - je pense notamment aux réseaux urbains de Lisbonne et de Porto - devrait prendre plus de temps. Comme nous n'avions pas d'espoir de croissance à court terme au Portugal et que, par contre, nous avons beaucoup de perspectives ailleurs, nous nous sommes retirés. Enfin, ce n'est pas négligeable, l'offre de reprise qui nous a été faite était financièrement très intéressante."

Une autre raison sera avancée par certains groupes concurrents qui murmurent que CONNEX aurait également jugé opportun de ne pas entrer en conflit d'intérêts avec un grand groupe anglais qui vient d'acheter quatre transporteurs routiers locaux dans le Nord-Ouest du Portugal...

L'ACHAT D'ACTIVITÉS AU DANEMARK ET EN ALLEMAGNE

Au Danemark, CONNEX profitera des derniers soubresauts de l'affaire Combust, société d'Etat gérant plus de 1000 cars et autobus, dépendant des chemins de fer danois jusqu'en 1995, et dont le redressement financier défrayait la chronique depuis le printemps 1999. Le gouvernement danois avait fini par faire appel au groupe anglais Arriva pour reprendre l'entreprise ; le 28 mars 2001, la Commission Européenne donnera son accord au montage proposé par les autorités danoises. Mais, en conservant la totalité de Combust, Arriva aurait contrôlé 55 % du marché danois... CONNEX reprendra donc environ la moitié des activités du groupe danois à compter du 1er mai 2001. La flotte de Combust viendra s'ajouter à celle, déjà importante, gérée par CONNEX AB (ex-Linjebuss) au Danemark.

L'Allemagne sera le théâtre d'un succès que le groupe Vivendi aimerait certainement voir cloné à l'infini. En effet, on apprendra le 26 avril que la ville de Görlitz (80 000 habitants) en Saxe, venait de retenir l'offre multiservices (eau, production d'électricité, propreté, transports) proposée par quatre filiales de Vivendi Environnement, parmi lesquelles figure évidemment CONNEX. En clair, Vivendi Environnement doit reprendre 74,9 % des parts de la **Stadtwerke de Görlitz**, moyennant un débours de 361 millions de francs. La société municipale réalise un chiffre d'affaires d'environ 400 millions de francs par an.

Les Stadtwerke étant un système très répandu en Allemagne, on peut imaginer que si ce type de montage devait se multiplier, CONNEX serait a priori en meilleure posture que les autres grands groupes de transport, français ou étrangers, qui ne font pas partie d'ensembles offrant une panoplie multiservices comme Vivendi Environnement.

Après la montée dans le capital du groupe TAETER Aachen et la prise de contrôle total de la DEG, en 2000, cette affaire montre que **l'Allemagne est un marché que CONNEX considère comme particulièrement prometteur dans les toutes prochaines années....**

En revanche, l'état-major de CONNEX continue à observer avec la plus grande circonspection le marché italien des transports. Alors que d'autres groupes français (Transdev, Via Cariane et, surtout, la RATP) prospectent activement en Italie, tant dans les réseaux urbains que dans le ferroviaire, les modifications législatives et réglementaires apportées par les autorités italiennes, de même que les premiers appels d'offres, laissent apparemment de marbre la filiale transport de Vivendi.

En France, le début de l'année 2001 sera beaucoup plus calme qu'à l'international. Aucune entreprise ne sera achetée : mais il faut dire qu'avec la quarantaine de sociétés de l'ex VIA GTI absorbées l'année précédente, le groupe avait eu fort à faire.

A Rouen, conformément à ce qui était prévu dans le contrat initial, CONNEX devrait prendre la majorité du capital de la Sometrar, société concessionnaire de l'infrastructure du tram. Plus au sud en mai 2001, l'état-major de la CFTA attendait la décision imminente du tribunal administratif de Nice, suite au recours déposé en mai 1999 par le conseil général des Hautes-Alpes tendant à faire renégocier le contrat du chemin de fer de Provence dont CFTA est exploitant.

Enfin, d'ici le début de l'été, devrait être annoncé le nom du nouveau propriétaire gestionnaire du réseau des HBL (Houillères du Bassin Lorrain). Ce réseau de 206 kilomètres, comportant 3 triages et desservant de gros industriels, longe la frontière allemande aux environs de Forbach. Dès la sortie de l'appel d'offres début 2001, trois prétendants se feront connaître : un industriel lorrain, Socorail du groupe CONNEX et VFLI du groupe SNCF. VFLI (Voies ferrées locales et industrielles) est la discrète mais ambitieuse petite structure, créée en 1997, fonctionnant avec du personnel polyvalent

de droit privé, que nous avons évoquée dans l'ouvrage sur "Les grands groupes français de transport de voyageurs" (pages 371 et 372). Dans un long article consacré à la reprise des HBL, Marc Fressoaz écrivait dans la Vie du Rail du 24 janvier 2001 :

"Malgré la confidentialité de l'affaire, des indiscretions donnent VFLI comme très pressenti pour être choisi. Pour sa compétence mais aussi pour raisons politiques, le gouvernement préférant renforcer le pôle ferroviaire public avant la grande ouverture européenne du marché du fret".

Effectivement, on apprendra début juillet 2001 que VFLI avait été retenu. L'heureux élu pourra créer sur les terrains des HBL une spacieuse plate-forme de transport combiné desservie par l'autoroute A4 et les voies SNCF à proximité immédiate de la frontière allemande.

PREMIER ANCRAGE AUX USA

Enfin, lors d'un point de presse, le 16 juillet 2001, le directeur général de Connex annoncera **l'entrée du groupe sur le marché nord américain grâce à l'achat de la firme Yellow Transportation**, basée dans la région de Washington-Baltimore, réalisant un CA annuel de 42 millions de dollars avec 1200 véhicules et 1500 personnes. Antoine Frérot pense que la délégation de service public va se développer aux USA d'autant que, selon lui, nombre d'américains considèrent que le transport public urbain n'est plus seulement un service à la disposition de la fraction de la population la plus pauvre mais devient un outil d'aménagement de la ville...

TRANSDEV

❖ **En 1999, le groupe TRANSDEV a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 2099 millions de francs** soit une progression de 11,25% par rapport à 1998. Quant au volume d'affaires, il a été de 4,8 milliards de francs en 1999 contre 5,3 milliards l'année précédente. Cette forte baisse du volume d'affaires géré s'expliquera principalement par la perte du réseau de Rennes et par le retrait de la Semvat du capital de la société titulaire de la concession du VAL à Toulouse.

Le chiffre d'affaires consolidé réalisé à l'international (essentiellement en Grande-Bretagne) représentera 26% du total.

Les principaux événements qui ont jalonné le développement du groupe TRANSDEV entre janvier et juillet 1999 ont été relatés dans l'ouvrage sur "Les grands groupes français de transport de voyageurs" paru fin novembre de la même année. On se bornera donc à les remémorer brièvement et on développera surtout les événements (prises de contrôle ou de participation, succès et échecs) intervenus dans la deuxième partie de l'année 1999, tant en France qu'à l'étranger.

A l'international d'abord, l'activité de TRANSDEV sera émaillée de quelques faits notables :

- **en Australie, TRANSDEV (partenaire du consortium Metrolink) obtiendra le 17 juin 1999, pour une durée de 12 ans, la concession d'une partie du réseau de tramways de Melbourne**, dont les appels d'offres avaient attiré plusieurs groupes européens. Représentant un CA annuel de 320/350 millions de francs, l'exploitation du réseau Yarra commencera dès le 29 août.

UN IMPORTANT SUCCÈS EN AUSTRALIE

Ce succès conduira TRANSDEV à s'enhardir en répondant peu de temps après à l'appel d'offres d'un réseau de tramways, nouveau celui là, à Brisbane ; mais ce projet ne débouchera sur rien de concret, compte tenu du renoncement du gouvernement du Queensland, en juillet 2000.

- en Grande-Bretagne, sa filiale London United engrangera de nouveaux contrats d'exploitation de lignes de bus urbains de la capitale. Par ailleurs, dans la suite logique de la sélection du consortium Arrow (dont Transdev fait partie) pour la construction et l'exploitation du futur tramway de Nottingham, le groupe français sera autorisé à prendre, dans un premier temps, 18 % du capital de l'exploitant local Nottingham City Transport avec lequel il assurera l'exploitation et la maintenance du tramway durant 27 ans.

- en Espagne, après la Catalogne, Transdev tentera une incursion dans les provinces basques en signant avec le gouvernement basque espagnol et sa compagnie ferroviaire, Euskotren, un accord de partenariat "*qui prévoit la réalisation d'études de faisabilité de tramways à Bilbao, Vitoria, San Sebastian et Irun* (ndlr : ville frontière) *ainsi que le développement de la mobilité transfrontalière entre le pays basque espagnol et l'Aquitaine*" (extrait du rapport d'activité 1999). On sait qu'il existe un projet de tram-train entre Bayonne et San Sebastian : c'est probablement pour "*ménager l'avenir*" que la SEM d'exploitation du réseau de l'agglomération Bayonne-Anglet-Biarritz verra son statut modifié avec un capital détenu à près de 90 % par TRANSDEV (cf plus bas).

- toujours à l'étranger, le groupe accentuera sa prospection en Allemagne, réactivera ses contacts en Pologne (pays dans lequel il avait exercé des missions d'assistance et de conseils entre 1991 et 1995) et commencera à regarder du côté de l'Italie en engageant des discussions avec une grande banque de Turin.

En France, en 1999, l'activité de TRANSDEV sera jalonnée par les faits ci-après :

- achat, en avril 1999, de l'entreprise **Crolard** (3 sociétés) œuvrant en Haute-Savoie et Savoie et réalisant 40 % de son chiffre d'affaires dans le tourisme. Cette prise de contrôle permettra au groupe de renforcer ses positions dans le massif alpin où huit nouveaux contrats de desserte de stations de sports d'hiver seront gagnés.

- achat, au même moment, (à parité avec CARIANE) de la Société des automobiles de Provence (SAP) basée à Vence.

- achat, en juillet 1999, du groupe francilien **Visual** comprenant notamment les Cars d'Orsay, les cars Bridet et les cars Lecaplain. Avec 314 véhicules et 451 salariés, Visual a réalisé un chiffre d'affaires de 220 millions de francs en 1999 dont les 2/3 obtenus dans le tourisme (notamment réceptif). Cityrama, ancienne filiale de Visual ne fera pas partie de la transaction ; néanmoins, la cession reconduira jusqu'en 2003 un contrat d'affrètement exclusif représentant un chiffre d'affaires annuel de 30 millions pour Visual. La prise de contrôle de Visual permettait aussi à la filiale de la CDC d'accentuer sa présence dans le sud de l'Île-de-France, particulièrement dans les marchés urbains et départementaux de l'Essonne.

Après Crolard, l'acquisition de Visual confirmera la volonté du groupe TRANSDEV de développer le tourisme réceptif*, particulièrement rémunérateur, pas seulement en région parisienne mais sur l'ensemble du territoire à partir des grandes capitales régionales et des principaux aéroports. C'est ainsi que sera créée la société Provence Travel destinée à accueillir les activités de transport touristique de plusieurs filiales de Transdev opérant dans le Vaucluse (Rapides du Sud-Est, Cars Comtadins, Cars Barlatier).

* Du point de vue des professionnels du tourisme, activité centrée sur l'accueil, dans la zone d'implantation de leurs entreprises, de touristes et visiteurs venus d'autres contrées.

- en urbain, le groupe héritera du contrat de Douai et renouvellera pour 10 ans, les contrats d'exploitation de Maubeuge et Valenciennes, villes dans lesquelles sont projetés des transports en site propre.

- en octobre 1999, **la STAB (société d'exploitation du réseau de l'agglomération Bayonne-Anglet-Biarritz) sera filialisée passant du statut de SEM à celui de SA** après rachat des actions détenues par le district BAB et par le syndicat mixte des transports de l'agglomération. Transdev détient désormais près de 90 % du capital de l'entreprise contre 20 % auparavant.

LA PERTE DU RÉSEAU DE SAINT-ÉTIENNE

- en fin d'année, TRANSDEV aura la déception d'apprendre qu'au terme d'une procédure (très peu usitée) d'appel d'offres restreint sur performances, sa candidature n'avait pas été retenue pour l'exploitation du réseau urbain de Saint-Étienne. Depuis 1987, le réseau de l'agglomération stéphanoise (comportant une ligne de tramway) était exploité par une société anonyme ayant pour actionnaire principal TRANSDEV (45 %) "associé", depuis septembre 1996, à VIA GTI (35 %). Les deux groupes répondront, séparément, à l'appel d'offres, de même que la CGEA. Les propositions des trois candidats étaient d'une grande qualité et financièrement très proches l'une de l'autre. Malgré une hausse de trafic en 1999, de bons résultats en matière de lutte contre la fraude et contre les actes de vandalisme (ce qui vaudra à la STAS l'octroi d'un prix GART/ADEME sur la sécurité) il est clair que Transdev ne saura pas convaincre l'autorité organisatrice de renouveler le contrat puisque c'est la CGEA qui sera retenue. Dans un communiqué, la filiale de la Caisse des Dépôts regrettera "*la logique du changement à tout prix*". Certains observateurs pensent plutôt que les élus locaux ont voulu mettre un terme à la direction bicéphale de l'entreprise. On peut aisément imaginer que l'état-major de Transdev aura beaucoup de mal à "avalier la pilule" quand on songe qu'un tel échec intervenait à peine quelques semaines après la vaine tentative du groupe de reprendre tout ou partie des activités de VIA GTI...

- en interurbain enfin, les sociétés Boulangé et Mousset, opérant en Lorraine et dans lesquelles Transdev avait pris des participations en 1998, seront fusionnées au sein d'une nouvelle entité baptisée TRANS'L. Le groupe fera son entrée en Moselle mais perdra des marchés très importants en Saône-et-Loire.

❖ **En 2000, le chiffre d'affaires consolidé progressera de 11,11 % pour atteindre 2,332 milliards de francs (355,5 millions d'euros).** Le CA réalisé à l'étranger (694,7 millions d'euros) représentera 29,8 % du total. Quant au volume d'affaires réalisé en 2000, il atteindra 5,7 milliards de francs (869 millions d'euros).

En France, l'activité du groupe sera marquée par la mise en service, au second semestre, de plusieurs lignes de TCSP. A l'étranger il y aura moins de motifs de satisfaction que les années précédentes ; en outre la vaine tentative d'OPA sur le groupe anglais GO Ahead constituera "le feuilleton de l'été" du microcosme des transports...

L'INAUGURATION DE PLUSIEURS TRAMWAYS EN FRANCE

Dans l'hexagone, TRANSDEV poursuivra avec ténacité la recherche de solutions concrètes innovantes dans le domaine de l'intermodalité, particulièrement sous l'angle tarifaire. C'est ainsi que le 4 mai 2000, sera créée la SIBS (Société d'intercommunalité du bassin strasbourgeois) ayant pour actionnaires : la SNCF (50 %), TRANSDEV (25 %), la CTS (25 %) société d'économie mixte (dans laquelle Transdev a des parts) gérant le réseau de l'agglomération strasbourgeoise. Cette création faisait logiquement suite au protocole d'accord signé le 5 janvier 1999 entre les trois partenaires précités, avec le soutien de 3 autorités organisatrices : la communauté urbaine de **Strasbourg**, le département du Bas-Rhin, la région Alsace. Chargée de préparer l'arrivée d'un tram-train, à l'horizon 2006, la SIBS devrait également avoir pour tâches la création d'une billetterie intermodale dans le bassin de Strasbourg et l'édition de fiches horaires.

Peu de temps après, suite à appel d'offres, TRANSDEV sera choisi pour la gestion, à compter de septembre 2000, du nouveau centre intermodal d'échanges de **Limoges (CIEL)** ici aussi pour le compte de 3 autorités organisatrices (région, département, autorité urbaine) liées par une convention tripartite. TRANSDEV, qui est également l'opérateur du réseau urbain de Limoges, aura pour missions de gérer la billetterie multimodale du CIEL et la chambre de compensation qui en découle.

La seconde partie de l'année 2000 sera marquée, on le sait, tant en France métropolitaine qu'outre-mer, par l'inauguration de plusieurs lignes de transport en site propre (essentiellement des tramways). A l'exception de prolongations de lignes de métro automatique à Lille et à Lyon, toutes les autres mises en service se feront dans le cadre des réseaux dont Transdev est l'opérateur de référence :

- 1er juillet : tramway de Montpellier,
- août : bus en site propre (5 km) à Saint-Denis de la Réunion,
- 28 août : prolongement de la première ligne de tramway et ouverture d'une troisième ligne à Nantes,
- 1er septembre : ligne B du tramway à Strasbourg,
- 27 novembre : tramway d'Orléans.

Ajoutons que TRANSDEV sera choisi pour exploiter le réseau de Fort-de-France.

En 2000, rien de notable en interurbain, mis à part la vente de la filiale Bustours, basée dans l'Ain. Par contre, fort de ses acquisitions de l'année précédente, TRANSDEV ébauchera une importante réorganisation de ses activités touristiques,

Visual devenant la pierre angulaire de sa stratégie en ce domaine. Dans une interview à Bus et Car du 14 juillet 2000, Hervé Bernard, directeur général de Visual disait :

"Nous réalisons 80 % de l'activité touristique de Transdev. La volonté est de faire de Visual une marque nationale en 2001, qui chapeautera toute l'activité tourisme du groupe dont 60 % des filiales ont des cars de tourisme".

A l'international, l'année 2000 ne constituera pas un "grand cru" pour TRANSDEV.

A Barcelone, où le groupe français avait déposé une offre, dans le cadre d'un consortium, en avril 1999, pour la construction et l'exploitation d'une importante ligne de tramway empruntant la "Diagonal", Transdev jettera l'éponge avant la proclamation des résultats (succès du consortium incluant la CGEA). Cela peut surprendre dans la mesure où, dès 1992, Transdev, associé à la firme allemande AEG et au Crédit local de France avait obtenu la première place (ex-æquo) dans un concours d'idées mené sur le projet de tramway ; durant quelque temps, une rame grenobloise avait circulé sur un court tronçon de la "Diagonal" ! En outre, et surtout, la filiale de la Caisse des Dépôts avait conclu en 1995, un accord de partenariat avec les Transports Métropolitains de Barcelone, entreprise avec laquelle TRANSDEV avait décroché, au début de 1997, une mission d'assistance, d'une durée de 2 ans, pour améliorer l'exploitation du métro de Buenos Aires (sur ces points, voir l'ouvrage "Les grands groupes français de transport de voyageurs").

Loin de l'Europe, la gestion du réseau de **trams Yarra à Melbourne**, donnera quelques soucis à Transdev, membre du consortium Metrolink. Bien que la première année d'exploitation ait montré une augmentation de 19 % de la fréquentation, **le filon ne s'avèrera pas aussi prometteur que la filiale de la Caisse des Dépôts devait l'espérer**. Il faut dire que le réseau de tramway de Melbourne ressemble plutôt à un réseau d'autobus sur rails : matériels datant, pour une partie, de l'entre-deux guerres, absence de stations et surtout de quais, pas de priorité aux feux, seulement 37 % du réseau en site propre, taux de fraude important. En outre, l'autorité organisatrice a eu l'idée de couper le réseau de tramways en deux parties, vraisemblablement pour comparer les performances de deux opérateurs ! C'est ainsi que le groupe anglais National Express exploite l'autre réseau baptisé Swanston Trams. Au terme des 7 premiers mois d'exploitation, les deux opérateurs devront s'acquitter de malus : 1,5 million de francs pour Transdev et 9,2 millions de francs pour National Express, alors que le groupe anglais a reçu des bonus pour deux réseaux ferroviaires de la banlieue de Melbourne dont il a la charge. Aux dires d'observateurs avertis, la scission du réseau en deux entités a été une erreur.

La prise de risque du consortium Metrolink, et donc de Transdev, est importante. Comme le soulignaient deux représentants du groupe français en Australie dans La Vie du Rail du 6 septembre 2000 : *"Nous sommes tenus par un contrat où la prise de risque de l'exploitant est totale. Il nous faut donc investir dans les cinq premières années pour moderniser le service et essayer de gagner de l'argent sur les sept dernières années*

(...) *A partir de la sixième année, nous devons reverser de l'argent au gouvernement*". Les représentants de Transdev à Melbourne feront du lobbying auprès des autorités politiques pour que les rames aient priorité aux carrefours et pour que soit appliquée une loi obligeant à rendre les transports en commun accessibles aux personnes handicapées... ce qui permettrait de construire des quais et d'améliorer l'environnement des arrêts. En outre, Yarra Trams tentera de développer, pour la première fois à Melbourne, le concept de parc relais. Cependant, le consortium réussira à renégocier, avec effet rétroactif, certains points du contrat ; dans le second semestre 2000, les bonus compenseront, semble-t-il, les malus des débuts mais le faible niveau des recettes continuera à décevoir l'opérateur. Par ailleurs, le consortium commandera 31 rames Citadis à plancher bas intégral, livrables en 2001.

UN INTÉRÊT POUR LE FERROVIAIRE LOURD

L'Allemagne est "étudiée" par Transdev depuis 1998. Son directeur général affirmait, en février 1999, qu'il était peu probable que son groupe s'intéresse, seul, à l'exploitation de ferroviaire lourd. Dans la conclusion du chapitre relatif à Transdev dans l'ouvrage sur "Les grands groupes français de transport de voyageurs", nous écrivions toutefois, à ce propos, que "*la survenance d'opportunités alléchantes, actuellement imprévisibles, pourrait conduire à des revirements stratégiques*"... Prudence utile lorsque l'on sait que, courant 2000, **la filiale de la CDC fera acte de candidature, au moins à deux reprises, pour l'exploitation de lignes ferroviaires régionales**. Même si ses propositions ne seront pas retenues, on aura la preuve que Transdev avait changé d'attitude vis à vis du ferroviaire lourd ; l'état-major du groupe aura certainement pris conscience qu'il se devait de posséder, à l'instar des autres grands concurrents, des références dans ce domaine et que ce mode de transport générerait des chiffres d'affaires importants permettant au groupe de doper son CA consolidé.

UNE ACTIVE PROSPECTION EN ITALIE

Transdev sera, apparemment, le premier groupe français décidant de prospecter sérieusement en **Italie**. Bien que ce pays ouvre progressivement à la concurrence ses marchés urbain, interurbain et ferroviaire, les grands opérateurs internationaux hésitent, effrayés par la complexité d'une réglementation chausse-trappe...

Aussi, Transdev décidera-t-il, prudemment, de s'associer à un partenaire local influent afin de ne pas descendre seul dans l'arène. **La CDC et le grand groupe bancaire italien San Paolo (siège à Turin) avaient noué des relations depuis de nombreuses années**. Le San Paolo avait créé une petite structure baptisée Sinloc (Sistema iniziativa locali) afin de réaliser des études et d'être présent dans le domaine des services publics locaux. Au début, le transport était absent des préoccupations de Sinloc mais, dès fin 1998, des discussions avaient commencé avec Transdev. Finalement, en septembre 2000, Sinloc et Transdev (actionnaire majoritaire) fonderont la société **Transdevit** ayant pour missions la réalisation d'études, l'achat d'entreprises de transport, la prise de participations, la réponse à des appels d'offres de gestion de

réseau ou, plus simplement, d'assistance technique. Un bureau d'études franco-belge interviendra comme conseiller de Transdevit.

En novembre 2000, Transdev remportera le contrat d'assistance technique à l'autorité organisatrice de Turin pour la mise en place du futur VAL mais ce ne sera pas une surprise compte tenu de l'implantation hors pair du San Paolo dans la capitale du Piémont ... **Transdev répondra à plusieurs autres appels d'offres et réussira à mettre le pied à Rome** ; le consortium dans lequel le groupe français était présent (10 % pour Transdev) aux côtés de l'imposante SITA (mandataire), de la société de transport urbain de Pérouse et de l'entreprise Arpa des Abruzzes, sera retenu pour l'exploitation de lignes d'autobus de l'est de la capitale italienne. Le contrat, d'une durée de 3 ans ferme (avec une tranche conditionnelle de 2 ans), a débuté le 1er janvier 2001; il représente pour le consortium, un CA annuel de 140 millions de francs. S'il est vrai que la part de Transdev dans le consortium est faible, le contrat romain va cependant permettre au groupe français d'observer, de manière privilégiée, le marché d'une grande ville italienne, tout en prenant des risques financiers limités.

En Grande-Bretagne enfin, Transdev investira plus de 100 millions de francs pour moderniser le parc d'autobus de la société London United qui constitue, avec plus de 1600 salariés et plus de 600 véhicules, le plus grand réseau urbain exploité par la filiale de la Caisse des Dépôts.

Mais la Grande-Bretagne sera avant tout, le lieu où se jouera le "feuilleton de l'été 2000" qui maintiendra en haleine le microcosme des transports durant plus de 3 mois. Le feuilleton aura pour protagonistes : le groupe Caisse des Dépôts, l'opérateur britannique GO Ahead (coté en bourse) et... la SNCF.

L'OPA SUR L'ANGLAIS GO AHEAD

On apprendra, le 19 juillet, que C3D (holding de diversification de la CDC et, à ce titre, actionnaire de TRANSDEV) associée au fonds d'investissement franco-américain Rhône Capital, avait fait une offre, le 7 juillet, pour le rachat de la totalité du capital de GO Ahead. A 650 pence par action, l'offre se situait à 50 % de plus que le cours de clôture du 6 juillet (mais à 30 % de moins que le maximum de l'année), ce qui valorisait le groupe anglais à 325 millions de livres soit 519 millions d'euros. C3D avait promptement acheté 300 000 actions représentant 0,6 % du capital et une structure, baptisée C3D Transport UK, avait été créée.

GO Ahead est l'un des plus gros opérateurs britanniques de transport de voyageurs ; pour son exercice 1999/2000, il a réalisé un CA de 547 millions de livres (environ 912 millions d'euros) produisant un résultat net avant impôt de 44,8 millions de livres (environ 74,7 millions d'euros). Bien que ses activités soient majoritairement centrées sur les services d'autobus, l'entreprise d'outre-manche est également titulaire de deux franchises ferroviaires : Thames Trains exploitée en solo et Thameslink exploitée depuis le 2 mars 1997, en association avec VIA GTI, puis VIA CARIANE depuis la reprise du nom et d'une partie des activités du groupe par la SNCF ;

l'exploitation de Thameslink est effectuée par le joint venture GO VIA (Go Ahead 65% Via Cariane 35 %).

Cette tentative de Transdev d'acheter un groupe anglais correspondait, certes à une nouvelle manifestation de la volonté de la filiale de la CDC d'accroître son chiffre d'affaires à l'étranger, mais se situait aussi sur un fond de renouvellement de quelques concessions ferroviaires. La Strategic Rail Authority avait décidé de réexaminer prématurément d'abord la franchise South Central coexploitée par CGEA/Connex puis la franchise Thameslink exploitée par Go Via. Ajoutons que les rumeurs de fusions ou d'achats allaient bon train. Si certaines rumeurs étaient "de l'intox", d'autres s'avéreront fondées : fin août, le groupe National Express, déjà titulaire de 5 exploitations ferroviaires outre-manche, révélera que son offre amicale d'achat de Prism Rail, annoncée à la mi-juillet, venait d'être couronnée de succès ; ainsi tomberont dans l'escarcelle de National Express, deux nouvelles concessions.

Le 19 juillet, on apprendra simultanément l'intérêt manifesté par Transdev pour Go Ahead et le rejet de l'offre par le groupe anglais qui indiquera dans un communiqué : *"Le conseil d'administration, en consultation avec ses conseillers, a étudié attentivement la proposition et, à la lumière des développements stratégiques et des opportunités en particulier dans les services ferroviaires et d'aéroport, la rejette comme indésirable et tout à fait inadaptée"*.

Le Pdg de Go Ahead possédait 13 % du capital ; plusieurs fonds de pensions et investisseurs institutionnels anglo-américains détenaient 60 à 70 % des actions.

A la mi-août, la réitération de l'offre d'achat, à un prix inchangé, se heurtera à un nouveau refus. Le 24 août, le tandem C3D/Rhône Capital (qui affirmait détenir un peu plus de 6 % du capital) lancera officiellement une OPA hostile sur Go Ahead toujours à 650 pence par action. Immédiatement, le conseil d'administration la qualifiera de *"totalement opportuniste et malvenue"* car intervenant en plein processus de réattribution de franchises ferroviaires. L'OPA, susceptible de déconcerter la Strategic Rail Authority, sera assimilée par plusieurs acteurs du monde du transport, à l'arrivée d'un chien dans un jeu de quilles. A l'occasion de la présentation de ses résultats annuels, le 8 septembre, l'état-major de Go Ahead expliquera que le prix offert par C3D correspondait à une sous-évaluation notoire de la valeur de l'entreprise et de ses potentialités futures de développement. Propos aisément convaincants pour les petits porteurs, le cours de bourse de l'action étant supérieur de 7,5 % au prix de l'OPA ! Il faut dire que les résultats financiers de Go Ahead étaient très bons (l'exploitation déficitaire, en association avec GTI, d'une ligne ferroviaire suédoise avait été rapidement arrêtée) ; les discussions en cours avec la Strategic Rail Authority permettaient d'être optimiste ; le seul point négatif était l'accident de Paddington (31 morts en octobre 1999).

TRANSDEV TROUBLE LES AMBITIONS DE LA SNCF (et vice versa !)

Quelques jours plus tard, le groupe National Express constatant probablement l'enlisement de l'OPA de C3D, fera savoir *"qu'il pourrait s'intéresser à Go Ahead"*. Le 18 septembre, alors que le duo C3D/Rhône Capital décidait de prolonger son offre jusqu'à la fin du mois de septembre, un porte-parole de la SNCF indiquera que l'OPA de la Caisse des Dépôts *"l'embarrassait"* ; observation compréhensible quand on songe que la SNCF était associée à Go Ahead dans plusieurs pays européens dont la Grande-Bretagne : d'abord comme candidats à la reprise de la franchise South Central, ensuite dans le cadre de l'exploitation ferroviaire Thameslink (cf plus haut). Compte-tenu de ces éléments, l'état-major de la SNCF ne devait pas être follement enthousiaste à l'idée de voir le futur conseil d'administration de Go Ahead contrôlé par C3D et Transdev !

Le lendemain de la prise de position de la SNCF, un communiqué de sa filiale VIA CARIANE indiquera que le groupe français envisageait de lancer une contre-offre. La guerre était donc déclarée.

Le 10 octobre, C3D annoncera être prêt à relever son offre à 800 pence par action *"à condition qu'elle soit recommandée à l'unanimité par le conseil d'administration de Go Ahead"*. Dès le lendemain, les français sauront à quoi s'en tenir : pas le moins du monde appâtés par le relèvement du prix, le conseil et le management persisteront dans leur refus. C3D décidera alors de maintenir sa première OPA à 650 pence jusqu'au 25 octobre, date de la possible annonce, par la Strategic Rail Authority, du nouveau concessionnaire de South Central. En effet, dans le cas où la franchise précitée ne serait pas attribuée à Go Via, C3D et Transdev pouvaient légitimement espérer que l'action Go Ahead, habituée à faire du yo-yo depuis le début de l'année 2000, plongerait, conduisant certains actionnaires institutionnels et individuels à se laisser tenter par l'offre de C3D à 650 pence...

Ce "risque" avait été très bien perçu par la SNCF qui, on l'a vu, n'était pas indifférente au sort de Go Ahead. Selon le Daily Telegraph, la SNCF avait demandé, dès le mois de septembre, à la banque britannique Rothschild d'évaluer la possibilité d'une contre-offre. Le dimanche 15 octobre aura lieu dans les locaux de la banque Rothschild une réunion au terme de laquelle sera publié le communiqué suivant : *"Bien que Via Cariane n'ait pas actuellement l'intention de faire une offre sur l'ensemble du capital en actions de Go Ahead, elle a l'intention d'acquérir une participation au travers du marché"* ; mais le communiqué ne précisait ni pourcentage ni montant. Via Cariane se réservait *"le droit de faire ultérieurement une contre-offre sur la totalité du capital, en cas de nécessité"*. Comme le notait Albert Leroux dans la Vie du Rail du 25 octobre 2000 : *"... on peut penser que si Go Via n'obtient pas la concession South Central ce qui pourrait entraîner une chute de l'action Go Ahead, Via Cariane entrerait de façon significative dans le capital de l'opérateur britannique bloquant ainsi toute tentative de prise de contrôle de Go Ahead par C3D"*. Dans le communiqué précité, Via Cariane affirmait également *"sa confiance dans le management de Go Ahead"*. Ces déclarations étaient probablement destinées, avant tout, à rassurer l'autorité politique, la SRA, quelques jours avant une décision capitale pour la SNCF. Cette dernière devait craindre

que la candidature de Go Via ne soit fragilisée par la bataille boursière et par un certain tam tam médiatique outre-Manche.

Finalement, le 25 octobre, dernier jour de validité de l'OPA, le groupe Caisse des Dépôts jettera l'éponge. La veille, Go Ahead venait d'être choisi comme futur exploitant de la franchise ferroviaire South Central à la place de Connex, titulaire actuel.

Dès le mois d'août, des observateurs britanniques (parmi lesquels des banquiers de la City qui estimaient que plusieurs groupes britanniques de transport étaient sous cotés), avaient été étonnés, pour ne pas dire amusés, par la façon dont C3D s'y était pris pour conquérir Go Ahead.

Pourtant, on sait que le vendredi 20 octobre 2000, C3D et Transdev avaient en mains des promesses de vente signées par des fonds de pension et des investisseurs institutionnels dépassant plus de la moitié du capital. L'OPA était donc virtuellement réussie ; c'est d'ailleurs ce que confirment, en privé, certains cadres dirigeants de groupes concurrents. C3D annoncera avoir renoncé à sa proie à la suite de l'opposition déterminée et imprévue du management de Go Ahead. On objectera qu'une direction générale peut être remplacée.

Il est certain que **le groupe Caisse des Dépôts n'a pu aller aussi loin qu'il l'aurait souhaité pour favoriser le développement international de Transdev.** Le journal Les Echos du 17 octobre 2000 faisait observer : "*La presse britannique s'est émue de l'immixtion des pouvoirs publics français dans un dossier qui concerne une entreprise privée sur le sol britannique*"...

❖ Les derniers mois de l'année 2000 et les premiers mois de l'année **2001** seront marqués pour TRANSDEV, par :

- une accentuation de la prospection à l'international, plus particulièrement dans le ferroviaire lourd,
- une réorganisation importante des activités en France,
- la recherche d'alliances capitalistiques et/ou stratégiques, à l'étranger comme en France.

A l'étranger, la réponse à plusieurs appels d'offres relatifs à du ferroviaire lourd, et non plus à du tramway, confirmera le changement d'attitude du groupe vis à vis de ce mode. **En Australie, continent dans lequel TRANSDEV est visiblement désireux d'accroître fortement ses positions,** le groupe est actuellement candidat à deux appels d'offres dans l'Etat de Victoria.

Plus près de nous, **en Allemagne, il semble que la filiale de la CDC vise plutôt le ferroviaire que les réseaux urbains** : il est vrai qu'il est aujourd'hui plus facile en Allemagne de décrocher un contrat de chemin de fer qu'un contrat de gestion d'un

réseau urbain. En outre, il est probable que Transdev considère que les stadtwerke ne s'ouvriront pas aussi rapidement que certains le pensent... En Italie, où le consortium dans lequel le groupe était présent à hauteur de 10 % avait déjà gagné, à l'automne 2000, un contrat d'exploitation d'autobus à **Rome, un nouveau succès** sera obtenu en avril 2001, avec le même consortium chargé d'exploiter, à compter du 24 juillet 2001, un réseau d'autobus au nord et au sud de la capitale.

En France, les premiers mois de l'année 2001 seront marqués par l'étude d'une réorganisation profonde des activités et sociétés filiales. D'ici la fin de l'année, 6 holdings régionales devraient voir le jour : 2 en région Île-de-France, 4 en province. Au moins dans un premier temps, les entreprises dépendant de ces holdings ne devraient pas fusionner. Si l'état-major de Transdev a jugé préférable de regrouper toutes ses filiales dans le cadre de holdings plutôt que de les voir dépendre de directions régionales sans personnalité juridique, on peut penser que c'est pour mieux ménager l'avenir proche. En effet, une société holding peut absorber des sociétés achetées à d'autres groupes tout en ouvrant facilement son capital à d'autres partenaires ...

DES ALLIANCES IMMINENTES...

Conscient de l'impérieuse nécessité de grossir, en augmentant son chiffre d'affaires dans tous les segments du transport terrestre de voyageurs, TRANSDEV tente de nouer alliances et partenariats sans renoncer à l'achat d'entreprises.

En premier lieu, un mouvement de participations croisées dans le capital du San Paolo et de TRANSDEV devrait se concrétiser dans les toutes prochaines semaines.

Depuis le début de l'année 2000, des discussions ont démarré, ont cessé puis ont repris récemment avec le groupe VERNEY qui réalise en transport interurbain (hors région Île-de-France) un CA plus important que celui obtenu par TRANSDEV dans le même secteur.

Par ailleurs, on sait que TRANSDEV et la RATP "discutent". L'article 117 de la loi SRU, promulguée le 13 décembre 2000, autorisant la RATP à aller en province et à l'étranger a du être ressenti comme une lourde menace concurrentielle pour les réseaux à TCSP gérés par TRANSDEV. Concurrence en France, concurrence aussi à l'étranger entre deux groupes français à capitaux publics : dès lors, plutôt qu'une lutte fratricide, l'idée d'une association a pu légitimement germer dans l'esprit de certains...

Dans une longue interview accordée au Moniteur du 30 mars 2001, Patrice Garnier, président de C3D (holding à laquelle est rattachée TRANSDEV) déclarait : "*Le grand enjeu pour nous, c'est celui de l'ouverture des marchés européens, par exemple de transport de voyageurs (...). Le transport est un secteur sur lequel nous allons investir fortement. Nous prévoyons au moins de doubler le chiffre d'affaires de TRANSDEV entre 1998 et 2003*". Enfin, Patrice Garnier estimait possible l'ouverture du capital de C3D au secteur privé...

De CARIANE et VIA GTI à KEOLIS

❖ **Le groupe VIA GTI, entendu dans son "ancienne configuration" a réalisé en 1999, un chiffre d'affaires consolidé de 7435 millions de francs (1133 millions d'euros).** Le CA consolidé de l'activité Transport représentera 6541 millions de francs (997 millions d'euros) soit l'essentiel de l'activité du groupe. On observera donc une stabilité pour le transport. Les méthodes de consolidation de la franchise ferroviaire anglaise GOVIA et des lignes internationales seront modifiées. A périmètre, méthode de consolidation et taux de change constants, l'évolution du chiffre d'affaires aurait été de + 2,2 %. Par contre, le résultat net de l'exercice 1999 sera en très forte baisse.

Quant au chiffre d'affaires du groupe CARIANE, il atteindra 1431 millions de francs (218 millions d'euros) soit une progression de 13,7 %. La consolidation, pour la première fois, de l'important groupe régional Monts Jura Autocar (acquis en 1998) expliquera largement cette progression. A périmètre constant, la croissance aurait été de 3,5 %. Par contre, CARIANE dégagera un résultat en forte hausse par rapport à l'exercice précédent.

En France, en 1999, VIA GTI renouvellera tous les contrats urbains venant à l'échéance à l'exception du contrat de Saint-Etienne. La mauvaise nouvelle de la perte du contrat stéphanois (géré avec Transdev) ne sera connue qu'à la mi-décembre. On signalera particulièrement le renouvellement, pour 10 ans, le 14 juin, du contrat de l'agglomération de Reims.

Le groupe gagnera également 2 réseaux de petites villes : Lunéville et Saint-Avold. Par ailleurs, au printemps 1999, CARIANE prendra la succession d'une régie à Louviers - Val de Reuil (Eure) et mettra au point un original système de desserte cadencée, ponctuée de nœuds de correspondance, assurée par des véhicules de vocations différentes (bus de ville, bus de gare, bus scolaires, transport à la demande) facilement identifiables par des couleurs différentes. Cette originalité associée au fait que l'accès au réseau, auparavant gratuit, était devenu payant, déconcertera un peu les usagers mais, au terme de la première année, la fréquentation sera en hausse. Ce contrat a une durée de 15 ans.

Toujours dans le domaine des transports urbains, **VIA GTI mettra en service, le 18 août 1999, le premier prolongement de la deuxième ligne du VAL de la communauté urbaine de Lille.** Dans un registre plus qualitatif, le réseau de Lyon renouvellera la certification NF Services concernant 10 agences commerciales et 7 lignes de bus et fera certifier 9 lignes supplémentaires.

Dans le domaine des transports interurbains, VIA GTI fera une entrée dans les départements de la Haute-Vienne, des Vosges, de l'Isère, de la Loire, de l'Ardèche, en gagnant des contrats. Par ailleurs, le groupe acquerra plusieurs sociétés de transport interurbain tant en province qu'en région Île-de-France. Seront ainsi acquis :

- les Autocars Charrière (petite affaire d'une quarantaine de véhicules travaillant en Drôme - Ardèche, ayant réalisé 15 millions de CA en 1998),
- les Autocars Roannais, Autocars Planche, Transports Manigaud, trois entreprises, basées dans la Loire,
- les voyages Dourlens implantés dans le Nord,
- les cars Julien et Claude Gindrat opérant dans le Doubs,
- les transports Gagnard de Fayence (Var),
- la Compagnie des Transports Méditerranéens et la Société des transports automobiles de la vallée de la Siagne, ayant toutes deux leur siège dans les Alpes-Maritimes

Quant à CARIANE, il acquerra, en 1999, la totalité du capital de deux entreprises :

- Delaye, basée à Châtelguyon, en Auvergne, réalisant une part importante de son activité dans le tourisme,
- Drogoul en région PACA.

En région Île-de-France, VIA GTI prendra le contrôle des Autocars Tourneux (Yvelines) et de C.T.O., filiale de Tourneux.

Deux ans après sa création, le service Allobus fonctionnant 24 heures sur 24 autour de la zone aéroportuaire de Roissy sera étendu à de nouvelles communes, compte tenu du succès remporté par cette offre. En février 1999, la Sageco (société fondée, à parité, par VIA GTI et CGEA) lancera une liaison express entre Versailles et Poissy. Le 25 mai, une nouvelle liaison express sera créée entre Saint-Germain-en-Laye et Cergy-Pontoise, la volonté de la Sageco étant d'offrir des dessertes rapides sur l'ensemble de ce secteur à l'Ouest de Paris.

A partir de mars 1999, VIA GTI sera chargé de gérer avec la SNCF, le pôle multimodal lié à la gare d'Argenteuil desservie par 15 lignes de bus.

Enfin, **le groupe poursuivra sa politique de pénétration puis de développement de nouveaux secteurs d'activité tels que desserte d'aéroports, fourrières, stationnement, centrales de mobilité.** C'est ainsi que VIA GTI obtiendra l'exploitation des transferts de passagers sur les aéroports de Toulouse, Roissy CDG 2 et Lyon – Saint-Exupéry. Les contrats des fourrières de Lyon et Rouen seront renouvelés ; VIA Stationnement, entité non filialisée gérant plus de 15 500 places, obtiendra la gestion de nouveaux parcs à Rochefort et à Chartres, villes dont les réseaux urbains étaient gérés par le groupe. A Quiberon, VIA GTI saura retenir l'attention des élus en prenant en charge, à compter du 1^{er} juillet, la fourrière, la gestion d'un parc de stationnement et l'exploitation de navettes bus gratuites desservant ce parc périphérique.

A La Rochelle, le service de location de voitures électriques en libre-service Liselec, conçu en partenariat avec Peugeot/Citroën et Alcatel, deviendra opérationnel en septembre.

A L'INTERNATIONAL, l'année 1999 (et plus exactement la période comprise entre décembre 1998 et septembre 1999) marquera le **"réveil" de VIA GTI avec l'obtention de contrats très importants, particulièrement dans le domaine ferroviaire**. On rappellera simplement, ci-après, la liste des succès obtenus, le lecteur friand de plus de détails étant invité à consulter l'ouvrage "Les grands groupes français de transport de voyageurs" (pages 281 à 283).

- mi-décembre 1998 : annonce que la société CITYPENDELN (alors contrôlée à 51% par VIA GTI) venait d'être choisie pour exploiter à compter de janvier 2000, une partie du RER de Stockholm,
- mi-décembre 1998 : désignation de l'entreprise EUROBAHN (contrôlée à 60% par VIA GTI) comme opérateur, à compter de mai 2000, de deux petites lignes ferroviaires régionales au départ de Bielefeld, en Rhénanie du Nord,
- le 5 février 1999, confirmation par le gouvernement hellénique de son accord au lancement des travaux du futur métro automatique de Thessalonique qui devrait être exploité par VIA GTI à compter de 2004,
- début mai, annonce que la société SYDVÄSTEN (contrôlée à 51 % par VIA GTI) venait d'être retenue pour exploiter à compter de janvier 2000 l'importante ligne ferroviaire Malmö-Göteborg,
- le 14 septembre, le groupe français sera autorisé à prendre une participation de 49,7 % dans la société danoise CITY TRAFIK chargée d'une partie des transports en autobus de la zone de Copenhague.

CARIANE, de son côté, ne restera pas inactif et multipliera les contacts à l'étranger. Les efforts seront partiellement récompensés aux Pays-Bas lorsque l'on apprendra, le 24 février 1999, que le groupe français et sa société mère SNCF Participations allaient participer au capital de SYNTUS, nouvelle structure chargée d'exploiter, à compter du 30 mai 1999, un système régional multimodal de transport de voyageurs dans la province de Gueldre à l'est du pays. CARIANE prospectera activement les marchés allemands ; les résultats tarderont. Ce n'est qu'à la fin de l'année 1999 que l'on apprendra que le groupe français venait d'être autorisé à reprendre 52 % du capital de la régie municipale de Bad Kreuznach, en Rhénanie-Palatinat, à 60 kilomètres de Francfort (le reste étant détenu par l'entreprise allemande Martin Becker) permettant une exploitation du réseau urbain à compter du 1^{er} janvier 2000, grâce à une flotte de 34 autobus. Dans la revue allemande Focus, reprise par Courrier International du 6 janvier 2000, on pouvait lire : *"Quant à l'offre de la DB, elle n'a pas été retenue. Pour emporter le morceau, CARIANE a promis aux conseillers municipaux l'édification d'un réseau régional d'autocars dont le centre serait Bad Kreuznach"*.

En Espagne, VIA GTI renouvellera le contrat du réseau urbain d'Avila, géré par sa filiale CTSA.

Enfin, le groupe français accroîtra encore son poids dans les lignes internationales d'autocars de grands parcours. Lorsqu'en 1995, VIA GTI avait pris une participation de 34 % dans la Seafep (l'un des 3 fondateurs d'Eurolines S.A. avec VIA GTI et SVI, cette dernière étant liée à l'ex-SCETA) cette opération apparemment modeste avait été jugée stratégiquement importante ... Fin 1999, le groupe VIA GTI prendra le contrôle de la totalité du capital de la Seafep ce qui lui permettra, du même coup, de devenir largement majoritaire (71,7 %) dans Eurolines S.A.. Le groupe français achètera également Eurolines Belgique et créera une filiale, de même vocation, en République Tchèque.

LE DÉSENGAGEMENT DE PARIBAS

Mais, **tant pour VIA que pour CARIANE, le grand moment de l'année 1999, sera évidemment l'annonce, le 27 octobre, du désengagement de Paribas**, actionnaire majoritaire de VIA GTI, au profit de SNCF Participations et de la CGEA. Pour plus de détails sur les semaines qui précéderont et qui suivront cette annonce, le lecteur voudra bien se reporter au chapitre ad hoc, plus haut.

Peu de temps après sa nomination, le 29 octobre 1999, à la présidence du nouvel ensemble VIA CARIANE, Claire Dreyfus Cloarec (ex directeur financier de la SNCF) déclarera que l'objectif de l'opération était *"D'abord d'adosser VIA à un opérateur ferroviaire lourd et reconnu, ensuite apporter à la SNCF une nouvelle vocation"* (La Vie du Rail du 17 novembre 1999) ajoutant fort justement que *"VIA GTI passe d'une logique d'actionariat financier à un actionariat de type industriel"* (Bus et Car du 5 novembre 1999). Il est clair que le rapprochement de VIA GTI, de CARIANE et de la SNCF allait permettre de présenter aux régions et aux grandes agglomérations une offre multimodale complète.

LA LIQUIDATION DES ACTIVITÉS DE DIVERSIFICATION

Par ailleurs, on savait que le groupe VIA GTI s'occupait d'autres activités que le transport. Du temps de la Navigation Mixte plusieurs diversifications avaient été tentées. Dès son arrivée, Paribas avait essayé de se débarrasser de ces activités afin de tout miser sur le transport. C'est ainsi qu'avaient été vendus VIA Voyages en juin 1997 et le pôle sécurité constitué par Brinks S.A. en janvier 1998.

Les derniers mois de 1999, connaîtront de nouvelles cessions. Le 7 octobre (avec effet rétroactif au 30 juin) la société **France Bus**, qui procédait à l'affichage publicitaire dans de nombreux réseaux gérés par VIA GTI, verra 76 % de son capital racheté par France Rail Publicité, du groupe SNCF Participations (quelques mois après FRP sera vendu à l'afficheur Dauphin). D'autre part, le 23 décembre 1999, les activités françaises de **VIA Location**, n°3 français de la location de véhicules industriels, seront vendues à la société Egnatia (M. Zouad 40 %, groupe Dentressangle 60 %). Les

activités de ce type seront toutefois conservées en Grande-Bretagne et en Espagne. Au total, VIA Location sera cédé à perte alors que la vente du secteur affichage / publicité dégagera un profit important.



L'année 2000 sera balisée, pour VIA CARIANE par :

- l'arrivée des équipes de la SNCF,
- le transfert d'une quarantaine de réseaux interurbains à la CGEA,
- par des surprises (frayeurs ou grosse satisfaction) dans le domaine des grands contrats ferroviaires internationaux.

RÉSEAUX URBAINS : LES DISCUSSIONS AVEC LES ÉLUS

La fin de l'année 1999 et les premiers mois de l'année 2000 seront marqués par la consultation des élus locaux, responsables d'autorités organisatrices et par d'actives négociations avec la CGEA. On a souligné, dans le chapitre relatif à cette affaire, que la partition des activités françaises telle qu'elle avait été initialement envisagée par SNCF Participations et la CGEA n'avait pu être réalisée comme prévu, compte tenu de la réticence, pour ne pas dire de la franche opposition, de nombreux représentants d'autorités organisatrices, chagrinés de voir leur contrat de transport urbain changer brusquement d'opérateur. On peut dire que c'est le contrat de Lyon (1,3 milliard de francs de CA annuel soit 20 % du CA transport de VIA GTI en 1998) qui "grippera la mécanique" ; en effet, alors qu'il était prévu devoir tomber dans l'escarcelle de la CGEA, il restera dans le giron du groupe VIA GTI, ce qui obligera ce dernier à transférer à la filiale de Vivendi un grand nombre de filiales gérant des transports départementaux, en compensation du poids du réseau lyonnais.

Dans une interview à Bus et Car du 3 décembre 1999, Jean-Pierre Leclerc, alors président de SNCF Participations, disait, à propos de la fusion GTI / CARIANE : *"Nous aimerions qu'elle soit réalisée avant la fin de l'année 2000. Mais elle n'interviendra qu'une fois effectué le partage des actifs avec CGEA. Elle concernera surtout les sièges sociaux des deux entreprises, car il n'est pas pour l'instant question de fusionner des filiales : a priori, nous pensons garder les structures actuelles"*, ajoutant *"Il s'agit d'une opération très progressive qui ne doit pas être précipitée"*.

En réalité, sous la double pression des élus et des salariés de VIA GTI les négociations entre VIA GTI et CGEA et, surtout, les pourparlers avec les collectivités locales, seront rondement menés. Fin juin 2000, la presque totalité des transferts d'un groupe à l'autre aura été effectuée ; une seule entreprise interurbaine du sud de la France (Courriers Catalans) posera problème du fait du refus momentané des élus de la voir rester dans le giron de VIA CARIANE. Dans une interview accordée à Bus et Car du 2 juin 2000, Claire Dreyfus Cloarec, présidente du nouvel ensemble, pouvait légitimement exprimer sa satisfaction d'autant que VIA CARIANE avait conservé l'essentiel des réseaux urbains, dont les deux plus gros équipés de métros

automatiques. La seule modification importante concernera le réseau de Nice abandonné à la CGEA alors qu'il était auparavant géré à parité par les deux grands groupes.

TRANSFERT À CGEA DE NOMBREUX RÉSEAUX DÉPARTEMENTAUX

Dans le domaine des réseaux départementaux, **le nouveau VIA GTI conservera moins d'une quinzaine de filiales interurbaines issues de l'ancienne VIA GTI**, parmi lesquelles quelques unes assurant le fonctionnement de certains petits réseaux urbains.

Resteront ainsi dans le giron de VIA GTI :

- Bus Verts du Calvados
- Courriers du Midi
- Courriers Mosellans
- Cars de Camargue
- Courriers Bretons
- Courriers du Cotentin
- Courriers Catalans
- Citram Littoral
- Autocars Léon Bolle (Nord)
- Compagnie Maritime de Penn-Ar-Bed
- Quelques entreprises acquises l'année précédente (Charrière, Planche et autres, Voyages Dourlens).

Dans leur partage, les deux grands groupes prendront soin d'éviter absolument les monopoles de fait qui auraient été possibles dans certains départements, compte tenu notamment de la fusion projetée de VIA GTI et de CARIANE. On notera que trois sociétés (parmi lesquelles l'entreprise Delaye acquise en 1999) constituant CARIANE Auvergne seront vendues à Connex qui était intéressé par des synergies avec des sociétés que la filiale de Vivendi possédait déjà dans ce secteur géographique.

Rappelons que début 1999, CARIANE était présent dans 57 réseaux départementaux. A l'exception des trois grosses filiales figurant en tête de la liste qui précède, **les réseaux interurbains du futur ensemble VIA CARIANE seront donc principalement constitués de filiales issues de CARIANE.**

Le partage des activités internationales de VIA GTI sera beaucoup plus aisé. En effet, comme cela a été souligné par ailleurs, SNCF Participations n'hésitera pas à reprendre des exploitations ferroviaires à l'étranger et ne cédera à la CGEA que ses intérêts dans des sociétés exploitant des autobus en Espagne (CTSA) et en Allemagne (Alltrans).

Au total, SNCF Participations reprendra environ 62 % de VIA GTI, en terme de valorisation boursière (70% en terme de chiffre d'affaires) soit nettement plus que dans

l'accord signé le 28 octobre 1999 qui prévoyait une répartition égale entre la SNCF et la CGEA. On se doute que le partage avec la CGEA accaparera beaucoup les équipes de VIA et de CARIANE. Néanmoins, ces deux groupes tenteront de poursuivre leur développement par croissance interne ou externe, en France comme à l'étranger.

Dans l'hexagone d'abord, l'année 2000 verra le renouvellement de tous les contrats urbains sauf ceux de Charleville-Mézières, pour lequel le groupe ne posera pas sa candidature, et surtout de **Saint-Étienne (géré avec Transdev) qui sera perdu à compter du 1^{er} avril 2000.**

Dans l'année, plusieurs sociétés interurbaines seront achetées dont Pacific Cars, assurant depuis plus de cinquante ans le transport des personnels des compagnies aériennes de et vers les aéroports parisiens.

Toutefois, c'est à l'INTERNATIONAL que se déroulent les événements les plus importants avec quelques soucis majeurs en Suède suivis d'une "divine surprise" en Grande-Bretagne en fin d'année 2000.

2000 : MAUVAIS CRU POUR LES EXPLOITATIONS EN SUÈDE

C'est le 6 janvier 2000 que devait démarrer l'exploitation **d'un réseau ferroviaire de la banlieue de Stockholm** par la société CITYPENDELN dans laquelle VIA GTI, majoritaire, était associé au britannique Go Ahead et au suédois BK TAG (cf. détails dans l'ouvrage "Les grands groupes français de transport de voyageurs" page 281). Or, le 5 janvier à midi, le tiers des conducteurs fera part de son refus de quitter les SJ (chemins de fer suédois) pour Citypendeln. Ne pouvant faire face à cette pénurie soudaine, VIA GTI et ses associés seront contraints de proposer un service réduit.

Certaines mesures, comme le recours à la sous-traitance auprès des SJ (!) coûteront évidemment très cher. Il va de soi que l'opérateur historique ne se privera pas du classique "savonnage de planche" vis-à-vis de son nouveau concurrent. Citypendeln et ses problèmes feront la une des journaux suédois alimentés par certains hommes politiques et syndicalistes opposés à la politique gouvernementale de recours massif au secteur privé dans le domaine des transports comme dans d'autres. Yves Magnan, ancien président de CARIANE et responsable du développement international de la nouvelle entité VIA CARIANE déclarera à La Vie du Rail : "*La presse et certains élus de gauche veulent que ça ne marche pas. L'ambiance est malsaine et c'est la première fois que je vois tout se passer dans les médias*" ! Rapidement, au vu de l'ampleur des dégâts, **l'anglais Go Ahead se retirera de la société Citypendeln** ; VIA GTI sera contraint de racheter ses parts. Pendant de longs mois, de lourdes menaces pèseront sur le contrat malgré une amélioration progressive du service. Soumise à la pression des mécontents, l'autorité organisatrice SL renégociera le contrat d'exploitation en mars et fixera à Citypendeln une obligation de moyens à compter du 1^{er} octobre 2000 et une obligation de résultat à compter du 1^{er} décembre. VIA devra apporter à l'autorité organisatrice une caution de 120 millions de francs.

Le 2 octobre à l'issue d'une réunion de crise au siège de l'autorité organisatrice, le groupe français verra son statut d'exploitant confirmé, mais sera sommé de rétablir un service normal à partir du 1^{er} décembre. Dans une conférence de presse, Gunnar Schön, directeur général de SL, déclarera : *"Le niveau de service fourni par Citypendeln est inacceptable. Si Citypendeln a réussi à rétablir la situation, c'est en grande partie grâce aux sacrifices du personnel"*. Il faut dire que l'autorité organisatrice était passablement gênée par la situation car, même si elle affirmait être en pourparlers avec d'autres exploitants, dans l'éventualité d'une éviction de Citypendeln, sa marge de manœuvre était très réduite :

- le lancement d'un nouvel appel d'offres aurait demandé trop de temps,
- le recours à CGEA / LINJEBUSS n'était pas possible car le groupe français déjà titulaire d'une ligne ferroviaire de la banlieue de Stockholm et du réseau de métro et de tramways de la capitale, aurait eu un quasi-monopole,
- le retour des SJ était exclu pour des motifs politiques,
- pour les mêmes raisons l'exploitation directe des trains par l'autorité organisatrice SL (système qui avait la faveur des syndicats) n'était pas envisageable car ce retour en arrière aurait inévitablement été considéré par certains comme un aveu d'échec de la politique de privatisation.

A la fin de l'année 2000, la situation semblait s'être considérablement améliorée (grâce à la formation de nouveaux conducteurs) si l'on en croit les propos plus amènes du directeur général de SL déclarant à La Vie du Rail du 17 janvier 2001 : *"Ils ont réussi à atteindre les objectifs fixés en termes de service et de ponctualité. C'est très important que Citypendeln réussisse"*. Mais cette réussite laborieusement atteinte se fera au prix de surcoûts énormes qui pèseront sur l'exercice 2000 de l'ensemble du groupe. En outre, une fois réglées les difficultés avec les conducteurs, l'exploitation jouera de malchance avec l'apparition de problèmes dans les bogies qui conduiront à des immobilisations anormales d'une partie du matériel roulant ! Dans le numéro précité de la Vie du Rail, André Binder, directeur de VIA CARIANE pour la Scandinavie admettait que les *"pertes sévères"* (22 millions de francs) ne pourraient être récupérées que sur long terme, précisant : *"Nous avons pris le risque de concevoir notre plan sur dix ans"*. Le problème est que le contrat de Citypendeln a, pour l'instant, une durée de 5 ans ...

La Suède sera le théâtre d'une seconde mésaventure ferroviaire avec, pour acteurs, le même trio (VIA GTI, majoritaire, Go Ahead, BK TAG) réunis dans la société SYDVÄSTEN chargée, suite à un appel d'offres, de l'exploitation de la **ligne Malmö-Göteborg**. Comme pour Citypendeln, c'est en janvier 2000 que Sydvästen reprendra aux SJ l'exploitation de cette ligne de 310 kilomètres reliant deux importantes métropoles régionales du sud du pays. Or, moins de trois mois après le début du service, face à un déficit qui devenait inquiétant, Sydvästen jettera l'éponge en stoppant l'exploitation de la ligne qui sera confiée, de nouveau, aux SJ. **Sydvästen déposera le bilan le 28 avril**, avec 44 millions de francs de pertes pour VIA GTI. Comment expliquer ce nouveau coup du sort ?

Les raisons sont multiples : certaines sont connues, d'autres n'ont pas fait l'objet, à notre connaissance, de commentaires dans la presse. Parmi les raisons connues de l'échec, on citera :

- le côté flou et piègeux de la réglementation suédoise sur les appels d'offres ; des modifications interviendront d'ailleurs à l'automne 2000, mais VIA GTI aura servi de cobaye,
- une proposition financière trop basse ; au grand étonnement des autorités qui dépouilleront l'appel d'offres, le groupe français ne sollicitera aucune subvention, contrairement aux deux autres candidats (la CGEA et les SJ),
- des tarifs trop élevés sur un itinéraire où le train était en concurrence avec les cars,
- un lobbying politique très efficace des chemins de fer suédois.

Des explications complémentaires seront fournies par un proche du dossier :

- le caractère mal ficelé du contrat ; par exemple, VIA GTI commettra une lourde erreur en investissant beaucoup d'argent dès le départ alors que le contrat avait seulement une durée de 1 an,
- un partenaire suédois (BK TAG du groupe familial Karlsson) aux épaules trop frêles pour se lancer dans le ferroviaire,
- le fait que VIA GTI fasse désormais partie du groupe public SNCF et vienne concurrencer les SJ alors que le réseau ferroviaire français n'est pas ouvert, a pu être un argument utilisé par certains dans leur activisme contre le recours aux entreprises privées, en l'occurrence VIA GTI. La même source estime que cet aspect n'a pas joué dans les déboires de Citypendeln à Stockholm.

Le 28 avril 2000, jour du dépôt de bilan de Citypendeln, une déception arrivera d'Europe du Sud. Le groupe apprendra que le consortium dont il faisait partie, candidat à la construction puis à l'exploitation du tram de Barcelone, n'avait pas été déclaré vainqueur, l'autorité organisatrice ayant préféré l'offre du consortium comportant la CGEA.

En Allemagne, suite à un appel d'offres remporté dans les derniers jours de 1998, le groupe français débutera l'exploitation, le 28 mai 2000, de deux lignes régionales situées en Rhénanie du Nord – Westphalie. Sa filiale EUROBAHN, contrôlée à 60 %, mettra en ligne les nouvelles rames Talent de Bombardier. CARIANE répondra à plusieurs appels d'offres, l'un ayant trait à la liaison ferroviaire Neumünster - Bad Oldesloe dans le land du Schleswig – Holstein.

Mais les événements les plus importants se dérouleront en Grande-Bretagne.

Comme on le sait, les autorités britanniques avaient décidé, fin 1999, de remettre en appel d'offres, avant leur échéance normale, dix-huit des vingt-cinq franchises ferroviaires. La Strategic Rail Authority avait choisi de s'attaquer prioritairement aux

contrats courts et parmi les trois premiers "sélectionnés" figurait celui de South Central exploité par Connex – CGEA depuis avril 1996.

VIA CARIANE, CANDIDAT À LA REPRISE D'UNE FRANCHISE ANGLAISE

GO VIA, joint venture, créé en 1996 entre l'anglais GO Ahead, majoritaire, et le français VIA GTI, déposera sa candidature pour la reprise de South Central. Le 22 décembre 1999, la SRA annoncera avoir retenues les candidatures de GO VIA, de Stagecoach et de Connex. Après l'élimination de Stagecoach en mars 2000, GO VIA et Connex, titulaire de la concession, se trouveront donc face à face. Le printemps et l'été seront chauds pour les équipes travaillant sur ce dossier !

Au début de l'été 2000, les dirigeants de Go Ahead mais aussi ceux de VIA GTI et de la SNCF, éprouveront, sans nul doute, un spasme lorsqu'ils prendront connaissance de l'offre d'achat formulée par le groupe Caisse des Dépôts/TRANSDEV, le 7 juillet, sur la totalité du capital de Go Ahead. Le lecteur soucieux d'avoir des détails sur cette affaire qui constituera "le feuilleton de l'été" pour le microcosme des transports, voudra bien se reporter au chapitre relatif à TRANSDEV.

LA LUTTE AVEC TRANSDEV, EN TERRE BRITANNIQUE

L'effet de surprise passé, on peut penser que l'OPA hostile de la CDC agacera plus qu'elle n'inquiétera Go Ahead et ses partenaires, au moins durant les premières semaines, compte tenu du prix très faible proposé par action. Par contre, dès le début de l'affaire, cette OPA sera ressentie comme un danger de fragiliser la candidature de Go Via pour South Central et de dérouter l'autorité organisatrice alors que l'on s'approchait du moment où elle allait prendre sa décision. Rétrospectivement, cette attaque de TRANSDEV sera perçue par certains membres de la SNCF comme une tentative de forcer la main de l'opérateur ferroviaire pour que la filiale de la CDC soit cooptée dans l'équipe candidate à la reprise du réseau South Central ... Même si l'explication est plausible, elle n'est pas certaine et, en tout cas, pas unique.

Le groupe CDC faisant preuve d'une ténacité inébranlable, malgré les refus réitérés du management de Go Ahead, le groupe SNCF, peu enthousiaste à l'idée d'avoir comme partenaire TRANSDEV dans des exploitations ferroviaires britanniques, se montrera plus inquiet. En effet, que le contrat de South Central soit décroché ou non par GO VIA, l'opérateur ferroviaire français ne pouvait se désintéresser du sort de Go Ahead avec lequel il était associé dans la franchise Thameslink ... Le 18 septembre, un porte parole de la SNCF fera savoir que l'offre publique d'achat de la CDC "*l'embarrassait*". Le lendemain, un communiqué de VIA CARIANE annoncera que le groupe français envisageait de lancer une contre-offre.

A la mi-octobre, alors que la SNCF avait fait étudier par des banquiers britanniques la faisabilité d'une contre-offre, plusieurs communiqués émanant de la SNCF ou de VIA CARIANE, publiés en accord avec Go Ahead, annonceront coup sur coup que VIA CARIANE avait *"l'intention d'acquérir une participation au travers du marché"* puis se réservait la possibilité d'aller plus loin en lançant *"... ultérieurement une contre-offre sur la totalité du capital en cas de nécessité"*. **C'est beaucoup plus tard, que l'on apprendra que VIA CARIANE avait pris, au cours de l'automne précédent, une participation de 5,9 % dans le capital de Go Ahead ...** Tout aussi discrètement, ce pourcentage sera fortement réduit en juin 2001.

Finalement, le dénouement aura lieu le 24 octobre 2000, lorsque les autorités britanniques désigneront GO VIA comme "preferred bidder" de South Central.

VIA CARIANE, DÉSIGNÉ CO-EXPLOITANT DE SOUTH CENTRAL

On sait que la SRA avait décidé d'augmenter la durée des concessions, les opérateurs sélectionnés devant s'engager, en échange, à effectuer des investissements beaucoup plus importants pour le renouvellement du matériel roulant et même pour les infrastructures normalement de la compétence de Rail Track ; les exploitants seront invités à se porter au secours de ce dernier en pratiquant un système assimilable à des avances remboursables.

Pour l'emporter, GO VIA ne lésinera pas sur la dépense. Avec 9 milliards de francs pour le matériel roulant, 3,5 milliards pour la modernisation de l'infrastructure, plus de 2 milliards pour l'amélioration des gares, c'est un total de près de 16 milliards de francs (2,5 milliards d'euros) qui devrait investi durant les 20 années de la concession, particulièrement dans les premières années. C'est ainsi que tous les vieux trains équipés de portières ouvrables en marche devraient disparaître avant fin 2003. Bien entendu GO VIA s'engagera sur des objectifs de ponctualité, aspect qui avait été reproché à Connex.

Le lendemain de la désignation de GO VIA, Mike Grant, directeur général de la SRA, dira : *"GO VIA a démontré qu'il avait la vision nécessaire pour apporter un réel changement qualitatif et les capacités pour y parvenir"* soulignant *"... l'expertise de la direction de GO VIA qui bénéficie des ressources et de l'expérience de la SNCF"* (cité dans Les Echos du 25 octobre 2000). Olivier Marembaud, PDG de VIA CARIANE, admettra que *"Le contrat d'assistance technique ferroviaire entre la SNCF, VIA CARIANE et GO VIA a sans doute pesé pour beaucoup dans la décision de la SRA"*. Il est certain que l'exceptionnel savoir-faire technique de la SNCF a dû rassurer Go Ahead et les autorités britanniques ; **certain commentateurs gloseront sur le paradoxe de voir les chantres du libéralisme dans le transport ferroviaire faire appel à un monopole public ...** On souhaitera à VIA CARIANE et à Go Ahead d'avoir plus de succès que dans les exploitations ferroviaires suédoises (cf. plus haut). Mais il convient de rappeler que les contrats suédois avaient été préparés et signés à une époque où VIA GTI n'était pas encore dans le giron de la SNCF. Alors que Go Ahead, entreprise cotée en bourse, s'était retirée des exploitations suédoises, on peut penser

que l'état-major de la SNCF a su convaincre les dirigeants du groupe anglais que de telles mésaventures ne se renouvelleraient pas avec l'appui des équipes de la SNCF. Cette dernière estimera que le risque financier était limité. En effet, compte non tenu de la petite participation directe de VIA CARIANE dans le capital de Go Ahead, SNCF Participations possède actuellement 43,45 % de VIA CARIANE qui détient 35 % de Go Via (soit environ 15,2 %).

Dans une interview accordée au quotidien Les Echos du 25 octobre 2000, Antoine Frérot, directeur général de CGEA Connex estimait :

"... nous ne pouvions pas gagner compte tenu de l'offre financière faite par Go Ahead et la SNCF. Nos concurrents ont offert d'investir beaucoup plus que ce que nous proposons tout en demandant des subventions nettement inférieures. Mais nous estimons que nos propositions se situaient dans la limite de ce qui était raisonnable".

Plusieurs mois après l'annonce de leur échec, les dirigeants de la filiale de Vivendi, qui avaient la possibilité de conserver l'exploitation de South Central jusqu'au terme de leur contrat en mai 2003, continueront à considérer comme déraisonnables les promesses financières faites par GO VIA. L'avenir dira qui a raison ...

CANDIDATURES À DE NOUVELLES EXPLOITATIONS ANGLAISES

Toujours en Grande-Bretagne, on apprendra au début du mois d'août 2000 (alors que le succès pour South Central n'était donc pas encore connu) que VIA CARIANE, épaulée par la SNCF, venait de s'allier à First Group pour déposer une candidature en vue d'obtenir l'exploitation, pour 20 ans ici aussi, de la concession Transpennine, réseau reliant plusieurs grandes villes du Nord de l'Angleterre (Liverpool, Manchester, Leeds, York et Newcastle).

Début septembre, Go Ahead et VIA CARIANE postuleront au renouvellement de la franchise Thameslink dont ils assuraient l'exploitation depuis le 2 mars 1997 par le truchement du joint venture GO VIA. Outre un allongement de la durée du contrat, ce réseau, dont la ligne principale traverse Londres du Nord au Sud, devrait être redimensionné et, de ce fait, présenter un plus grand intérêt pour l'opérateur choisi.

L'année 2000 verra la vente des dernières activités de diversification de VIA GTI. La propriété, avec Fassa, sera vendue en juin 2000 à Vivendi qui les intégrera à CGEA ONYX. Les activités location de véhicules en Angleterre et en Espagne, de même que les messageries en Espagne (Via Conexion) seront vendues un peu plus tard.

Au terme de l'année 2000, VIA GTI aura réalisé un CA consolidé transport voisin de 6,2 milliards de francs. Comme l'année précédente, le chiffre d'affaires de la franchise ferroviaire Thameslink ne sera pas pris en consolidation globale. Si le CA consolidé est inférieur à celui de 1999 (6,5 milliards de francs) il ne faut pas perdre de vue que le périmètre de consolidation a été fortement réduit avec le transfert à CONNEX d'une quarantaine de filiales interurbaines.

Quant à la société CARIANE, elle réalisera en 2000 un CA de 1,565 milliard de francs (contre 1,415 l'année précédente) soit une progression de 10,6 %. Par contre, le résultat de CARIANE sera en forte diminution à cause de pertes liées à Monts Jura Autocars (12 millions) et à l'exploitation néerlandaise Syntus (12 millions également).

Globalement, on peut dire que l'ensemble constitué par VIA CARIANE représentera, en 2000, un chiffre d'affaires consolidé voisin de 7,8 milliards de francs (soit 1,19 milliards d'euros).

LA PRISE EN MAINS PAR LES ÉQUIPES DE LA SNCF

Sur un autre plan, il convient de signaler que le groupe VIA CARIANE connaîtra, le 8 juin 2000, une modification importante de son équipe dirigeante. Claire Dreyfus Cloarec, directeur financier de la SNCF, nommée présidente de l'ensemble VIA CARIANE le 29 octobre 1999, ainsi que Michel Cornil, directeur général, devront céder la place à Olivier Marembaud qui sera ainsi le cinquième président qu'aura connu VIA GTI en moins de 4 ans. Olivier Marembaud, également issu du groupe SNCF, qui était entré au conseil d'administration de VIA GTI le 25 avril 2000, cumulera pendant près d'un an les fonctions de président et de directeur général. Dans la foulée, trois cadres supérieurs de la SNCF viendront constituer une grande partie de l'équipe dirigeante de VIA CARIANE.

L'année 2000 connaîtra enfin des modifications touchant le capital de VIA GTI et de CARIANE, préalables à leur fusion.

Après la garantie de cours offerte aux actionnaires minoritaires du 29 novembre au 10 décembre 1999, SNCF Participations lancera du 23 mai au 5 juin 2000, une offre publique de retrait au prix de 112,80 euros par action. VIA GTI disparaîtra de la cote le 6 juin 2000.

La cession de nombreuses entreprises interurbaines à CONNEX dégagera une substantielle plus value (159 millions de francs) au bénéfice de VIA GTI. Par ailleurs, le désengagement progressif des anciens actionnaires conduira VIA GTI à opérer une réduction de capital sensible (453 millions de francs) permettant de réaliser un premier remboursement aux dits actionnaires.

BNP PARIBAS, TOUJOURS MAJORITAIRE

Au cours de l'année 2000, SNCF Participations rachètera les 12,6 % d'actions CARIANE encore détenues par des banquiers. Le pourcentage d'actions VIA GTI propriété de SNCF Participations qui était de 16,01 % fin décembre 1999 passera à 21,9 % le 2 mars 2000 pour atteindre 30,5 % début décembre 2000. A ce moment, le capital de VIA GTI sera réparti de la façon suivante :

- groupe Paribas :	59,9 %
- groupe Vivendi :	9,6 %
- SNCF Participations :	30,5 %

Conformément à la loi du 6 août 1986 relative aux modalités des privatisations, le transfert à VIA GTI des actions CARIANE détenues par SNCF Participations sera soumis, le 14 décembre 2000, à l'avis de la Commission des participations et des transferts. La commission approuvera le rapport d'expert estimant que la parité d'échange de 0,56 action VIA GTI pour 1 action CARIANE était correcte. Le décret autorisant ce transfert sera publié au journal officiel du 30 décembre. **Fin décembre 2000, SNCF Participations apportera à VIA GTI la totalité des titres CARIANE**, pour 302 millions de francs, et récupérera en échange des titres VIA GTI pour ce même montant. Ce transfert de titres CARIANE à VIA GTI, permettra de dégager un profit de consolidation de 113 millions de francs au profit de SNCF Participations. Après cet apport, le capital de VIA CARIANE sera détenu comme suit :

- groupe Paribas :	48,75 %
- groupe Vivendi :	7,8 %
- SNCF Participations :	43,45 %

Début juin 2001, la situation était inchangée, Paribas demeurant le principal actionnaire.

Alors que plusieurs déclarations de dirigeants, communiqués, avis, émis entre la fin de 1999 et le début de l'été 2000, avaient prévu un retrait de Paribas échelonné jusqu'au 15 juillet 2001, on apprendra à la fin de l'année 2000 que le groupe bancaire vendeur et SNCF Participations avaient conclu 3 promesses réciproques exerçables du 15 juin 2001 au 30 janvier 2002, donnant à SNCF Participations le droit d'acheter et à Paribas le droit de vendre à prix fixé le solde de sa participation. Cet allongement de l'échéancier laissera ainsi plus de temps au groupe SNCF pour trouver les partenaires privés européens industriels et / ou financiers tant attendus. On notera que la date du 30 janvier 2002 n'est pas une date butoir. S'ils tombaient d'accord (ce qui est peut-être déjà fait), Paribas et SNCF Participations pourraient parfaitement repousser cette échéance. Par ailleurs, on peut être étonné du maintien de Vivendi dans le capital de VIA CARIANE ... Est-il déraisonnable de penser que Vivendi restera tant que Paribas sera présent ?

S'il est vrai que le groupe SNCF détenait, depuis le début de l'année 2000, la direction de fait de l'ensemble VIA CARIANE, il faudra attendre la fin de cette même année pour aboutir à une fusion effective des deux entreprises.

❖ **Le 4 avril 2001, le groupe VIA CARIANE adoptera l'appellation de KEOLIS.**

En Italie, où l'ancien président de CARIANE avait tenté de nouer des contacts depuis plusieurs années, le groupe regardera de près l'évolution de la situation et

créera un joint venture (actuellement coquille vide) baptisé BLU TRASPORTI, en association avec trois sociétés du Val d'Aoste et l'entrepreneur toscan Lazi.

En Grande-Bretagne, on apprendra à la mi-mai que les groupes CONNEX, Go Ahead et VIA GTI s'étaient mis d'accord pour le transfert anticipé à GO VIA de l'exploitation de la franchise ferroviaire South Central perdue par CONNEX. En compensation de son retrait anticipé à partir de la nuit du 22/23 juillet 2001 à 2 heures du matin, la filiale de Vivendi percevra 30 millions de livres (environ 50 millions d'euros).

NOUVEAUX ACHATS D'ENTREPRISES

Le 21 juin, toujours en Grande-Bretagne, décidément terrain de chasse privilégié des groupes français, KEOLIS annoncera une **prise de participation de 20 % dans le capital de la société publique Eastbourne Buses**, implantée dans la ville du même nom au sud de Londres. Selon l'accord signé, KEOLIS aura la possibilité de monter jusqu'à 49%. Cette petite entreprise intéressait beaucoup le groupe français qui pourra mettre des bus en correspondance avec les exploitations ferroviaires de New South Central et de Thameslink, toutes deux assurées en partenariat avec Go Ahead.

Pour développer ses activités à l'international, KEOLIS entend ne pas déroger à sa politique d'alliance à un partenaire local.

Début juillet 2001, en France cette fois, le groupe révélera qu'il venait d'acquérir le **groupe familial bordelais Sera** ; KEOLIS était déjà présent dans le capital de certaines filiales de Sera.

Dans l'hexagone, à l'avenir, le maître mot devrait être celui de la multimodalité. Courant mai, à Lyon, la société exploitant le réseau urbain (groupe KEOLIS) et la SNCF signeront, probablement sans difficultés, un protocole prévoyant la réalisation d'opérations à court terme en matière d'offre, de tarification, de billetterie, d'information et de services à la clientèle. C'est un début. KEOLIS, n°1 des transports urbains en France, et potentiellement n°1 de la multimodalité (grâce à son appartenance au groupe SNCF) va pouvoir développer ce concept sous toutes ses formes.

VERNEY

Comme on le sait, le groupe familial VERNEY présente la double particularité de réaliser un pourcentage important de son chiffre d'affaires global dans le tourisme et d'avoir une activité très faible dans le transport urbain.

❖ **En 1999, le chiffre d'affaires total du groupe a atteint 1291,1 millions de francs** se répartissant ainsi :

- pôle Transport : 962,4 millions
- pôle Tourisme : 240 millions
- autres activités : 88,7 millions (ventes de pièces détachées)

On remarquera un léger effritement du CA du pôle Tourisme par rapport à l'année précédente.

Quant au chiffre d'affaires du pôle Transport il sera stable par rapport à 1998. En 1999, toutes les filiales seront en développement sauf celles implantées à Strasbourg, Belfort et en Indre-et-Loire. Dans ce dernier département, qui constituait un "bastion" du groupe VERNEY, la baisse du CA sera sévère (-10 millions en 4 mois) du fait de la perte du marché des lignes régulières au profit d'une entreprise locale et de plusieurs circuits scolaires au bénéfice de Cariane.

Dans le domaine de l'interurbain, l'année 1999 sera marquée par une opération surprenante : **VERNEY et la CGEA achèteront, à parité, l'entreprise Kunegel, grosse PME basée à Mulhouse** (cf. l'ouvrage "Les grands groupes français de transport de voyageurs" page 351).

En juin 1999, le groupe achètera les Cars Le Roy, petite entreprise du Finistère réalisant 67 % de son CA dans le tourisme et 33 % dans les circuits scolaires. Quelques mois plus tard, en septembre, une filiale de VERNEY reprendra les Transports Ramard, firme basée en Ile-et-Vilaine réalisant, avec 27 véhicules, un CA de 5 millions, pour les $\frac{3}{4}$ dans le transport scolaire et pour le $\frac{1}{4}$ restant dans le tourisme. Conformément à sa politique de développement, ces deux acquisitions seront réalisées dans des départements "places fortes" de VERNEY.

Dans le domaine des transports urbains, le groupe sera désigné pour exploiter, à compter du 15 novembre 1999, le nouveau petit réseau de Landerneau (Finistère). On décèlera, à partir de cette époque, **un regain d'intérêt de VERNEY pour les transports urbains** ; le groupe n'hésitera pas à répondre à des appels d'offres pour des réseaux d'agglomérations de 50 000 à 100 000 habitants, même situés dans des départements dont le groupe est absent en interurbain. Dans une interview accordée à Bus et Car du 7 mai 1999, le président Bruno Verney, tout en admettant que l'urbain ne

constituait pas un axe majeur de développement, déclarait cependant : *"L'avantage par rapport à l'interurbain, où on est obligé de se développer en tâche d'huile, c'est qu'on peut très bien aller se porter candidats sur des villes isolées. Et du fait de l'abandon de certaines régies, des opportunités peuvent apparaître."*

❖ **L'année 2000 ne connaîtra aucune opération de croissance externe par achat de filiales interurbaines.** On sait que l'état-major du groupe sera très intéressé par un développement dans les régions Rhône-Alpes et Île-de-France mais, apparemment, aucune opportunité ne se présentera (on observera qu'il en sera de même pour les autres grands groupes français).

Dans le domaine des transports urbains, VERNEY, associé à un important groupe régional, postulera vainement à la reprise du réseau de Vienne (Isère). Par contre, après succès à un appel d'offres, le groupe sera choisi pour exploiter, à compter du 1^{er} janvier 2001, le réseau urbain de Vernon dans l'Eure.

Quant au pôle Tourisme, un seul fait notable sera porté à la connaissance de l'extérieur : l'achat de l'agence Dolmen Voyages, basée à Saint-Brieuc, qui sera la soixante-dixième agence de voyages VERNEY.

Le chiffre d'affaires Transport réalisé par le groupe, en 2000, atteindra 991,1 millions de francs soit une progression de 3 %. Les pertes de l'Inde-et-Loire auront donc été compensées ; il faut dire que Kunegel, qui avait été intégrée pour seulement neuf mois en 1999, sera comptabilisée pour douze mois pour l'exercice 2000.

Le pôle Tourisme, avec un CA 2000 de 283,3 millions marquera une augmentation de 18 % par rapport à 1999. Si l'on tient compte enfin du pôle de ventes de pièces détachées, lui aussi en progression à 95,9 millions, **le chiffre d'affaires global du groupe VERNEY pour 2000 s'établira à 1370,4 millions de francs.**

❖ **Quel est l'avenir du groupe VERNEY ?**

Après le décès brutal du président Yves-Michel Verney en juillet 1998, son fils ne cachera pas (cf. interview dans Bus et Car du 7 mai 1999) avoir reçu de nombreux *"appels du pied"* pour céder tout ou partie de son entreprise. Certains groupes français souhaitant grossir et certains étrangers caressant l'idée de s'implanter sur le marché français, on peut effectivement penser que les sollicitations ont du être nombreuses ...

Depuis la prise de contrôle, fin 1999, de VIA GTI par la SNCF et la fusion avec CARIANE, l'état-major du groupe VERNEY, qui a observé la détermination de TRANSDEV de croître très fortement, a probablement considéré que son groupe familial allait désormais se trouver bien petit face aux trois groupes français concurrents et aux mastodontes anglais qui risquent de débouler prochainement dans l'hexagone. Même si VERNEY occupe des positions éminentes dans le domaine des réseaux

départementaux (c'est le premier transporteur interurbain du Rhône) **la famille Verney, actionnaire majoritaire, a du constater que son entreprise ne pouvait rester en l'état, sous peine d'être marginalisée ...**

Logiquement, et même sans tenir compte des sollicitations extérieures, des idées d'association puis de vente ont du germer. Dans l'ouvrage sur "Les grands groupes français de transport de voyageurs" nous écrivions : *"A priori, le passé du groupe ne le portera pas, à moins d'y être contraint, à s'associer, au niveau de la holding, à un autre grand du transport qui risquerait de le phagocyter"* (page 350).

Pour un groupe familial, comment s'associer à un autre, plus gros que soi, sans perdre son âme et la direction des affaires ?! **La famille Michelin possède toujours 42 % des actions du groupe VERNEY** à travers sa holding PARDEVI. Dès lors, on pourrait imaginer que les parts de Michelin soient vendues à un autre groupe français ou étranger ce qui permettrait à la famille Verney de rester majoritaire au travers de sa holding VERNINVEST. Pourtant, plusieurs membres éminents du microcosme ne retiennent pas ce schéma et pensent unanimement (à tort ou à raison ?!) qu'on assistera à une vente totale du pôle transport de VERNEY et non pas à une association avec un autre grand. Cette solution prendra du corps lorsqu'au congrès de l'UTP à Lille, le 27 octobre 2000, le président d'un grand groupe français signalera qu'un groupe français était à vendre et qu'il avait du signer un engagement de discrétion ! Tout l'auditoire pensera évidemment à VERNEY.

Si l'option vente est celle qui a été choisie, l'expectative peut se prolonger dans la mesure où les propriétaires voudront évidemment vendre le mieux possible leur affaire ; or, des acheteurs pourraient trouver que le prix demandé est élevé compte tenu, notamment, du fort pourcentage de véhicules à avoir été acquis en leasing ...

Au début de l'année 2000, une alliance entre Verney et Transdev, au moins sur certains marchés, était considérée par quelques personnes comme une hypothèse tout à fait envisageable et même souhaitable ...

On sait, de source sûre, que **des discussions ont eu lieu avec TRANSDEV**, courant 2000. Les groupes espagnols, associés dans **SIBERBUS**, ont également tâté le terrain en vue d'un achat. Puis début 2001, l'anglais **ARRIVA** (seul groupe d'outre-manche à se développer méthodiquement sur le continent européen) est entré en négociation. A la mi-janvier 2001, un excellent connaisseur du groupe VERNEY estimait que des changements majeurs devaient se produire entre avril et juillet 2001. On sait, de source sûre, que des discussions ont repris avec TRANSDEV il y a quelques semaines.

Vente ou association, le dénouement devrait être proche.

CONCLUSION

Dans la conclusion de l'ouvrage sur "Les Grands Groupes Français de Transport de Voyageurs" paru en novembre 1999, nous écrivions que " ... *la politique d'achats d'entreprises qui s'est réamorcée depuis l'été 1998, laisse présager une accentuation de la concentration*". Depuis lors un groupe a disparu. L'avenir proche des groupes français va encore être agité et fertile en événements...

L'arrivée probable d'un grand groupe anglais en France, la possibilité pour la SNCF et la RATP de "sortir" de leurs réseaux historiques, l'accentuation de la concurrence dans l'hexagone (au moins pour les réseaux à TCSP), ce qui ne saurait exclure des alliances opérationnelles et capitalistiques entre groupes français, sont des éléments qui méritent d'être successivement commentés.

L'ARRIVEE PROBABLE D'UN GROUPE ÉTRANGER EN FRANCE

Les groupes étrangers n'ont pas encore réussi à prendre pied en France. Hormis la banderille posée en 1998 sur le réseau de Perpignan par les groupes espagnols Trap et Subus (désormais représentés en France par une petite structure dénommée Siberbus) les groupes étrangers n'ont pas progressé dans leur implantation, que ce soit par réussite à un appel d'offres urbain ou par achat d'une entreprise interurbaine importante.

La rentabilité du secteur est certainement moindre en France que dans d'autres pays, du moins dans les premières années où les marchés sont ouverts à la concurrence. Or, la notion de rentabilité est particulièrement importante pour les groupes anglais cotés en bourse. S'agissant des réseaux urbains, les groupes anglais ont également beaucoup à apprendre, en premier lieu en répondant aux appels d'offres en français et non pas en anglais !

Depuis plusieurs années les observateurs pensaient qu'un groupe anglais aurait plus de chance de s'implanter dans l'hexagone d'abord dans les transports interurbains en achetant tout simplement une grosse entreprise. A cet égard, la situation va peut-être évoluer dans les toutes prochaines semaines si le groupe ARRIVA réussit à acquérir une partie du groupe VERNEY, comme certains le murmurent.

Le fait que la RATP et que la SNCF ne se contentent plus de gérer leurs réseaux (encore protégés par un monopole) est une donnée capitale.

LA RATP, NOUVEAU CONCURRENT EN PROVINCE ET À L'ÉTRANGER

Comme elle le réclame depuis longtemps, **la régie va pouvoir sortir du "carcan" de l'Île-de-France et assouvir ses ambitions en province et à l'international.**

Jusqu'à présent, elle avait forgé son expérience de la délégation de service public en milieu concurrentiel en conseillant les réseaux urbains affiliés au groupement Agir et aussi, en ayant été retenue en 1998 comme assistant technique (maintenance et sécurité) de VIA GTI pour le contrat de Lille. A cet égard, malgré les assurances apportées très récemment par le président de la RATP au président d'Agir, on peut se demander ce que va devenir, à terme, le partenariat entre ces deux entités dans la mesure où Agir a pour vocation principale d'être indépendante des grands groupes...

Certains élus ont appelé la RATP de leurs vœux (cf. interview du président du Sytral à Lyon dans Bus et Car du 28 janvier 2000) dans l'espoir affiché de raviver la concurrence. Il est évident que la RATP va plutôt être intéressée par des réseaux de grandes agglomérations comportant des **T CSP**. Dès lors, sur ce segment de marché, **la menace concurrentielle va être lourde pour les 3 autres grands groupes français**, d'autant que la régie a impérativement besoin de décrocher rapidement le contrat d'un grand réseau de province afin de servir de référence à l'étranger pour démontrer qu'elle est capable de gérer un réseau en système concurrentiel. Selon certaines sources internes à la RATP, cette dernière prévoirait de répondre, en France, à 5 appels d'offres d'ici à 2003 et d'en remporter 3.

Fin 2000/début 2001, la régie a procédé à des embauches importantes particulièrement ciblées. S'ils se disent rassurés par la lourdeur des frais de structure de la RATP, certains concurrents craignent beaucoup son aptitude à communiquer et la "force de frappe" de l'entreprise en matière de capacité d'études... On peut tout de même s'interroger sur le devenir du groupe Systra (dans lequel la RATP et la SNCF ont chacune 35 % du capital) lorsque les deux opérateurs-actionnaires seront en concurrence frontale, ou au moins en divergence d'intérêts sur un marché étranger...

En effet, la RATP va également avoir la possibilité d'aller à l'étranger, par le truchement de filiales, de façon plus offensive que par le passé... La création de RATP International à la mi-1998 puis de RATP ÎI au printemps 2000 (capital partagé par tiers entre RATP, Bouygues et EDF) ne semble pas avoir séduit beaucoup d'autorités organisatrices.

Durant l'année 2000, alors que l'on connaissait évidemment le contenu du projet de loi SRU, **la RATP prospectera beaucoup en Italie** ; la régie est le groupe français le plus actif dans ce pays. Le 1^{er} décembre 2000, le conseil d'administration de la régie donnera le feu vert à une prise de participation (4,63 %) de RATP ÎI dans la société gérant le réseau de **Trieste**. Début 2001, la RATP déposera sa candidature pour l'exploitation, en association avec un opérateur de bus local (la TIBS), de la future ligne de métro automatique de Singapour. L'offre sera remise le 21 mai. Mais RATP International et sa filiale RATP ÎI sont intéressées par de nombreux autres projets à Venise, Bangkok, Manille, Kuala Lumpur, Ho-Chi-Minh Ville, San Salvador, Rio de Janeiro, la liste n'étant pas exhaustive. Jean-Paul Bailly, président de la RATP, déclarait à la Vie du Rail du 13 décembre 2000 : *"Après nous être sans doute un peu trop consacrés à des BOT (Built Operate and Transfert) dispositifs dans lesquels le retour en terme de responsabilité d'exploitant ne vient qu'après 8 ou 10 ans, nous allons*

également nous intéresser aux concessions, ou à des prises de participation dans des réseaux existants".

Il va de soi que le temps est révolu où de grands groupes français invitaient la RATP à participer, avec eux, à un consortium candidat à un appel d'offres international.

Le fait que la SNCF ait décidé de devenir opérateur ferroviaire à l'étranger est une autre donnée capitale.

LA SNCF, NOUVEAU CONCURRENT À L'ÉTRANGER

La création de SNCF International, en janvier 1998, ne rencontrera pas beaucoup de succès... Le premier grand "coup" frappé par la SNCF sera évidemment constitué par la désignation de VIA CARIANE (devenu KEOLIS) comme nouvel exploitant de la franchise ferroviaire britannique South Central. Toujours par le truchement de VIA CARIANE, la SNCF est en train d'apprendre la concurrence depuis mai 1999 aux Pays Bas et depuis janvier 2000 en Suède et en Allemagne. Mais, **plus encore que la RATP, la SNCF a un pouvoir de séduction ambivalent** : si son savoir-faire technique reconnu attire nombre d'autorités organisatrices étrangères, il est clair que le fait que son capital soit détenu à 100 % par l'Etat français peut en inciter d'autres à la réserve. A preuve les apparentes difficultés de la SNCF à trouver des investisseurs intéressés par une prise de participation dans le capital de KEOLIS.

Les dirigeants de KEOLIS insistent sur le caractère privé de leur groupe ; pourtant, on ne manquera pas de noter que le conseil d'administration est composé d'une majorité de membres désignés sur proposition de SNCF Participations, et que Paribas s'est engagé à voter aux assemblées générales extraordinaires dans le sens de SNCF Participations et de Vivendi (cf avis paru au JO du 30 décembre 2000). L'ouverture du capital avait été explicitement prévue afin que la SNCF possède moins de la moitié des actions du nouvel ensemble. Une rétrocession de 30 % des titres en bourse avait été également annoncée. Or, à la mi-juin 2001, Paribas était encore le principal actionnaire de KEOLIS. Dans l'ouvrage sur "Les Grands Groupes Français de Transport de Voyageurs" il avait été écrit : "*EDF pourrait devenir, en effet, un acteur important du monde des transports de voyageurs en France et dans le monde*" (p. 416). Mais, selon certains proches du dossier, **le président de la SNCF préférerait avoir au conseil d'administration de KEOLIS des partenaires étrangers afin de mieux asseoir le caractère international qu'il veut donner au groupe SNCF.**

En bref, si la concurrence va être plus rude dans les appels d'offres concernant les grandes agglomérations françaises, ce qui devrait réjouir les élus du GART, il va en être de même à l'étranger. Concurrence avec les groupes anglais mais aussi concurrence entre les 4 groupes français dont 3 à capitaux publics (ou dont l'opérateur de référence a un actionnariat de ce type). **D'aucuns trouveront, peut-être, qu'une concurrence féroce, à l'international, entre les groupes TRANSDEV, RATP, KEOLIS n'est pas souhaitable.** Ce qui est jugé bon en France ne sera pas forcément perçu comme tel à l'étranger !

Cette considération pourrait conduire à différents cas de figure :

- soit au minimum à un regroupement ponctuel d'entreprises à capitaux publics à l'occasion d'un appel d'offres international,
- soit à la création de filiales communes à deux groupes publics, chargées de postuler à l'étranger, dans un ou plusieurs pays,
- soit enfin à la fusion de deux groupes français publics entre eux, pour toutes leurs activités ou seulement pour une partie d'entre elles.

L'acuité de la concurrence, pour partie due à l'arrivée de la RATP et de la SNCF sur certains marchés, va peut-être engendrer une reconfiguration de certains groupes français. Que vont devenir VERNEY, TRANSDEV, KEOLIS, et même CONNEX en terme d'actionariat ?

VERS UNE RECONFIGURATION DES GROUPES FRANÇAIS ?

On a vu, dans le chapitre qui lui est consacré, que le groupe familial VERNEY allait connaître, à brève échéance, un bouleversement de son actionariat.

On a eu la confirmation que **TRANSDEV** ne voulait visiblement pas se laisser distancer par les autres grands groupes français et étrangers. Même si elles se sont soldées par des échecs, ses tentatives successives d'acheter une partie des actifs de VIA GTI à l'automne 1999 puis le groupe Go Ahead durant l'été 2000, ont montré que la filiale de la Caisse des Dépôts souhaitait "changer de braquet". Le développement par croissance interne n'étant pas suffisant, la CDC semble prête à financer des achats majeurs en transport, à en croire des déclarations récentes de Patrice Garnier, président de la holding C3D. Un rachat, au moins partiel, du groupe VERNEY de même qu'une alliance avec la RATP sont d'actualité et pourraient se concrétiser avant la fin de 2001.

A l'étranger comme en province, il est clair que la filiale de la CDC doit préférer être associée à la RATP que de se trouver face à elle ! De plus, à l'international, l'alliance entre les deux groupes serait évidemment très importante en terme d'image. Dans l'hexagone, il est certain qu'une union entre ces deux grands groupes engendrerait de nombreuses critiques d'élus locaux ; pourtant, il serait facile d'objecter que cette alliance ne réduit pas la concurrence, le nombre de groupes proposant leurs services en province restant inchangé... Ce même argument avait été utilisé lorsque la SNCF avait pris le contrôle de VIA GTI... On relèvera avec intérêt une phrase du président de la RATP prononcée le 3 avril 2001 devant les cadres de l'entreprise : *"Ou bien nous serons l'un des leaders mondiaux ou bien nous serons une des filiales de l'un de ces leaders mondiaux"*.

Même si cela ne se réalise pas aussi vite que prévu, le groupe **KEOLIS** devrait voir son capital ouvert à de nouveaux venus ; mais ses salariés peuvent avoir la certitude que la SNCF n'est pas près de lâcher son rôle d'opérateur industriel de

référence ! Observons enfin que KEOLIS va désormais constituer une composante de plus en plus importante de SNCF Participations.

Quant au groupe **CONNEX**, qui a une longueur d'avance à l'international, il va tenter de poursuivre sa politique consistant, pour partie, à se placer dans un pays juste au début du processus de privatisation au moment où les contrats sont les plus rentables ! Connex va également continuer à utiliser les synergies avec les autres pôles de Vivendi Environnement, spécialement ONYX. On a écrit que l'Allemagne allait constituer un champ privilégié de développement pour Vivendi Environnement dans tous les domaines des services urbains. Dans le secteur du transport de voyageurs, il est certain que CONNEX apparaîtrait, dans ce pays, exceptionnellement bien placé parmi les groupes français et étrangers, si les Stadtwerke (entreprises municipales multiservices) devaient ouvrir rapidement leur capital, à l'instar de ce qui vient de se passer à Görlitz...

Mais une autre question doit être posée : CONNEX restera-t-il ad vitam aeternam dans le giron de VIVENDI ? A l'occasion de l'entrée en bourse de Vivendi Environnement, le 20 juillet 2000, Jean-Marie Messier avait pris l'engagement que Vivendi reste majoritaire dans le capital de Vivendi Environnement pour au moins 3 ans. Rien ne dit ce qu'il adviendra au-delà, par exemple si Vivendi Universal a besoin de liquidités pour poursuivre sa politique de développement, gourmande en capitaux.

En résumé, et pour ne parler que de la France, on voit que le changement de propriétaire de VIA GTI à la fin de 1999, n'a été que le début d'un processus de concentration dans l'effervescence qui va toucher les groupes français. **Si l'histoire de certains groupes va probablement se conjuguer au passé, l'histoire de quelques autres ("mastodontes publics en mue") n'en est qu'à ses débuts, tandis que l'histoire d'autres encore (hors d'Europe) n'a pas encore commencé.**

Mais, quoi qu'il arrive, reprenant l'ultime phrase de l'ouvrage sur "Les grands groupes français de transport de voyageurs", nous persistons à penser qu'à l'horizon 2005 un groupe français pourrait aisément devenir leader mondial du transport terrestre de voyageurs.

Achévé le 18 juillet 2001