

Autorité  
de la concurrence



**Décision n° 17-DCC-90 du 21 juin 2017  
relative à la création d'une entreprise commune par le groupe  
La Poste et la Caisse des Dépôts et Consignations**

L'Autorité de la concurrence,

Vu le dossier de notification adressé complet au service des concentrations le 16 mai 2017, relatif à la création d'une entreprise commune dénommée Sobre par le groupe La Poste et la Caisse des Dépôts et Consignations, formalisée par un pacte d'associés en date du 12 juillet 2016 ;

Vu le livre IV du code de commerce relatif à la liberté des prix et de la concurrence, et notamment ses articles L. 430-1 à L. 430-7 ;

Vu les éléments complémentaires transmis par les parties notifiantes au cours de l'instruction ;

Adopte la décision suivante :

## **I. Les entreprises concernées et l'opération**

1. Le groupe La Poste (ci-après, « La Poste ») est un opérateur de service postal organisé en cinq activités principales : (i) la branche Service-Courrier-Colis qui regroupe le service universel du courrier, le courrier pour les entreprises et la logistique de la presse, (ii) la branche GeoPost qui regroupe les activités de service express de courrier, (iii) la branche La Banque Postale qui regroupe les activités de banque et d'assurance pour les particuliers, les entreprises et les acteurs publics locaux, (iv) la branche Réseau La Poste qui regroupe le réseau des bureaux de poste, et (v) la branche Numérique.
2. La Caisse des Dépôts et Consignations (ci-après, « la CDC ») est un établissement public à statut légal spécial, régi par les articles L. 518-2 et suivants du code monétaire et financier, qui remplit des missions d'intérêt général, en appui des politiques publiques conduites par l'État et les collectivités locales, et qui exerce des activités ouvertes à la concurrence. Celles-ci sont regroupées autour de quatre pôles : (i) l'environnement, (ii) l'immobilier par l'intermédiaire des filiales Société Nationale Immobilière et Icade, (iii) l'investissement et le capital

investissement et (iv) les services. Créée par la loi du 28 avril 1816, la CDC est placée « *sous la surveillance et la garantie de l'autorité législative* », ce mode de gouvernance étant destiné à assurer l'autonomie de cette institution qui gère des fonds privés nécessitant une protection particulière.

3. Le 12 juillet 2016, les parties notifiantes ont conclu un partenariat afin de développer, expérimenter et commercialiser une offre de services d'optimisation énergétique des bâtiments tertiaires par l'intermédiaire d'une entreprise commune dénommée Sobre. Au cours d'une première phase d'expérimentation, l'activité de Sobre n'a concerné qu'environ 500 bâtiments appartenant exclusivement au groupe La Poste et à la CDC. À compter du 1<sup>er</sup> juillet 2017, l'activité de Sobre sera proposée à des tiers, de sorte qu'elle deviendra de plein exercice (*voir infra*).
4. La Poste et la CDC détiennent directement et indirectement (par l'intermédiaire de sa filiale Poste Immo pour La Poste et de sa filiale indirecte Egis HB pour la CDC), respectivement [...] % et [...] % du capital et des droits de vote de Sobre. Les statuts prévoient que les décisions des associés, notamment celles relatives au budget et à la nomination et la révocation du président et du directeur général, sont prises à la majorité qualifiée des deux tiers des droits de vote des associés présents ou représentés. La Poste et la CDC ont donc la possibilité de bloquer les décisions stratégiques collectives des associés. Le pacte d'associés prévoit également la mise en place d'un comité stratégique pour assurer notamment le suivi des travaux d'expérimentation et de développement de Sobre, autoriser les décisions importantes, telles que la validation et la modification des budgets, des plans de financement et des comptes devant être approuvés par la collectivité des associés, ainsi que les dépenses d'investissement supérieures à [...] euros. Ce comité stratégique est composé de deux membres nommés par Poste Immo, deux membres nommés par la CDC et un membre nommé par Egis HB, soit au total, deux représentants de La Poste et trois représentants de la CDC. Les décisions du comité stratégique sont adoptées à la majorité des deux tiers des votes exprimés par les membres présents ou représentés, la Poste et la CDC détiennent donc toutes deux une minorité de blocage. La Poste et la CDC détiennent donc un contrôle conjoint sur Sobre.
5. Sobre sera dotée de ressources et de moyens suffisants pour intervenir de manière indépendante sur les marchés : elle disposera de ressources financières propres, de personnel dédié, de moyens technologiques adéquats, ainsi que d'une marque, d'une identité et de locaux. Elle déterminera sa propre politique commerciale. Par ailleurs, les activités de Sobre iront au-delà d'une fonction spécifique de ses société-mères car elle développera, définira et commercialisera ses services d'optimisation énergétique pour des bâtiments tertiaires appartenant à ses sociétés-mères mais aussi à tout autre tiers. À cet égard, les relations commerciales entre Sobre et ses sociétés-mères ne sont pas de nature à remettre en cause son autonomie, dans la mesure où les ventes de l'entreprise commune à ses société-mères devraient représenter environ [...] % du total de ses ventes, à l'issue d'une phase de démarrage de trois ans. Enfin, Sobre sera conçue pour fonctionner de manière durable, ses statuts prévoyant notamment une période d'inaliénabilité des actions des parties jusqu'au 31 décembre 2019.
6. En ce qu'elle se traduit par la transformation de d'une entreprise commune en entreprise commune de plein exercice, l'opération notifiée constitue une concentration au sens de l'article L. 430-1 du code de commerce.
7. Les entreprises concernées réalisent ensemble un chiffre d'affaires total hors taxes sur le plan mondial de plus de 150 millions d'euros (La Poste : 23 milliards d'euros pour l'exercice clos au 31 décembre 2015 ; CDC : [...] d'euros pour le même exercice). Deux au moins de ces entreprises réalisent en France un chiffre d'affaires supérieur à 50 millions d'euros (La Poste : [...] d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2015 ; CDC : [...] d'euros pour le même

exercice). Compte tenu de ces chiffres d'affaires, les seuils prévus par l'article 1, paragraphe 2, a) et b) du Règlement (CE) n° 139/2004 du Conseil du 20 janvier 2004 sont atteints. Néanmoins, la CDC et La Poste réalisant plus des deux tiers de leur chiffre d'affaires européen en France, l'opération n'est pas de dimension européenne. En revanche, les seuils de contrôle mentionnés au I de l'article L. 430-2 du code de commerce sont franchis. Cette opération est donc soumise aux dispositions des articles L. 430-3 et suivants du code de commerce relatifs à la concentration économique.

## II. Délimitation des marchés pertinents

8. Les parties sont simultanément actives sur les marchés de la gestion et de la maintenance multi-technique, incluant les services d'optimisation énergétique. La CDC est également active en matière de services d'ingénierie et d'études techniques, susceptibles de présenter un lien de connexité avec les activités de Sobre. Enfin, les parties sont présentes sur le marché de la gestion pour compte propre d'actifs immobiliers, qui présente un lien vertical avec la gestion et de la maintenance multi-technique.

### A. LES MARCHÉS DE LA GESTION ET DE LA MAINTENANCE MULTI-TECHNIQUE INCLUANT LES SERVICES D'OPTIMISATION ÉNERGÉTIQUE

#### 1. LES MARCHÉS DE SERVICES

9. La pratique décisionnelle des autorités de concurrence a défini le marché des services de gestion énergétique comme incluant les activités de conseil sur la réduction de la consommation d'énergie, la mise en place de systèmes de gestion de l'énergie, ainsi qu'une assistance dans la fourniture d'énergie et dans la gestion et la maintenance d'équipements liés à la consommation énergétique des clients, dans le but de réduire la consommation d'énergie<sup>1</sup>.
10. La Commission européenne a également défini le marché de la gestion et de la maintenance multi-technique comme regroupant « *les activités d'entretien et d'optimisation du rendement de l'ensemble des installations techniques présentes chez les clients qui exploitent des bâtiments et souhaitent en déléguer la gestion. L'ensemble des installations techniques comprend (selon le bâtiment) des chaudières et des systèmes climatiques, des installations mécaniques (tuyauterie, chaudronnerie, usinages), des réseaux électriques et tout ce qui concerne les outils de process industriel* »<sup>2</sup>. Elle considère qu'il n'est pas nécessaire de distinguer les services d'optimisation énergétique des autres services de gestion/maintenance multi-technique, et qu'il

---

<sup>1</sup> Voir les décisions de la Commission européenne COMP/M.6020 - ACSF/Hochtief du 14 janvier 2011, ainsi que les décisions de l'Autorité de la concurrence n° 15-DCC-148 du 12 novembre 2015 relative à la prise de contrôle exclusif de la société Financière Syclef par la société Latour Capital, n° 15-DCC-86 du 8 juillet 2015 relative à la prise de contrôle exclusif de la société CRAM par la société Dalbia SA, n° 15-DCC-72 du 18 juin 2015 relative à la prise de contrôle exclusif d'Altergis SAS par Veolia Environnement SA, n° 15-DCC-09 du 12 février 2015 relative à la prise de contrôle exclusif de la société JF Cesbron SAS par la société Dalkia SA, n° 11-DCC-140 du 23 septembre 2011 relative à la prise de contrôle exclusif par la société Cube Energy SCA de la société Idex groupe SAS.

<sup>2</sup> Décisions de la Commission européenne COMP/M.7137 - EDF/Dalkia en France du 25 juin 2014 et COMP/M.4180 - GDF/Suez du 14 novembre 2006.

n'est pas pertinent d'opérer d'autres distinction (par type de client, de bâtiments ou de services)<sup>3</sup>.

11. Toutefois, la question de la délimitation exacte de ces marchés peut être laissée ouverte, les conclusions de l'analyse concurrentielle demeurant inchangées, quelle que soit la segmentation retenue.

## **2. LES MARCHÉS GÉOGRAPHIQUES**

12. Les autorités de concurrence ont considéré que ces marchés ont une délimitation nationale<sup>4</sup>.

### **B. LES MARCHÉS DE L'INGÉNIÉRIE ET DES ÉTUDES TECHNIQUES**

#### **1. LES MARCHÉS DE SERVICES**

13. Les services en ingénierie et études techniques correspondent à l'ensemble des prestations au cours du cycle de vie d'un produit (R&D, développement, ingénierie et process, réalisation, exploitation et maintenance)<sup>5</sup>. Ces services concernent de nombreux secteurs économiques, tels que l'industrie, l'énergie, le transport, l'environnement, le BTP et les services publics.
14. Les autorités de concurrence, tant française<sup>6</sup> qu'européenne<sup>7</sup>, ont étudié plusieurs segmentations de ce marché.
15. Elles ont ainsi envisagé de définir un marché du conseil en technologies et un marché de l'assistance à la maîtrise d'ouvrage, distincts des autres services en ingénierie et études techniques<sup>8</sup>. Elles ont également segmenté le marché des services d'ingénierie en fonction des secteurs d'intervention, en distinguant les secteurs de l'aéronautique, de la défense, des télécommunications, de l'énergie, du ferroviaire, du transport, de l'industrie, de la banque et de l'assurance<sup>9</sup>. Pour certains de ces secteurs, comme l'aérospatial, la Commission européenne<sup>10</sup> a envisagé une sous-segmentation entre les études techniques générales et les études techniques spécialisées.

---

<sup>3</sup> Décision COMP/M.7137 précitée.

<sup>4</sup> Voir les décisions précitées.

<sup>5</sup> Voir notamment les lettres du ministre chargé de l'économie du 29 avril 2003 au conseil de la société Assystem relative à une concentration dans le secteur de l'ingénierie et du 27 novembre 2003 aux conseils de la société Brime Technologies, relative à une concentration dans le secteur du conseil et de l'ingénierie ainsi que les décisions de l'Autorité de la concurrence n° 09-DCC-71 du 8 décembre 2009 relative à la fusion du groupe Coteba et du groupe Sogreah, n° 10-DCC-164 du 18 novembre 2010 relative à la prise de contrôle exclusif de IOSIS Holding par EGIS SA, n° 11-DCC-20 du 7 février 2011 relative à la prise de contrôle exclusif du groupe APTUS par le groupe AUSY et n° 15-DCC-100 du 22 juillet 2015 relative à la prise de contrôle exclusif de la société Matis par la société Akka Technologies et n° 16-DCC-183 du 25 novembre 2016 relative à la prise de contrôle exclusif de la société Latécoère Services par le groupe ADF.

<sup>6</sup> Voir les lettres du ministre chargé de l'économie du 29 avril 2003 et du 27 novembre 2003 précitées, ainsi les lettres du ministre chargé de l'économie du 19 octobre 2007 au conseil de la société Akka Technologies et du 10 septembre 2003 aux conseils de la société Pininfarina relative à une concentration dans les secteurs du design et de l'ingénierie automobile.

<sup>7</sup> Décision de la Commission européenne COMP/M.2645 Saab/WM-Data AB/Saab Caran/JV du 6 décembre 2001.

<sup>8</sup> Voir la lettre du 19 octobre 2007 précitée.

<sup>9</sup> Voir notamment la lettre du 27 novembre 2003 et les décisions n° 11-DCC-131 et n° 14-DCC-08 précitées.

<sup>10</sup> Décision COMP/M.2645 précitée.

16. La question de la délimitation exacte de ces marchés peut toutefois être laissée ouverte, dans la mesure où les conclusions de l'analyse concurrentielle demeurent inchangées quelle que soit la segmentation retenue.

## **2. LES MARCHÉS GÉOGRAPHIQUES**

17. L'Autorité considère que les marchés de l'ingénierie et des études techniques sont généralement de dimension nationale<sup>11</sup>.
18. Elle a néanmoins aussi envisagé que ces marchés puissent être de dimension infranationale<sup>12</sup>, selon le type de clientèle et les missions concernées.
19. En l'espèce, la question de la dimension géographique précise de ces marchés peut être laissée ouverte, les conclusions de l'analyse concurrentielle demeurant inchangées quelle que soit la segmentation retenue.

## **C. LE SECTEUR DE L'IMMOBILIER**

### **1. LES MARCHÉS DE SERVICES**

20. Les autorités de concurrence nationale<sup>13</sup> et européenne<sup>14</sup> ont envisagé plusieurs segmentations dans le secteur des services immobiliers selon (i) les destinataires des services, les biens étant destinés soit aux particuliers, les immeubles concernés étant alors à usage résidentiel, soit aux entreprises, les immeubles concernés étant alors à usage commercial ou professionnel, (ii) le mode de fixation des prix, entre l'immobilier résidentiel libre et les logements sociaux ou intermédiaires, ces derniers s'inscrivant dans un cadre réglementaire particulier dans lequel l'État joue un rôle important, tant en termes d'aides financières que d'attribution de logements, (iii) le type d'activité exercée dans les locaux (bureaux, locaux commerciaux et autres locaux d'activités, comme, par exemple, les entrepôts ou les hôtels), et (iv) la nature des services ou biens offerts.
21. Pour cette dernière segmentation, les services suivants ont été identifiés :
- la promotion immobilière qui comprend les activités de construction et de vente de biens immobiliers ;
  - la gestion d'actifs immobiliers pour compte propre ;

---

<sup>11</sup> Décision n° 10-DCC-164 précitée.

<sup>12</sup> Décisions n° 09-DCC-71 et n° 16-DCC-183 précitées.

<sup>13</sup> Voir notamment les décisions de l'Autorité de la concurrence n° 17-DCC-09 du 20 janvier 2017 relative à la prise de contrôle conjoint d'un ensemble immobilier par la Caisse des Dépôts et Consignations et le groupe Artea, n° 16-DCC-84 du 24 juin 2016 relative à la prise de contrôle exclusif de la société Foncière de Paris par la société Gecina, n° 16-DCC-12 du 27 janvier 2016 relative à la prise de contrôle exclusif du groupe Pitch Promotion par Altarea Cogedim, n° 15-DCC-156 du 7 décembre 2015 relative à la prise de contrôle conjoint d'un actif immobilier à usage de bureaux par Sogecap et Prédica, n° 15-DCC-137 du 13 octobre 2015 relative à la prise de contrôle exclusif d'actifs immobiliers par Blackstone Group, n° 14-DCC-103 du 10 juillet 2014 relative à la prise de contrôle exclusif de SIIC de Paris par Eurosic, n° 14-DCC-46 du 1er avril 2014 relative à la prise de contrôle conjoint d'un actif immobilier industriel en Moselle par la Norges Bank et Prologis, n° 09-DCC-16 du 22 juin 2009 relative à la fusion entre les groupes Caisse d'Épargne et Banque Populaire, ainsi que la lettre du ministre de l'économie, de l'industrie et de l'emploi du 22 août 2008, aux conseils des sociétés CDC et Eurosic, relative à une concentration dans le secteur de l'immobilier.

<sup>14</sup> Voir les décisions de la Commission européenne COMP/M.2110 Deutsche Bank/SEI/JV du 25 septembre 2000, IV/M.2825 Fortis AG SA/Bernheim-Comofi SA du 9 juillet 2002, et COMP/M.3370 BNP Paribas/ARI du 9 mars 2004.

- la gestion d'actifs immobiliers pour compte de tiers (des investisseurs institutionnels, principalement des banques et des compagnies d'assurances) qui recouvre le conseil et la gestion de portefeuille immobilier (arbitrage et valorisation d'actifs), le montage des opérations d'investissement immobilier et la gestion d'actifs immobiliers et de véhicules d'investissements spécialisés (notamment les sociétés civiles immobilières) ;
  - l'administration de biens immobiliers qui recouvre les activités de gestion des immeubles pour le compte de propriétaires et qui peut être segmentée entre la gestion locative et la gestion de copropriété ;
  - l'expertise immobilière ;
  - le conseil immobilier ;
  - l'intermédiation dans les transactions immobilières, pour laquelle l'intermédiation dans les opérations d'achat/vente est distinguée de l'intermédiation dans les opérations de location.
22. La question de la délimitation exacte de ces marchés peut être laissée ouverte, les conclusions de l'analyse concurrentielle demeurant inchangées quelle que soit la segmentation retenue.

## 2. LES MARCHÉS GÉOGRAPHIQUES

23. La pratique décisionnelle<sup>15</sup> considère que les marchés relatifs au secteur immobilier sont de dimension locale, tout en laissant la question ouverte.
24. L'analyse a toutefois déjà pu être menée au niveau national, pour les services immobiliers à destination des entreprises, lorsque les opérations sont réalisées par des groupes d'envergure nationale suivant une stratégie d'implantation selon une logique de maillage du territoire.
25. Pour la région Île-de-France, le ministre de l'économie a relevé que « *la région parisienne possède des propriétés particulières de continuité des zones urbaines. En effet, il existe une vaste zone très urbanisée et homogène recouvrant la majeure partie de l'Île-de-France, desservie par un réseau global de transport ; les habitants sont toujours en mesure d'arbitrer entre différentes parties de la région. Cette substituabilité entraîne une convergence au niveau des prix. Dès lors le niveau régional est le plus approprié pour l'analyse concurrentielle* ». <sup>16</sup>
26. Pour les autres régions, les analyses concurrentielles ont été menées aux niveaux régional ou infrarégional.
27. La question de la délimitation géographique exacte de ces marchés peut toutefois être laissée ouverte, les conclusions de l'analyse concurrentielle demeurant inchangées, quelle que soit la segmentation retenue.

---

<sup>15</sup> Voir notamment les décisions COMP/M.2825 et n° 09-DCC-16 précitées et la lettre du ministre de l'économie, des finances et de l'industrie du 25 novembre 2005 aux conseils de la société Foncière des Régions relative à une concentration dans le secteur immobilier.

<sup>16</sup> Voir la lettre du ministre de l'économie, des finances et de l'industrie du 10 janvier 2007 au conseil du groupe Société Nationale Immobilière, relative à une concentration dans le secteur du développement et de la gestion de parc immobilier à vocation essentiellement résidentielle.

### **III. L'analyse concurrentielle**

#### **A. LES EFFETS HORIZONTAUX**

28. Sobre et la CDC, à travers sa filiale Egis, seront actives sur les marchés de la gestion et de la maintenance multi-technique, incluant les services d'optimisation énergétique.
29. Quelle que soit la segmentation retenue, leurs parts de marché, individuelles et cumulées, sont inférieures à [10-20] %.
30. Les parties font notamment face à la concurrence de groupes nationaux importants, tels que Vinci Energie, EDF/Dalkia, Engie (Cofely), Idex, Bouygues Energies et Services.
31. Par conséquent, l'opération n'est pas de nature à porter atteinte à la concurrence sur les marchés de la gestion et de la maintenance multi-technique par le biais d'effets horizontaux.

#### **B. LES EFFETS VERTICAUX**

32. Une concentration verticale peut restreindre la concurrence en rendant plus difficile l'accès aux marchés sur lesquels la nouvelle entité sera active, voire en évinçant potentiellement les concurrents ou en les pénalisant par une augmentation de leurs coûts. Ce verrouillage peut viser les marchés aval, lorsque l'entreprise intégrée refuse de vendre un intrant à ses concurrents en aval, ou les marchés amont, lorsque la branche aval de l'entreprise intégrée refuse d'acheter les produits des fabricants actifs en amont et réduit ainsi leurs débouchés commerciaux. Cependant, la pratique décisionnelle considère en principe qu'un risque d'effet vertical peut être écarté dès lors que la part de marché de l'entreprise issue de l'opération sur les marchés concernés ne dépasse pas 30 %.
33. En l'espèce, les parties sont actives sur le marché de la gestion pour compte propre d'actifs immobiliers et pourraient donc utiliser les services de Sobre sur le marché de la gestion et de la gestion multi-technique dans le cadre de leur activité de gestion.
34. En l'espèce, les parts de marché cumulées des parties représentent moins de [5-10] % du marché national de la gestion pour compte propre d'actifs immobiliers. Elles restent inférieures à 25 % quelles que soient les segmentations de marché envisagées.
35. Les parties font par ailleurs face à de nombreux concurrents, notamment Foncière des Régions, Gecina, Unibail, Silic France, Generali et GE Real Estate.
36. Enfin, sur les marchés de la gestion et de la maintenance multi-technique, les parties ont des positions très limitées, inférieures à [10-20] % (voir *supra*).
37. Par conséquent, l'opération n'est pas de nature à porter atteinte à la concurrence sur ces marchés par le biais d'effets verticaux.

#### **C. LES EFFETS CONGLOMÉRAUX**

38. Une concentration a des effets congloméraux lorsque la nouvelle entité étend ou renforce sa présence sur plusieurs marchés dont la connexité peut lui permettre d'accroître son pouvoir de

marché. Il est toutefois peu probable que la détention d'une gamme de produits ou d'un portefeuille de produits porte atteinte à la concurrence sur un ou plusieurs marchés si la nouvelle entité ne bénéficie pas d'une forte position sur un marché, à partir duquel elle pourra faire jouer un effet de levier.

39. En l'espèce, la CDC est active dans les services d'études d'ingénierie et d'études techniques qui présentent des liens de connexité avec les activités de Sobre, dans la mesure où ils peuvent être offerts aux mêmes clients.
40. Quelle que soit la segmentation des marchés des études d'ingénierie et d'études techniques, la part de marché de la CDC est inférieure à 25 %.
41. Par ailleurs, sur les marchés de la gestion et de la maintenance multi-technique, les parties ont des positions très limitées, inférieures à [10-20] % (voir supra).
42. Par conséquent, l'opération n'est pas de nature à porter atteinte à la concurrence sur ces marchés par le biais d'effet congloméraux.

### **DÉCIDE**

**Article unique** : L'opération notifiée sous le numéro 17-019 est autorisée.

La présidente,

Isabelle de Silva

---