II

(Actes dont la publication n'est pas une condition de leur applicabilité)

COMMISSION

DÉCISION DE LA COMMISSION

du 30 juillet 1996

relative aux aides accordées par le gouvernement autrichien à l'entreprise Head Tyrolia Mares sous forme d'injections de capital [C60/95 (ex-NN169/95)]

(Le texte en langue allemande est le seul faisant foi.)

(Texte présentant de l'intérêt pour l'EEE)

(97/81/CE)

LA COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES,

vu le traité instituant la Communauté européenne, et notamment son article 93 paragraphe 2 premier alinéa,

vu l'accord sur l'Espace économique européen, et notamment son article 62 paragraphe 1 point a),

après avoir donné aux parties intéressées, conformément aux articles susmentionnés, la possibilité de présenter leurs observations, et vu ces observations,

considérant ce qui suit:

1. Rappel des faits

Le 26 juin 1995, la Commission a reçu une lettre d'un producteur français d'articles de sports d'hiver (skis, chaussures de ski, fixations de ski) lui demandant de procéder à une enquête sur une aide d'État présumée versée par la société *holding* publique Austria Tabakwerke (AT) à la société autrichienne Head Tyrolia Mares (HTM).

Depuis le mois d'avril 1995, la presse a fait état de mesures de sauvetage de la société AT, destinées à compenser les lourdes pertes subies par HTM au cours des trois dernières années. Plus précisément, en avril et en août 1995, deux décisions de AT ont été annoncées, visant à mettre de nouveaux capitaux à la disposition de HTM. La deuxième décision est actuellement exécutée sous forme de plusieurs injections de capital administrées entre 1995 et 1997. En outre, il a été annoncé en septembre que AT et un groupe international d'investisseurs s'étaient mis d'accord sur la privatisation de HTM.

Le 8 août 1995, les autorités autrichiennes ont écrit à la Commission pour l'informer de l'intention de AT d'apporter à HTM 1,5 milliard de schillings autrichiens [111 millions d'écus (1)] qualifiant cet apport d'opération purement commerciale et récusant les réactions négatives de la presse.

La Commission a envoyé au gouvernement autrichien le 1er septembre 1995 une lettre dans laquelle elle demandait des informations détaillées sur les aides en cause, la situation commerciale et financière de HTM, l'ensemble des mesures de restructuration déjà prises ou prévues, ainsi que les projets et les prévisions de la société. Le gouvernement autrichien a répondu à cette lettre le 21 septembre 1995 et une première réunion avec les représentants autrichiens s'est tenue le 27 septembre 1995.

Les 6 et 16 octobre 1995, la Commission a reçu deux autres plaintes de concurrents autrichiens de HTM. Ces deux concurrents demandaient à la Commission de procéder à un examen du soutien financier accordé à HTM par son associé public AT. En outre, un opérateur intéressé par la reprise de HTM a fait connaître son point de vue à la Commission dans quatre communications des 4, 10, 18 octobre et 8 novembre 1995 et lors d'une réunion le 23 octobre 1995; il soutenait que AT avait rejeté son offre sans motifs suffisants. Le 29 novembre 1995, la Commission a rencontré un plaignant qui a déclaré qu'il ne lui avait jamais été proposé de participer à la reprise de HTM et que AT n'avait pas pris en considération ses manifestations d'intérêt.

(1) Les cours de change utilisés dans la présente décision sont les suivants: 1 écu = 13,46 schillings autrichiens = 1,25 dollar des États-Unis = 1,91 mark allemand.

Les autorités autrichiennes et les représentants de AT/HTM, assistés par leurs conseillers, ont présenté des informations et des éclaircissements complémentaires dans différentes communications en date des 6, 11, 13, 20, 25 et 31 octobre 1995 et au cours de réunions avec des fonctionnaires de la Commission les 27 septembre, 11 et 18 octobre, 7 et 21 novembre 1995.

Dans une télécopie du 30 novembre 1995, le gouvernement autrichien a demandé à la Commission d'autoriser toutes les injections de capital effectuées ou prévues par AT en faveur de HTM sous forme d'aides à l'assainissement, après leur conversion en prêts de l'associé octroyés au taux d'intérêt annuel de 7,78 %.

Le 20 décembre 1995, la Commission a décidé d'ouvrir la procédure prévue à l'article 93 paragraphe 2 et d'autoriser les injections de capital en tant qu'aides à l'assainissement. Cette décision a été notifiée au gouvernement autrichien le 2 février 1996. Lors d'une réunion du 14 février 1996 et à l'occasion de contacts ultérieurs, la Commission s'est mise d'accord avec les autorités autrichiennes sur les passages du texte considérés comme sensibles et qui devaient donc être supprimés dans la version publiée.

En raison d'erreurs de traduction dans la version allemande de la décision de la Commission, celle-ci a arrêté une version modifiée le 13 mars 1996. Cette décision a été notifiée au gouvernement autrichien le 25 mars 1996 et publiée au *Journal officiel des Communautés européennes* le 27 avril 1996 (JO n° C 124, p. 5).

La Commission a reçu des observations du gouvernement autrichien par lettre du 25 avril 1996 et de trois tiers intéressés par lettres des 30 avril, 21 mai, 24 mai et 28 mai 1996. Ces observations des tiers intéressés ont été communiquées aux autorités autrichiennes par lettres des 5 et 14 juin 1996. Une réunion avec des représentants des autorités autrichiennes, AT et HTM a eu lieu le 25 juin et une autre avec l'un des plaignants le 27 juin 1996. Le gouvernement autrichien a répondu aux observations des tiers intéressés et à la demande d'informations complémentaires de la Commission (en date du 28 juin 1996) par lettre du 8 juillet 1996.

2. Austria Tabakwerke et Head Tyrolia Mares

AT est détenue à 100 % par la république d'Autriche, représentée par le ministère des finances. L'activité essentielle de AT consiste (outre ses activités dans le secteur du sport et dans une mesure limitée dans le secteur immobilier) à administrer le monopole des tabacs de l'État autrichien. Conformément au droit communautaire, ce marché, à l'exception de certaines activités comme la commercialisation pour laquelle AT conserve des droits spéciaux pour une certaine période, est libéralisé depuis le 1er janvier 1995.

HTM est une société *holding* qui regroupe des entreprises fabriquant et commercialisant des articles de sport, en particulier pour les sports d'hiver, le tennis et la plongée. En 1994, ce groupe a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 5 200 millions de schillings autrichiens (386 millions d'écus), presque exclusivement aux États-Unis d'Amérique, au Japon et en Europe de l'Ouest. En juin 1995, le groupe employait environ 2 700 personnes.

AT a acquis en 1993 une participation majoritaire dans HTM, qui appartenait à des investisseurs suisses, américains et japonais. Cette diversification, qui s'observe aussi dans d'autres sociétés *holdings* du secteur des tabacs telles que Philip Morris ou le groupe Amer, a été motivée par le recul du marché du tabac et par l'interdiction prévisible du monopole public des tabacs après l'entrée de l'Autriche dans l'Espace économique européen (EEE).

Au moment de son acquisition, HTM était lourdement endettée par deux offres de reprise présentées peu de temps auparavant et faisant appel à des financements extérieurs, si bien qu'elle a été rachetée à un prix très bas (20 millions de dollars des États-Unis — 16 millions d'écus). Pour la même raison, des capitaux frais, d'un montant de 100 millions de dollars (80 millions d'écus) ont été immédiatement injectés dans HTM, conformément à une obligation prévue dans le contrat de vente, et HTM a en outre obtenu un prêt de son associé de 85,25 millions de marks allemands (45 millions d'écus).

Malgré les programmes de rationalisation, de diversification et de nouveaux investissements annoncés, le groupe HTM a subi de lourdes pertes en 1993 et en 1994. Les prévisions pour 1995 faisaient apparaître une marge d'exploitation largement déficitaire, de moins 13 % du chiffre d'affaires du groupe. Ces mauvais résultats sont dus principalement au recul marqué du marché international du ski (la demande a baissé de 45 % ces cinq dernières années) et aux résultats extrêmement négatifs de certains secteurs tels que les vêtements de sport et les équipements de golf. De lourdes charges financières et divers postes affectés à la restructuration et à des dépenses extraordinaires affaiblissent encore la rentabilité financière.

En janvier 1995, AT a demandé à la Handelsbank SBC Warburg de l'aider à élaborer un plan d'assainissement de HTM. En mars 1995, SBC Warburg a été chargée d'élaborer un projet de privatisation de HTM. En mai, SBC Warburg a entamé une procédure de sélection d'acheteurs potentiels — qui a été élargie en juin — et a envoyé des courriers à une quarantaine de candidats à cet effet.

Afin d'éviter la cessation de paiements de HTM, la société AT a été contrainte de procéder en avril 1995 à une nouvelle injection de 400 millions de schillings autrichiens (30 millions d'écus) dans l'entreprise et de convertir en fonds propres les crédits accordés en 1993.

En juillet 1995, un plan de restructuration a été élaboré, qui devait permettre à HTM de rétablir sa rentabilité d'ici 1997 et de sortir du rouge. Ce plan prévoyait la concentration de l'essentiel de l'activité sur les skis alpins, les fixations de ski et les chaussures de ski, ainsi que les équipements de tennis et de plongée, et l'abandon des activités dans le domaine des équipements de golf, des vêtements de sport et des chaussures de sport, (à l'exception des chaussures de tennis). Pour financer ce plan et pour éviter une nouvelle procédure d'insolvabilité, le ministère des finances, en sa qualité de représentant de l'unique associé de AT, a approuvé, en août 1995, la décision de cette dernière de procéder à une nouvelle injection de capital dans HTM à hauteur de 1,5 milliard de schillings autrichiens (111 millions d'écus). Cet apport de capital devait se faire en plusieurs tranches en 1995, 1996 et 1997. En août et en septembre, 373 millions de schillings

autrichiens (28 millions d'écus) ont été versés à HTM. Tout en acceptant le plan de restructuration, AT s'est efforcée de trouver un acquéreur pour HTM. En outre, conjointement avec la décision de AT et à la condition que AT applique un plan de restructuration, un accord a été trouvé avec les principales banques qui financent HTM selon lequel elles étaient disposées à abandonner une partie de leurs créances [430 millions de schillings autrichiens (32 millions d'écus)], à procéder à une conversion de la dette et à renoncer à une partie de leurs intérêts [200 millions de schillings autrichiens (15 millions d'écus)].

Au même moment, la direction de AT a démissionné et deux gérants ont été désignés à titre provisoire (qui étaient précédemment membres du conseil de surveillance). En septembre 1995, la solution de la restructuration autonome a été abandonnée au profit de la vente immédiate en raison de la détérioration catastrophique de la situation de HTM, qui a amené la nouvelle direction de AT à déclarer qu'elle ne disposait pas des compétences nécessaires pour diriger HTM. En outre, un long processus de restructuration aurait obligé le gouvernement autrichien à reporter la privatisation prévue de AT, ou aurait réduit le produit de la privatisation du fait de la baisse du prix offert sur le marché.

En septembre 1995, le conseil d'administration de AT a décidé, sur les conseils de SBC Warburg, d'accepter l'offre provisoire d'un groupe d'investisseurs internationaux dirigé par Johan Eliasch (ci-après dénommé «Eliasch») et d'entamer des négociations sur la privatisation immédiate de l'ensemble du groupe HTM.

L'accord d'achat conclu avec Eliasch prévoit un prix d'achat de dix millions de schillings autrichiens (0,7 million d'écus) et une injection de capital de AT à HTM d'un montant de 1,19 milliard de schillings autrichiens (88 millions d'écus), décomposée comme suit: 400 millions de schillings autrichiens le 30 septembre 1995 (en réalité, 373 millions de schillings autrichiens ont été versés en août et en septembre), 250 millions de schillings autrichiens le 31 décembre 1995, 250 millions de schillings autrichiens le 30 juin 1996, 145 millions de schillings autrichiens le 31 décembre 1997 et 145 millions de schillings autrichiens le 31 mars 1998. Eliasch s'engage à apporter 300 millions de schillings autrichiens supplémentaires (22 millions d'écus) à HTM en 1998 après versement de la totalité de l'apport de capital de AT. [Cet accord a ensuite été modifié partiellement: Eliasch s'est engagé à apporter 25 millions de schillings autrichiens (1,9 million d'écus) sur ce montant dès que les mesures de AT auront été approuvées par la Commission.] En outre, 15 % de la plus-value sur les parts de HTM, réalisée par Eliasch en cas de vente totale ou partielle de HTM à des tiers par vente de parts ou offre publique de vente, doit revenir à AT. Enfin, Eliasch doit poursuivre les activités en Autriche pendant au moins trois ans et maintenir 50 % des effectifs actuels sur le site de production de Schwechat ainsi que 80 % des effectifs actuels sur les sites de production de Hörbranz et de Kennelbach.

Cette récente évolution rend caduc l'accord conclu avec les banques sur l'abandon des créances et la conversion de la dette. C'est pourquoi d'autres négociations ont été entamées.

AT a pris les mesures suivantes en faveur de HTM:

— injection de capital en avril 1995:	400 millions de schillings autrichiens (30 millions d'écus)
— apport de capital lors de la vente à Eliasch:	1,19 milliard de schillings autrichiens (88 millions d'écus)
Total:	1,59 milliard de schillings autrichiens (118 millions d'écus).

En outre, avec son nouveau propriétaire, HTM conserve le bénéfice des bonifications fiscales accordées en relation avec les pertes antérieures. Ces pertes ont été estimées au 31 décembre 1994 pour l'ensemble du groupe à environ 370 millions de dollars des États-Unis (296 millions d'écus).

Au cours de la dernière semaine de novembre, la Commission a été informée que les banques ayant accordé les crédits avaient de nouveau confirmé qu'elles étaient disposées à apporter, après le changement de propriétaire, leur contribution à la restructuration de HTM, légèrement revue à la baisse, en abandonnant leurs créances [391 millions de schillings autrichiens (29 millions d'écus)] et leurs intérêts [200 millions de schillings autrichiens (15 millions d'écus)] et en accordant une conversion de la dette. Le nouvel accord prévoit aussi, outre le montant de 10 millions de schillings autrichiens (0,7 million d'écus) prévu dans l'accord de rachat, une injection de capital de 25 millions de schillings autrichiens (1,9 million d'écus), réalisée par Eliasch.

Début février, la Commission a été informée que l'accord de vente avait été réalisé par le transfert de AT à Eliasch de sa participation dans HTM.

3. Position concurrentielle et situation financière et industrielle de HTM

Au milieu de 1995, le groupe HTM était composé de cinq entreprises: Head, Tyrolia, Mares, Brixia et Head Sportswear. Head produit et commercialise des raquettes de tennis, de squash et de racquetball, des chaussures de tennis, des skis et des équipements pour le ski alpin, ainsi que des équipements de golf. Tyrolia produit et commercialise des skis, des fixations de ski et des chaussures de ski pour le ski alpin, ainsi que des fixations de ski et des chaussures de ski pour le ski de fond. Mares produit et commercialise des équipements de natation et de plongée. Brixia produit et commercialise des chaussures de ski et des chaussures de randonnée (sous les marques San Marco et Munari). Head Sportswear conçoit, produit et distribue des vêtements de sport sous les marques Head et Tyrolia. De plus, HTM vend des balles et du matériel de tennis sous la marque Penn et distribue en Italie les chaussures Puma et les lunettes Uvex.

L'entreprise a diverses implantations aux États-Unis d'Amérique et en Europe (Allemagne, Autriche, Italie, République tchèque et Estonie). Les unités de production autrichiennes se trouvent à Kennelbach (536 travailleurs), à Hörbranz (279 travailleurs), à Schwechat (395 travailleurs) et à Neusiedl (80 travailleurs).

En 1994, le chiffre d'affaires de HTM s'est élevé à 5,2 milliards de schillings autrichiens (386 millions d'écus). Ce chiffre d'affaires se décompose comme suit entre les différents produits:

— Tennis 16,2 %
— Skis 13,6 %
— Fixations de ski 21,9 %
— Chaussures de ski 9,3 %
— Équipements de plongée 9,6 %
— Vêtements de sport 15,9 %
— Chaussures de sport et de randonnée 9,3 %
— Équipements de golf 1,9 %
— Divers 2,3 %.

Si l'on considère la répartition géographique des activités, HTM a réalisé, en 1994, 27,4 % de son chiffre d'affaires aux États-Unis d'Amérique et au Canada, 22,1 % au Japon et environ 45 % en Europe occidentale (Allemagne: 13,2 %, Italie + Espagne: 10,6 %; Autriche: 7,8 %; France: 4,4 %).

En 1994, les parts de marché que détenait HTM et le rang qu'elle occupait parmi ses concurrents dans les principaux secteurs d'activité étaient les suivants [à l'exception des équipements de tennis, où la marque Head est en position dominante (18,8 %), HTM se situe à peu près au même rang sur le marché européen]:

	Part du marché mondial (en %)	Rang	Principaux concurrents
Skis alpins (Head/Tyrolia):	11	3	Rossignol, Atomic, Salomon
Fixations de ski (Tyrolia)	32	2	Salomon, Marker
Chaussures de ski (San Marco/Munari)	11	4	Nordica, Salomon, Rossignol
Équipements de tennis	18	3	Wilson, Prince
Équipements de plongée (Mares)	11	1	US Divers, Scubapro

Le tableau suivant reflète la situation économique et financière du groupe HTM ainsi que la détérioration de sa rentabilité:

(en millions de dollars des États-Unis)

Groupe HTM	1991	1992	1993	1994	1995 [estimation (*)]
Chiffre d'affaires	346	372	376	447	420
Bénéfice d'exploitation	[...]	[...]	[...]	[...]	[...] (**)
Résultat net	(10)	(25)	(19)	(48)	(149)
Total des actifs	453	453	511	561	562
Crédits bancaires	355	369	302	378	308
Fonds propres (y compris les prêts de l'associé AT)	1	0	133	87	148
Injection de capital de AT			150		151

(*) Les chiffres comprennent les éléments suivants: provisions pour les coûts de restructuration, annulation prévisible par les banques de leurs créances, à hauteur de 60 millions de dollars des États-Unis, qui se traduit par une augmentation du capital; la valeur des capitaux injectés tient compte de la valeur actualisée des versements pour la période 1996-1998.
(**) Dans la présente version publiée, les secrets d'affaires figurant entre crochets ont été omis.

L'ampleur de la perte nette attendue pour 1995 s'explique par une série de dépenses et de coûts exceptionnels pour la restructuration en cours. Les pertes se décomposent à peu près comme suit:

— Amortissements: golf, vêtements de sport, divers	[...]
— Restructuration de l'entreprise	[...]
— Livraisons Japon/USA	[...]
— Intérêts payés	[...]
— Pertes d'exploitation «réajustées»	[...]
— Total des pertes en 1995	149.

À l'aide des capitaux apportés par AT, HTM a pu compenser la plus grande partie des pertes enregistrées, renflouer ses fonds propres et ramener l'endettement à un niveau plus supportable.

4. Situation et tendances du marché

Depuis la fin des années quatre-vingt, les marchés sur lesquels HTM est traditionnellement active connaissent une situation difficile en raison du recul mondial de la demande. La seule exception concerne la plongée, qui enregistre une croissance importante.

Ski alpin

Il s'agit d'un marché saturé qui souffre de grandes surcapacités. Les principaux marchés sont le Japon et les États-Unis d'Amérique. Ces cinq dernières années, le chiffre d'affaires a baissé de 45 %. On estime que les débouchés devraient se stabiliser autour de 5 millions de paires de skieurs. Cette évolution est à mettre principalement sur le compte de l'âge croissant des skieurs, de considérations écologiques, de la concurrence du surf des neiges et d'autres formes de tourisme hivernal. Les prix ont baissé et aucune hausse n'est en vue. Quelques créneaux intéressants et de nouveaux marchés présentent encore dans certains cas quelques possibilités de croissance, mais dans l'ensemble, on s'attend à une concentration d'un petit nombre de gros fabricants.

Fixations de ski

Les fixations de ski enregistrent la même évolution que le marché du ski alpin. Faute de nouvelles technologies comme l'électronique, dont l'introduction n'est pas pour bientôt, les fixations de ski vont devenir de plus en plus des produits de consommation courante accompagnant les skis, et pour lesquels on trouve peu de différences entre les marques.

Chaussures de ski

Ce marché connaît une évolution parallèle à celle des marchés des skis et des fixations de ski.

Tennis

Depuis 1991, ce marché est en recul. Le chiffre d'affaires mondial a baissé d'environ 34 % pour se situer à 8 millions de raquettes parce que la nouvelle génération se tourne vers des sports plus à la mode et que l'ancienne génération pratique d'autres sports tels que le golf. On s'attend à un nouveau rétrécissement du marché, même si dans certaines régions il existe encore un potentiel de croissance. Les prix devraient encore baisser en moyenne. Ce n'est qu'en parvenant à instaurer une différenciation des produits que les producteurs pourront maintenir ou augmenter leurs prix. La tendance générale va dans le sens d'une mondialisation des produits et des fabricants.

Plongée

Ce marché se caractérise, surtout depuis le début des années quatre-vingt-dix, par une croissance constante, qui devrait se situer autour de 3 à 4 % également pour les années qui viennent.

5. Restructuration de HTM

Un plan de réorganisation complet de HTM, comprenant les mesures de restructuration et de financement nécessaires a été présenté à la Commission. Il a été élaboré par Eliasch, en collaboration avec la direction commerciale de HTM et avec l'aide de SBC Warburg, de M&C Saatchi et de Gutmann et Company.

La stratégie proposée consiste dans un recentrage sur les activités de base de HTM (tennis, skis, fixations de ski, chaussures de ski et équipements de plongée), qui doit se concentrer prochainement essentiellement sur la marque Head, les activités de promotion commerciale, les produits innovateurs et de haute technologie et le marché américain. Quand la restructuration sera terminée, les objectifs visés à long terme sont l'expansion de l'activité commerciale en direction de nouveaux produits (par l'acquisition de licences) et de nouveaux marchés géographiques. Le plan de restructuration prévoit l'équilibre pour le secteur d'exploitation en 1996, le retour à la rentabilité pour 1997 et, comme objectif final, l'introduction en bourse pour l'année 1998 ou 1999.

Le plan de restructuration met l'accent sur les points suivants:

— l'adaptation des capacités de production dans le domaine des sports d'hiver (skis, chaussures de ski et fixations de ski) et des raquettes au recul de la demande. Cela implique de faire appel à la sous-traitance et de transférer dans les pays d'Europe occidentale les procédés de fabrication faisant massivement appel à la main-d'œuvre, afin de réduire les coûts de fabrication,

— la suppression progressive des groupes de produits non rentables et la réduction des stocks,

— la rationalisation et la réduction des coûts fixes de la distribution et de l'administration, y compris la fusion de sociétés,

— le développement et la mise en place d'un système logistique pour le contrôle centralisé de la gestion des stocks, de l'approvisionnement et de l'expédition ainsi que la modernisation des systèmes de gestion et des processus.

Pour les principales catégories de produits, les mesures suivantes sont prévues:

Production de skis (Kennelbach)

L'entreprise disposait en 1994 d'une capacité de production annuelle de [...] (1) skis. Au cours de la saison 1996/1997, certains groupes de produits doivent être abandon-

(1) Dans la présente version publiée, les secrets d'affaires figurant entre crochets ont été omis.

nés. Ainsi, la capacité annuelle serait réduite de [...] skis (– 39 %), essentiellement grâce à l'abandon de procédés basés sur la technique sandwich et la technique PU-cap-sandwich. Un projet d'ores et déjà autorisé de mise en place d'une installation de production selon le procédé PU-cap, d'une capacité allant jusqu'à [...] unités, ne sera pas réalisé. Par conséquent, HTM mettra hors service une partie de ses installations. En même temps, le personnel de cette usine sera réduit de [...] (moins [...] du personnel directement employé dans la production). Le plan d'exploitation prévoit pour 1996 la vente d'environ [...] skis (notamment par la sous-traitance auprès d'autres fabricants) alors que ce chiffre se situait encore à 596 000 unités en 1995. Le bénéfice d'exploitation avant déduction des frais fixes est estimé à environ [...] du chiffre d'affaires. HTM orientera principalement sa stratégie sur la marque Head, qui repose sur des techniques de pointe et qui dispose d'une position forte dans le domaine de produits à haute rentabilité.

Fabrication de fixations de ski (Schwechat)

La capacité de production de l'usine, qui est actuellement de [...] de fixations, doit être ramenée à environ [...] (– 59 %). L'usine de montage de Neusiedl sera fermée. Au total, l'effectif sera réduit de [...] ([...] pour le personnel directement employé dans la production). En 1996, [...] unités doivent être vendues (contre 1 371 000 en 1995). En 1997, les ventes devraient atteindre [...] unités (moyennant aussi un recours à la sous-traitance). La marge brute d'exploitation prévue avant déduction des coûts fixes est de [...]. La gamme de produits doit être considérablement réduite. Tyrolia va miser sur une position forte dans le domaine technologique et se concentrer sur le secteur le plus rentable afin de se hausser au niveau de l'image de marque de Head et de profiter de marges bénéficiaires plus élevées.

Fabrication de chaussures de ski

Les efforts porteront essentiellement sur le transfert de la production vers l'usine située à Tallinn, en Estonie, ainsi que sur les mesures d'augmentation de la productivité et de réduction de l'effectif. En Italie, il est prévu de ramener la capacité de l'usine de [...] paires de chaussures dans les années 1994 et 1995 à [...] paires en 1997. La capacité de l'usine de Tallinn s'élève à environ [...] paires, ce qui donne une réduction de la capacité totale de 9 %. On attend des ventes de l'ordre de [...] paires en 1996 (contre 626 000 en 1995). Le bénéfice d'exploitation avant déduction des coûts fixes est évalué à [...].

Fabrication de raquettes de tennis (Hörbranz)

Il est prévu de réorganiser la production, d'une part en abandonnant les procédés traditionnels au profit de la thermodiffusion et d'autre part en agrandissant et en utilisant mieux les capacités de l'usine de Budweis, en République tchèque. La thermodiffusion permet de réaliser des économies et de réduire les effets néfastes sur l'environnement. Alors que la capacité de production de Budweis doit être portée de [...] à [...] raquettes de tennis (+ 109 %), à Hörbranz, la production doit être ramenée de [...] à [...] unités (– 56 %). La capacité totale s'en trouvera réduite d'environ [...] unités (– 38 %). La nouvelle structure de production permettra de réaliser des économies considérables; le personnel directement employé dans la production sera réduit de [...]. La technologie de pointe utilisée par Head doit intégrer la nouvelle technique des tuyaux à double alimentation, qui permet d'obtenir un meilleur rendement, des coûts de fabrication moins élevés et des prix de vente supérieurs. Parallèlement, une politique commerciale offensive, dirigée avant tout sur les États-Unis d'Amérique, qui constitue un marché clé, est prévue. Le plan d'exploitation table sur un volume de vente de [...] unités en 1996 (1 030 000 en 1995), et ce moyennant un recours accru à la sous-traitance. Le bénéfice d'exploitation avant déduction des coûts fixes est estimé à [...] du chiffre d'affaires.

Fabrication d'équipements de plongée

Dans ce secteur florissant, aucune restructuration notable n'est prévue. En 1996, on table sur des ventes correspondant à [...] ([...] millions d'écus) (contre 48 millions de dollars des États-Unis en 1995). En 1998, les ventes devraient être portées à [...]. Le bénéfice d'exploitation avant déduction des coûts fixes est estimé à environ [...].

Autres produits

La distribution d'articles de golf, déficitaire, a été abandonnée en 1995; la distribution de vêtements de sport de la marque Head a subi le même sort aux États-Unis d'Amérique. En Europe, l'activité de commercialisation de vêtements de sport de HTM se poursuit, les ventes devant être portées de [...] en 1996 à [...] en 1998, et le bénéfice d'exploitation avant déduction des coûts fixes est estimé à environ [...] du chiffre d'affaires.

Rationalisation des ventes et de l'administration

L'objectif principal est la rationalisation de l'organisation commerciale et de l'administration. En premier lieu, il est prévu de procéder à des fusions d'entreprises, de fermer des filiales et d'améliorer les procédés et les systèmes électroniques. Il est également prévu de resserrer encore les coûts de distribution et d'administration, ainsi que les coûts indirects, en procédant à des réductions de capacité, à l'abandon des groupes de produits non rentables et à la réduction des stocks. Il est prévu de réduire l'effectif à raison de 164 personnes dans les différents pays européens.

Coût de la restructuration

Les coûts des opérations de restructuration à mener de 1995 à 1997 sont estimés à 159 millions de dollars (127 millions d'écus). L'essentiel des coûts sont liés à la fermeture des activités dans le domaine du golf, à l'abandon du domaine des vêtements de sport, ainsi qu'à la réduction des capacités de production et à la restructuration des usines de Kennelbach, de Schwechat et de Hörbranz. Il faut ajouter à cela les indemnités de licenciement du personnel.

Prévisions financières

Le tableau suivant montre les prévisions financières globales du groupe HTM jusqu'en 1998 selon le programme de restructuration:

(en millions de dollars des États-Unis)

Groupe HTM	1995	1996	1997	1998
Chiffre d'affaires	420	361	393	415
Bénéfice d'exploitation	[...]	[...]	[...]	[...]
Résultat net	(149)	(23)	1	20
Excédent brut d'exploitation	[...]	[...]	[...]	[...]
Autofinancement net	[...]	[...]	[...]	[...]
Total des actifs	562	471	442	414
Crédits bancaires	308	262	227	176
Fonds propres (y compris les prêts de l'associé AT)	148	128	131	151
Injection de capital de AT	151			

Le plan de recapitalisation, qui fait partie du programme de restructuration, prévoit, outre les injections de capital de AT ainsi que l'abandon des créances et des intérêts des banques, deux apports de capital par Eliasch, de 2,5 et 27,5 millions de dollars des États-Unis (respectivement 2 et 22 millions d'écus), d'ici à l'année 1998 et une offre publique d'achat internationale qui devrait rapporter 60 millions de dollars (48 millions d'écus). Le ratio de fonds propres de HTM en 1998 (7 %) est considéré comme trop faible pour permettre à l'entreprise de soutenir efficacement la concurrence internationale. Cette dernière contribution de Eliasch à la recapitalisation et à l'introduction en bourse sont par conséquent considérés comme des éléments déterminants pour la structure financière de HTM, étant donné qu'ils réduisent davantage encore l'endettement de l'entreprise.

6. Observations des autorités autrichiennes et des tiers intéressés

Au cours de son enquête préliminaire et à la suite de la publication de la décision par laquelle elle ouvrait la procédure, la Commission a reçu les observations des autorités autrichiennes, de AT, de HTM et de plusieurs concurrents et autres tiers intéressés.

6.1. *Autorités autrichiennes, Austria Tabak et HTM*

6.1.1. *Les apports de capital contiennent des éléments d'aide*

Indépendance et comportement commercial de AT

AT, monopole public des tabacs autrichiens, est détenue à 100 % par la république d'Autriche, représentée par le ministère des finances. Les autorités autrichiennes font valoir que la société AT n'est pas un organisme créé ou mandaté par l'État pour accorder des subventions sur des ressources de l'État. AT a toujours agi de façon totalement autonome par rapport au gouvernement. Les mesures prises en ce qui concerne HTM étaient guidées par des principes purement commerciaux, visant à maximiser les profits et à minimiser les pertes. Le fait que AT appartienne au secteur public ne suffit pas en soi, selon les autorités autrichiennes, pour considérer les ressources de AT comme des ressources de l'État au sens de l'article 92 paragraphe 1. Il en va de même du droit de l'État en tant qu'associé unique de nommer les membres du conseil de surveillance. AT a le statut juridique d'une société par actions, ce qui garantit un degré maximal d'indépendance à l'égard des propriétaires. Les apports de capital sont décidés par le conseil d'administration (conformément au droit des sociétés autrichien) et sont approuvés par le conseil de surveillance, c'est-à-dire les organes responsables de ce type de décisions. L'accord de l'assemblée générale n'est pas indispensable conformément au droit en vigueur. La totalité des ressources utilisées par AT sont ses fonds propres qui proviennent de l'activité de l'entreprise et ne sont pas des ressources de l'État.

En outre, les autorités autrichiennes affirment que AT a toujours réalisé des bénéfices et que, au cours des dix dernières années, elle a distribué à ses actionnaires des dividendes appropriés correspondant au moins à 14 % du capital-actions. Au cours de la période 1991 à 1995, les versements de dividendes ont atteint au total 3,04 milliards de schillings autrichiens (226 millions d'écus). Ce n'est qu'en 1994 que AT a subi des pertes considérables, surtout à cause des résultats d'exploitation négatifs de HTM. Des documents attestant que, lors de l'acquisition de HTM, le ministre des finances avait exprimé ses inquiétudes à ce sujet ont été produits.

AT fait valoir que, en vertu du principe de l'investisseur agissant en économie de marché, les entreprises publiques jouissent d'une certaine marge de manœuvre pour prendre des décisions de gestion. Il convient de faire la distinction entre les considérations à court terme d'un investisseur privé et les vues à long terme d'une société *holding*. Le facteur déterminant est en l'occurrence le retour à la rentabilité de la filiale. Les limites des coûts à exposer pour le soutien d'une entreprise sont celles d'une liquidation. Le groupe doit en outre songer à son image. Les deux premiers versements ont été effectués dans l'attente de solutions et d'une décision définitive sur l'avenir de HTM.

À titre de preuve que AT a exercé le contrôle sur l'évolution de HTM avec tout le soin nécessaire, la Commission s'est vu présenter une liste des mesures de restructuration qui ont été décidées depuis la vente de l'entreprise en 1993. L'entreprise a fait valoir en outre que, même en cas de négligence, une mauvaise gestion privée ne représente pas une aide d'État. Les mauvais résultats de HTM sont principalement dus aux charges financières élevées, les résultats d'exploitation, qui s'étaient certes détériorés ces dernières années, ayant cependant été positifs jusqu'en 1994.

Cas comparables

Pour attester l'attitude «commerciale» de AT vis-à-vis de HTM, en particulier pour expliquer le fait qu'elle était prête à accepter un prix d'achat particulièrement négatif, les autorités autrichiennes ont présenté à la Commission des informations relatives à des opérations semblables d'entreprises privées. Les exemples cités concernent Trygg-Hansa (un groupe d'assurance suédois de premier plan), qui a cédé sa participation déficitaire dans le groupe d'assurance américain Home Holding; Hanson (un conglomérat anglo-américain) qui a décidé de se séparer de 34 petites filiales américaines; AEG (la branche électronique du groupe Daimler Benz), qui a cédé certaines activités dans le cadre d'une restructuration de grande ampleur; Eemland (un groupe d'investisseurs internationaux immatriculé aux Pays-Bas), qui a cédé la société Wilkinson Sword, exerçant ses activités dans le secteur des rasoirs et des articles de toilette, avec un bilan exempt de tout endettement; Schörghuber (un groupe allemand opérant dans les secteurs de l'immobilier et de la brasserie), qui a vendu l'entreprise de construction Heilit & Woerner qu'il contrôlait pour un prix symbolique après une dernière injection de capital; Klöckner-Humbold-Deutz (entreprise allemande du secteur de la transformation), qui a été assainie grâce à une injection de capital considérable de son principal actionnaire, la Deutsche Bank; Dornin Luftfahrt (constructeur aéronautique allemand), qui a été revendue par sa société mère Daimler-Benz Aerospace, après une dernière injection de capital de 80 %, pour un prix égal à zéro.

Choix de la vente de préférence à d'autres solutions

Les autorités autrichiennes soulignent que la vente à Eliasch représentait la solution la plus avantageuse pour AT et pour le gouvernement autrichien. Outre le fait qu'elle ne disposait pas des compétences de gestion nécessaires pour procéder elle-même à la restructuration de HTM, AT aurait dû apporter 300 millions de schillings autrichiens supplémentaires pour mener à bien une telle restructuration (soit la part à verser par Eliasch conformément à l'accord de vente) sans avoir la certitude de récupérer son investissement grâce à une augmentation de la valeur du capital de HTM après sa restructuration. AT fait valoir que la vente s'est faite par une vaste procédure d'appel d'offres ouvert par SBC Warburg, qui a pris contact avec plus de 50 investisseurs potentiels. La décision en faveur de l'offre d'Eliasch a été prise en fonction de critères ouverts sur la base de considérations économiques.

AT précise que, par la vente, elle ne renonce pas d'emblée à récupérer ses apports de capital, étant donné que 15 % des bénéfices découlant d'une vente future de HTM par Eliasch devraient lui revenir. L'introduction en bourse est prévue pour 1998, ce qui devrait rapporter à AT un revenu probable de 2,25 à 3 millions de dollars des États-Unis (1,8 à 2,4 millions d'écus). AT ajoute que l'accord sur le maintien des unités de production en Autriche ne constitue pas une aide d'État, mais empêche la dissolution du groupe par Eliasch.

La vente de HTM constituait selon AT la meilleure solution pour elle, même par rapport aux différentes formes de liquidation (faillite, liquidation, règlement judiciaire, liquidation sans insolvabilité). La possibilité d'une liquidation de HTM par faillite, qui est la solution la moins coûteuse, est considérée par AT comme moins favorable, pour trois raisons en particulier: d'abord, les retards qui en découleraient pour la privatisation de AT, deuxièmement, la détérioration de la situation financière du groupe AT et troisièmement, une responsabilité financière éventuelle pour les engagements de HTM.

1. D'après les données fournies par AT, les solutions de la restructuration ou de la liquidation de HTM retarderaient la privatisation de AT de 2 ans et neuf mois selon les estimations. En comparant les intérêts potentiels des recettes tirées de la privatisation avec les dividendes qui reviendraient à l'État autrichien pour la même période, AT a calculé que la perte actualisée serait de [. . .].

2. AT indique qu'une faillite de la filiale HTM nuirait à l'image de AT. Les banques mettraient alors en cause la solidité financière de AT elle-même, ce qui entraînerait un alourdissement du service des intérêts des crédits bancaires accordés au groupe AT. AT rappelle une nouvelle fois l'affaire Schörghuber dans laquelle la Commission a admis que la solvabilité et l'image constituaient des considérations économiques indirectes raisonnables. Le coût supplémentaire pour les trois prochaines années est estimé par AT à [. . .].

3. AT fait observer qu'elle risque fort, dans le cas d'une faillite de HTM, d'être tenue des engagements de cette dernière. Certes, elle considère ces créances comme dénuées de tout fondement, mais elle souligne les risques qui pourraient découler de litiges devant les tribunaux. Le montant que pourraient représenter ces

engagements difficiles à évaluer, les coûts découlant du report de la privatisation ainsi que l'augmentation de la charge d'intérêts seraient supérieurs aux «coûts» de la vente à Eliasch.

Comportement des banques

En outre, les autorités autrichiennes font valoir que le fait que les banques étaient prêtes à renoncer partiellement au remboursement des crédits qu'elles avaient accordés, dont une part importante était constituée des moyens financiers nécessaires au sauvetage et à la restructuration de HTM, représente une contribution considérable du secteur privé à l'investissement d'ensemble. Le financement décidé par AT doit donc être considéré comme un comportement normal pour un investisseur agissant conformément aux lois du marché. Une liste des banques ayant financé HTM et de leurs créances a été communiquée à la Commission. À sa demande, des renseignements sur les propriétaires des banques lui ont été fournis. Il ressort de ces documents que 70 % de l'endettement bancaire de HTM est auprès de banques publiques. AT déclare que les banques publiques se comportent de façon indépendante et que leurs actions ne peuvent donc pas être considérées comme des mesures d'État; elles n'agissent pas seules, mais dans le cadre d'un consortium de dix banques autrichiennes qui ont toutes donné leur accord pour l'abandon des créances.

Risque financier pour Eliasch

Enfin, les autorités autrichiennes font valoir l'argument que l'engagement financier de Eliasch auprès de HTM dépasse largement le prix d'achat initial de 10 millions de schillings autrichiens (0,7 million d'écus). Ce montant a été majoré ensuite par l'apport de 25 millions de schillings autrichiens supplémentaires (1,9 million d'écus). De plus, Eliasch s'est engagée à apporter un montant supplémentaire de 275 millions de schillings autrichiens (20 millions d'écus) dans les trois années qui viennent. À défaut, Eliasch n'aurait pas le droit de recevoir de dividendes ni de vendre l'entreprise en tout ou en partie. En outre, les autorités autrichiennes confirment qu'Eliasch a pris un engagement irrévocable pour un montant de [...] en faveur de AT. Au total, le risque financier lié à cette opération peut être évalué provisoirement à plus de [...] et s'élève au total à [...].

Redevances

Les autorités autrichiennes font observer que le montant versé par AT à HTM pour l'utilisation de la marque «Head», qui aurait été de 50 millions de schillings autrichiens n'est pas conforme à la réalité, et que c'est un montant approprié qui a été payé, à savoir, 101 000 schillings autrichiens (7 500 écus).

6.1.2. ***Article 92 paragraphe 3 point c)***

Les autorités autrichiennes considèrent que, même si les mesures prises par AT devaient être considérées comme des aides d'État, elles seraient justifiées conformément à l'article 92 paragraphe 3 point c) du traité CE. Selon elles, HTM retrouverait sa rentabilité à l'issue du processus de restructuration. Elle atteindrait un résultat net positif en 1998, même si son endettement restait élevé. L'introduction en bourse en 1998 ou 1999 améliorerait la structure financière de l'entreprise. HTM procéderait à une réduction de ses capacités et contribuerait ainsi à restructurer le secteur. Les injections de capital seraient limitées au minimum et n'entraîneraient pas un excédent de liquidités.

6.2. *Autres tiers intéressés et plaignants*

6.2.1. ***Premier tiers intéressé et plaignant***

Un concurrent de HTM affirme que l'accès à la procédure d'appel d'offres pour HTM lui a été refusé. Il précise qu'il n'a pas été invité à soumissionner et n'a même pas été admis aux négociations lorsqu'il a manifesté son intérêt auprès du ministère des finances en juillet 1995 et auprès d'AT en août 1995. Il assure la Commission qu'il est toujours disposé à verser pour HTM un prix supérieur aux conditions d'achat qui ont été rendues publiques.

En ce qui concerne le caractère d'aide des mesures prises par AT, le concurrent ajoute que, comme AT détient le monopole public des tabacs, elle réalise de ce fait des gains élevés qui doivent être considérés comme des ressources d'État. Le fait que l'État n'ait pas prélevé ces ressources a permis à AT d'acheter HTM. Du reste, il estime que la clause sur le maintien des sites de production en Autriche est révélatrice de l'influence du gouvernement sur la décision de AT.

Ce concurrent ajoute que la vente n'est pas la solution la plus économique pour AT. Une société holding privée n'assumerait les pertes d'une filiale que s'il existait à moyen terme des perspectives d'un rendement approprié. Or, tel n'est pas le cas si l'on vend l'entreprise. La part qui pourrait éventuellement être réalisée lors d'une vente ultérieure de HTM, soit 15 %, est sans aucun rapport avec les ressources apportées. De plus, AT n'a pas de raison de se préoccuper de son image étant donné que, grâce à sa position de monopole, elle ne dépend pas de sa réputation. Dans son activité principale, l'entreprise peut réaliser des bénéfices très élevés quelle que soit sa décision en ce qui concerne HTM.

Toujours selon ce concurrent, les créanciers de HTM, dont la plupart sont des banques publiques, soutiennent HTM en ce qu'elles abandonnent dans une très large mesure leurs créances, et ce sans qu'Eliasch apporte d'autre garantie pour le reste des créances ni de ressources supplémentaires importantes.

Ce concurrent précise que HTM se trouve depuis plusieurs années dans une situation difficile, mais qu'elle a néanmoins pu maintenir son activité et sa capacité grâce à la confiance générale dans la compensation des pertes par AT. La politique de prix très bas de HTM a entravé la marge de manœuvre des concurrents. Ainsi, ils ont dû restructurer et réduire leurs activités par leurs propres ressources. Si la restructuration de HTM est financée par des subventions de l'État, il y a incontestablement distorsion de la concurrence. En outre, cette aide met en péril

le développement de cette branche plutôt qu'elle ne l'encourage. La garantie du maintien d'un niveau déterminé d'emploi en Autriche fausse la concurrence entre États membres. Eu égard à l'internationalisation très poussée des échanges d'articles de sport, le commerce intracommunautaire est sans conteste affecté.

6.2.2. ***Deuxième tiers intéressé***

Un deuxième concurrent fait valoir que la vente de HTM par AT en 1993 n'a pas pour but une diversification sur la base de considérations d'économie de marché, mais le soutien d'une entreprise autrichienne en difficulté. Les injections de capital ne sont pas justifiées sur le plan économique et constituent par conséquent une aide d'État.

Le marché des articles de sport se caractérise ces dernières années par une baisse des chiffres de vente et de la demande. Toutes les entreprises luttent pour survivre et doivent réduire leurs capacités. La société en question a supporté elle-même le coût de telles mesures de restructuration; si les coûts de la restructuration de HTM étaient supportés par l'État, il y aurait incontestablement distorsion de la concurrence.

6.2.3. ***Troisième tiers intéressé et plaignant***

Un troisième concurrent fait valoir que le marché des articles de sport d'hiver est en situation de surcapacité. Les aides d'État à HTM continueraient à déstabiliser le marché et à fausser la concurrence. Les réductions de capacité de HTM sont à considérer comme une bonne chose pour la branche, mais ce n'est pas l'État qui devrait en supporter les coûts.

Il ajoute que le caractère d'aide d'État de ces mesures ressort de plusieurs facteurs: il n'y a pas de perspectives de rendement du capital, la décision de vendre HTM ne constitue pas la solution la plus économique pour AT et les apports de capital ne sont pas justifiés par le prix de vente. De plus, 70 % du soutien des banques provient d'établissements publics.

Ce concurrent met en cause la conformité de l'aide d'État avec les dispositions du traité. Suivant les dispositions du plan de restructuration, HTM a l'intention de se concentrer sur des produits de technologie de pointe. Le concurrent en question conteste, voire nie l'existence d'une telle technologie. Du reste, l'aide n'est pas proportionnée à la taille de HTM.

6.2.4. ***Quatrième tiers intéressé et plaignant***

Un quatrième concurrent affirme que les mesures prises par AT en faveur de HTM ces dernières années faussent la concurrence et que leur effet a encore été renforcé par les fonds apportés lors de la vente.

6.2.5. ***Cinquième tiers intéressé et plaignant***

Un autre tiers ajoute qu'il était intéressé par l'acquisition de HTM à de meilleures conditions pour AT, mais que son offre n'a pas été suffisamment prise en compte par AT.

7. Appréciation des mesures prises par AT — Existence d'une aide

7.1. *Ressources d'État*

Ainsi qu'il a déjà été indiqué, les autorités autrichiennes estiment que AT a toujours agi indépendamment du gouvernement. En outre, AT a jusqu'ici réalisé des bénéfices et régulièrement distribué des dividendes à son actionnaire public ces dix dernières années, à l'exception de l'année 1994, où AT a subi des pertes importantes essentiellement à cause des mauvais résultats de HTM. De plus, les pertes de HTM ont été nettement plus lourdes en 1995, aussi faut-il s'attendre à ce que le résultat de AT soit à nouveau négatif.

La Commission maintient que AT est une entreprise publique à 100 %. Les membres de son conseil de surveillance sont nommés par son actionnaire public, le ministère des finances. Le conseil de surveillance nomme quant à lui les membres du conseil d'administration. Certaines décisions du conseil d'administration, comme l'acquisition ou la vente de participations dans des entreprises, requièrent l'accord du conseil de surveillance. Le conseil d'administration peut quant à lui soumettre certaines opérations pour approbation à l'assemblée générale.

Comme le capital de AT doit être considéré comme une propriété publique, il pourrait constituer des «ressources d'État» au sens de l'article 92 paragraphe 1 du traité CE, si l'utilisation et l'octroi de ces ressources n'étaient pas exclusivement déterminés par les critères de l'économie de marché (1). Les bons résultats de AT rapportaient aux pouvoirs publics des dividendes réguliers, issus du monopole des tabacs. Les dividendes distribués faisaient partie du bénéfice net réalisé, alors que la part restante était affectée aux réserves propres. L'utilisation des bénéfices non distribués doit, comme l'ensemble des fonds propres de AT, respecter les critères stricts de l'économie de marché. Sinon, il peut y avoir une aide d'État.

Dans le cas d'une entreprise publique réalisant des bénéfices, comme AT, les investissements réalisés par HTM sous forme d'injections de capital sans perspectives de rendement entraîneraient une réduction des bénéfices de AT (dividendes plus bénéfices) et diminueraient donc le rendement de la participation de l'État. Un tel phénomène constitue un soutien direct de HTM par des ressources d'État.

Il faut également considérer que l'activité principale de AT est l'administration du monopole des tabacs en Autriche. Il est donc logique que AT réalise de bons résultats. Ce marché a été libéré au 1er janvier 1995 (bien que pas totalement), or il ne fait aucun doute que les investissements et les pertes du groupe HTM ont été financés grâce à des recettes tirées du monopole des tabacs. La Commission estime que l'apport de fonds tirés d'un secteur public protégé à un secteur réalisant des pertes peut constituer une aide d'État, surtout lorsque cet investissement n'est justifié ni par un plan visant à rétablir la rentabilité à long terme ni — comme cela semble être le cas pour HTM — par la perspective d'un bénéfice net pour l'ensemble du groupe AT.

(1) Voir affaire C-303/88, Italie contre Commission, Recueil 1991, p. I.1433; voir aussi affaire C-305/89, Italie contre Commission, Recueil 1991, p. I.1603.

7.2. *Principe de l'investisseur en économie de marché*

La Commission applique le principe de l'investisseur en économie de marché pour déterminer si le soutien financier d'une entreprise par l'État constitue une aide d'État ou un apport de capital risque auquel un investisseur privé aurait procédé de la même manière (1).

Il semble que certaines décisions concernant HTM aient été inspirées de réflexions qui n'auraient normalement pas été prises en considération par un investisseur en économie de marché. La dernière décision prise, consistant à assortir la vente de HTM d'une «dot» au lieu de procéder à sa liquidation ou à sa restructuration, paraît essentiellement motivée par le souhait de privatiser rapidement AT. C'est un fait qui est révélateur de la forte influence que les intentions du gouvernement autrichien avaient sur les décisions de AT. De même, on ne peut considérer comme une décision d'un investisseur privé l'obligation de maintenir les activités autrichiennes de HTM pour les trois années qui viennent. Il semble s'agir plutôt d'une obligation imposée afin de maintenir l'usine en Autriche.

7.2.1. ***Rendement***

L'apport de 400 millions de schillings autrichiens (30 millions d'écus) n'est intervenu que pour éviter l'insolvabilité de HTM. Aucun plan de restructuration ni aucune autre mesure n'était prévue pour améliorer la situation précaire de HTM. Ces mesures n'en étaient apparemment qu'au stade de la prévision. Il s'agissait d'une mesure de sauvetage soudaine de grande ampleur, prise par AT après la détérioration excessive du bilan de HTM. Il est vrai que dans l'affaire ENI/Lanerossi (2), la Cour de justice avait concédé qu'une société mère pouvait supporter pendant une période limitée les pertes d'une de ses filiales, dans la perspective d'en tirer un profit matériel indirect tel que la réorientation des activités du groupe après la liquidation d'une filiale aux meilleures conditions possibles, et pour maintenir l'image de marque du groupe, dans la perspective d'en tirer au moins à long terme un profit.

Un investisseur privé aurait cependant reconnu beaucoup plus tôt la situation réelle de HTM. Les autorités autrichiennes ont produit une liste des décisions qui ont été prises depuis 1993 pour améliorer la situation de HTM. Cette liste contient des modifications de gestion, de nouveaux concepts de commercialisation, des programmes de réduction des capacités et des coûts, etc. Manifestement, toutes ces décisions n'ont été prises qu'à contre-coeur; elles se répétaient et n'ont apparemment pas été mises en œuvre convenablement. Faute d'amélioration de la situation, une société mère privée aurait sans doute agi à un stade plus précoce afin d'éviter les pertes dues à une intervention tardive.

De même, les 400 millions de schillings autrichiens supplémentaires apportés en août et en septembre n'étaient destinés qu'à éviter l'insolvabilité. Ils font aussi partie de la «dot» que AT devait payer conformément aux conditions de cession à Eliasch et constituent une injection de capital sans la moindre perspective de rendement.

Selon AT, la période écoulée entre la première injection de capital destinée à sauver l'entreprise et sa décision de vendre HTM a été relativement courte (moins de six mois); cette période était appropriée et nécessaire pour élaborer un plan de restructuration de HTM et prendre la décision de la vendre. Toutefois, AT aurait pu et aurait dû intervenir plus tôt, afin d'éviter que les pertes, déjà considérables, continuent à s'accumuler et de devoir prendre la décision coûteuse à laquelle elle a finalement été contrainte.

Les injections de capital et les couvertures des pertes effectuées dans le cadre de la privatisation d'une entreprise sont en général assimilées à des aides d'État lorsqu'elles ne sont pas compensées par le prix de vente obtenu par les pouvoirs publics, auquel cas le bilan de l'opération serait positif. Dans le cas de HTM, le prix de vente est très largement inférieur aux aides et aux dotations de capital versées ou à verser par AT, si bien que le prix de vente définitif est nettement négatif. En outre, le droit revenant à AT et prévu dans l'accord de vente de recevoir 15 % du produit de la vente qu'Eliasch réaliserait en cas de cession future de HTM, doit être mis en perspective. D'abord, on ignore si cette vente est possible, quand elle se fera et à quel prix elle se fera. Ensuite, la part de AT (1,8 — 2,4 millions d'écus) ne représente pas un rendement approprié par rapport aux injections de capital de 1,19 milliard et de 1,59 milliard de schillings autrichiens (88 et 118 millions d'écus respectivement), au cas où HTM devrait être vendue sur le marché comme prévu en 1998 ou 1999 pour 15 à 20 millions de dollars des États-Unis (12 à 16 millions d'écus). En fait, les prévisions du plan financier pour 1998 fixent le capital propre à peu près au même niveau.

7.2.2. ***Affaires comparables selon les parties***

La Commission estime que l'apport de capital de 400 millions de schillings autrichiens (30 millions d'écus) opéré en avril 1995 est intervenu trop tard pour constituer une mesure provisoire dans l'attente de trouver une solution pour HTM. La décision de céder HTM et de prévoir une «dot» de 1,19 milliard de schillings autrichiens (88 millions d'écus) est donc une mesure destinée à résoudre définitivement les difficultés financières de HTM. Les autorités autrichiennes font valoir que des décisions tout aussi douloureuses sont parfois prises par des sociétés *holdings* privées qui décident de céder des filiales à un prix négatif. Plusieurs de ces cas ont été soumis à la Commission. Si certains de ces exemples peuvent attester que la cession d'entreprises publiques à un prix négatif ne constitue pas automatiquement une aide d'État, ils ne suffisent cependant pas à écarter la présomption d'aide dans le cas de HTM. Il ressort des quelques éléments

(1) Communication de la Commission sur l'application des articles 92 et 93 du traité CE et de l'article 5 de la directive 80/723/CEE de la Commission aux entreprises publiques du secteur manufacturier (JO n° C 307 du 13. 11. 1993, p. 3).

(2) Affaire C-303/88, Italie contre Commission, Recueil 1991, p. I.1433.

présentés qu'ils se rapportent en réalité à des opérations qui se sont déroulées dans des circonstances fondamentalement différentes de celles qui prévalent dans le cas présent.

Dans l'affaire Trygg-Hansa, la société *holding* avait cédé à un concurrent une filiale enregistrant des pertes dans le secteur de l'assurance et avait alors étudié la possibilité de développer avec lui une coopération commerciale très large. Hanson a décidé de se séparer de 34 petites filiales, qu'elle a regroupées en une société, dont le capital a été réparti entre ses actionnaires, de façon à maintenir les liens avec ces sociétés.

AEG, la société *holding* d'un groupe connaissant de graves difficultés financières, s'est séparée de certains secteurs commerciaux dans le cadre d'une restructuration industrielle cohérente et de grande envergure qui s'étendait à l'ensemble de la structure du groupe. Rien ne prouve avec certitude que la cession des filiales de AEG soit intervenue à un prix négatif.

La décision de Eemland de procéder à la cession de Wilkinson, après apurement du passif par un partage des engagements entre les actionnaires de Eemland, est plus à rapprocher du cas de AT. Toutefois, il est clair que cette vente était aussi liée à d'autres facteurs tels que le respect par Gillette (dont l'activité s'exerçait dans le même domaine que Wilkinson) de l'obligation qui lui était faite par l'autorité compétente de se dessaisir de sa participation dans Eemland, jugée anticoncurrentielle.

Daimler-Benz Aerospace a injecté 300 millions de marks allemands (157 millions d'écus) dans sa filiale non rentable Dornier Luftfahrt et a cédé ensuite 80 % de sa participation dans celle-ci à Fairchild Aircraft, sans exiger de prix pour cette vente. Contrairement à AT, Daimler-Benz Aerospace reste actionnaire dans Dornier Luftfahrt et est donc intéressée à la survie de cette dernière. De plus, Daimler-Benz reste active dans cette branche par sa filiale Aerospace. Il faut souligner d'ailleurs que d'autres aspects qui ne sont pas mentionnés par les autorités autrichiennes, comme certaines obligations vis-à-vis des propriétaires précédents, ont sûrement dû jouer un rôle également.

Klöckner-Humbold-Deutz a été sauvée d'une situation extrêmement grave qui a été révélée de manière imprévue après la découverte de manipulations de sa direction. La Deutsche Bank, son premier actionnaire, a apporté environ la moitié des fonds nécessaires à son sauvetage (notamment par l'abandon de ses créances). Contrairement à AT, la Deutsche Bank maintient sa participation dans KHD, si bien qu'elle a des perspectives de rendement même si l'on ne peut encore se prononcer à l'heure actuelle sur une évolution favorable.

L'affaire HTM présente toutefois certaines similitudes avec l'affaire Neue Maxhütte Stahlwerke, qui a fait récemment l'objet d'une décision de la Commission [1]. Le gouvernement de Bavière avait l'intention, lors de la cession de l'entreprise à un prix symbolique, de procéder aussi à une dernière injection de capital dans celle-ci, arguant du fait qu'un investisseur en économie de marché aurait procédé de la même manière et aurait envisagé un prix négatif sur la base de considérations telles que l'image du groupe, ses obligations sociales et sa position sur le marché. Dans cette affaire, la Commission a décidé que le manque à gagner net constituait une aide d'État parce que le gouvernement de Bavière ne pouvait espérer tirer un avantage économique, même à long terme, et ne s'était pas non plus efforcé d'atténuer autant que possible les conséquences économiques défavorables qui étaient à prévoir.

Les autorités autrichiennes relèvent dans la décision Neue Maxhütte Stahlwerke un autre exemple d'une entreprise privée, Schörghuber Gruppe/Heilit & Woerner Bau AG, présentant selon elles des similitudes avec l'affaire HTM. Schörghuber (entreprise opérant dans les secteurs de l'immobilier et de la brasserie) a décidé de mettre fin à sa participation dans Heilit & Woerner et de se retirer complètement du marché de la construction. Heilit & Woerner a été vendue à un prix symbolique à une autre entreprise de construction et Schörghuber a procédé à une dernière injection de capital de 50 millions de marks allemands (26 millions d'écus). La Commission estime que les circonstances dans lesquelles cette opération s'est déroulée sont très différentes de celles de l'affaire HTM. Cela est particulièrement vrai de la relation qui existe entre l'activité à laquelle il a été mis fin et l'activité principale conservée par le groupe. Schörghuber a poursuivi ses activités dans le secteur immobilier et avait donc intérêt à entretenir de bonnes relations avec les autres entreprises de cette branche. Ce lien n'existe pas dans l'affaire AT/HTM, car AT abandonne un secteur totalement distinct de ses autres activités. Cette comparaison ne peut lever les doutes sur la question de savoir si AT a agi conformément aux principes de l'économie de marché.

Au contraire, la Commission estime que AT n'agit pas comme un investisseur guidé par les lois du marché, surtout en ce qui concerne le choix définitif opéré entre la cession et la liquidation de HTM. La Commission rappelle à ce propos que, dans l'affaire Hytasa Imepiel Interlhorce [2], le tribunal de première instance avait estimé qu'un actionnaire privé recherchant la rentabilité à long terme ne serait pas prêt à apporter des capitaux à une entreprise enregistrant des pertes depuis plusieurs années, ce qui coûterait plus cher que de procéder à une liquidation des actifs et n'offrirait aucune perspective de rendement, même à long terme, en cas de vente de l'entreprise.

7.2.3. *Faillite et injection de capital lors de la liquidation*

Contrairement aux autorités autrichiennes, la Commission considère que la cession de HTM ne constituait pas à ce moment-là l'option la moins coûteuse pour AT.

[1] JO n° L 253 du 21.10.1995, p. 22.

[2] Affaires jointes C-278/92, C-279/92 et C-289/92, Espagne contre Commission, Recueil 1994, p. I.4103.

Responsabilité

D'un côté, AT fait valoir qu'une faillite de HTM comporterait un risque financier considérable, étant donné qu'il faudrait s'attendre à une action en justice contre AT de la part des banques ayant consenti des crédits et des autres créanciers. Plusieurs documents ont été fournis à l'appui de cet argument. De l'autre côté, AT considère que ces créances sont dénuées de tout fondement. La Commission doute que ces coûts — même si l'on prend en compte tous les types d'engagements possibles de AT et l'avis des avocats et des spécialistes qu'elle a consultés à cet égard — puissent atteindre, avec les autres sources de coûts indiquées par AT, les injections de capital convenues.

Il convient de noter en outre que la plupart des risques éventuels évoqués par AT ne sont pas liés à une faillite de HTM, mais au fait que AT a négligé d'informer les créanciers de son intention de vendre la filiale. Par conséquent, ces coûts ne sont pas à prendre en considération dans une comparaison des coûts liés à une faillite et des coûts liés à une convention de vente.

Coûts de financement

AT avance que d'autres coûts devraient être pris en considération au cas où HTM serait mise en liquidation, notamment les effets négatifs sur l'image du groupe et sur sa réputation de solvabilité, ce qui entraînerait une augmentation substantielle des charges financières du groupe. L'argument de la perte de prestige est peu convaincant dans le cas d'espèce, AT ayant l'intention de cesser complètement ses activités dans le domaine du sport et de mettre fin à l'ensemble de ses relations industrielles, commerciales et financières avec ce secteur. Cette décision n'entraîne donc pas sur les autres activités du groupe de retombées qui pourraient justifier ces craintes. On pourrait envisager une atteinte à sa réputation de solvabilité dans le cas où le groupe AT poursuivrait ses activités ou maintiendrait des participations dans ce secteur où HTM est active ou dans des secteurs analogues. [Les créanciers connaissent la différence de responsabilité financière de la société mère pour le «coeur» des activités et les autres investissements.] Il est peu probable que la vente de HTM à un prix négatif nuise moins à l'image de AT que sa liquidation. On pourrait faire valoir à l'inverse que la réputation de AT serait même meilleure sans les injections de capital dans HTM étant donné que les ressources en cause appartiendraient alors encore à l'entreprise et renforceraient son assise financière.

Quoi qu'il en soit, il convient de remettre en cause l'estimation de [...]. Tout d'abord, l'hypothèse d'une détérioration du taux d'intérêt de 1,5 point de pourcentage paraît excessive. Deuxièmement, le calcul ne fait pas de différence entre la réputation de solvabilité de AT elle-même, de ses filiales, dans l'industrie du tabac et ses autres participations. Troisièmement, AT admet que la hausse des taux d'intérêt des banques n'a été appliquée que pendant trois ans et a été réduite graduellement, si bien qu'on voit mal pourquoi les créanciers réagiraient de cette façon. Quatrièmement, AT fait valoir la détérioration des conditions des paiements avec les distributeurs de tabac en Autriche. Il n'y a aucune raison de supposer que les banques rendraient ces conditions moins favorables du fait de la faillite d'une filiale.

Dans un secteur comme celui-ci (le tabac), qui permet de réaliser des recettes importantes et régulières, il est peu probable qu'il y ait un «effet HTM» négatif. Pour résumer, la Commission considère qu'il n'y a pas eu de détérioration des conditions financières dans le cas d'espèce. Au contraire, il faut rappeler que les réserves financières de AT seraient plus élevées sans les apports de capital à HTM et que sa réputation en serait encore meilleure.

Privatisation de AT

On ne peut accepter l'argument supplémentaire selon lequel la privatisation de AT serait retardée et entraînerait une perte financière pour l'État chiffrée à [...]. Dans le cas d'une liquidation volontaire ou judiciaire (liquidation, règlement judiciaire, liquidation sans insolvabilité), d'une restructuration autonome et d'une privatisation, il y aurait des pertes à supporter par AT. C'est pourquoi, sauf en cas de faillite, la valeur de AT à la fin de l'année 1996 se réduirait de toute façon du montant négatif de HTM, si bien que la solution la plus économique sur le plan des coûts se révélerait aussi la meilleure décision en ce qui concerne la privatisation de AT. Ce n'est qu'en cas de faillite que la perte ne serait pas supportée par AT et que sa valeur d'entreprise se trouverait augmentée d'autant.

La faillite d'une filiale ne doit pas nécessairement avoir une influence négative sur l'appréciation par le marché de la société mère ou du groupe, comme le révèle notamment l'affaire Daimler-Benz et Fokker. Daimler-Benz a soutenu sa filiale non rentable Fokker plusieurs années à raison d'apports de capital considérables avant de prendre finalement la décision de mettre fin à son aide. Au moment où elle a annoncé cette mesure, la valeur de marché des actions de l'entreprise n'a baissé que de 1 % pour en reprendre ensuite 6 au cours des trois mois qui ont suivi. Cet exemple démontre que la fin d'une participation non rentable n'a pas automatiquement pour effet de diminuer la valeur de la société mère ou du groupe. Au contraire, les investisseurs sur le marché considéraient plutôt ce type de mesure comme le signe d'un comportement économique raisonnable de l'entreprise.

La valeur du capital de AT est estimée à [...]. Les autorités autrichiennes font valoir que le fait de retarder la privatisation entraînerait une perte de 7 % sur les intérêts du produit de la privatisation. Elles comparent ces intérêts avec les dividendes possibles pour la même période. La Commission ne peut suivre cette argumentation étant donné que l'augmentation de la valeur de capital de AT n'est pas prise en considération. Les autorités autrichiennes ont prétendu que la participation dans AT était un investissement avantageux sur le plan économique, qui avait toujours rapporté des revenus élevés, ce que révélait

notamment le montant des dividendes. Par conséquent, le calcul ne serait exact que si AT réalisait des gains d'un niveau inférieur à celui du passé. Si toutefois, ainsi que l'indiquent les autorités autrichiennes, il n'y a pas de raison de penser que la rentabilité de AT sans HTM diffère fondamentalement de celle du passé, elle sera de toute façon supérieure à 7 %. Par conséquent, le report de la privatisation de AT ne devrait entraîner aucune perte pour l'État, mais au contraire un gain. En pratique, de tels écarts entre la rentabilité et la valeur de marché seraient absorbés par les marchés à options, à terme et à risque.

La question de savoir si ces considérations seraient déterminantes pour un investisseur privé reste d'ailleurs ouverte. Si on applique le principe de l'opérateur agissant selon les lois du marché au comportement de AT, les considérations liées à la privatisation de la société *holding* n'ont pas à être prises en compte, étant donné qu'elles ne le seraient pas par une société *holding* privée dans une situation comparable. La décision de vendre la société *holding* n'a pas d'importance pour AT elle-même. Par conséquent cette argumentation fait apparaître que les objectifs du propriétaire (l'État) ont été pris en considération dans la décision de fournir des fonds pour HTM. Or, le gouvernement autrichien a déclaré que AT a agi de façon indépendante, et l'appréciation de la Commission souligne qu'un lien peut être établi entre les décisions de AT et l'État au sens de l'article 92 paragraphe 1.

Si toutefois on applique directement le principe de l'investisseur en économie de marché au comportement du gouvernement autrichien, en sa qualité d'actionnaire de AT et donc, en dernière analyse, de HTM, la Commission estime toujours que celui-ci aurait dû intervenir à un stade beaucoup plus précoce afin d'éviter une telle dépréciation de son investissement.

Pour résumer, on constate que les coûts éventuels des trois sources doivent être à tout le moins remis en cause, voire totalement réfutés. Le montant serait de toute façon nettement inférieur à la somme des moyens financiers mis à la disposition de HTM par AT. On ne peut donc considérer la vente à Eliasch comme la solution la moins coûteuse pour AT.

7.2.4. ***Comportement des banques***

En ce qui concerne la participation des banques au sauvetage de HTM, la Commission relève que la décision d'abandonner les créances à raison d'un montant de 630 millions de schillings autrichiens (47 millions d'écus), annoncée par les banques ayant leur siège en Autriche, émanerait à 70 % de banques contrôlées par l'État, telles que la Creditanstalt-Bankverein (48,6 % du capital, mais 70 % du capital donnant un droit de vote est aux mains de l'État) et la Bank Austria (20 % des parts appartenant à l'État et 46 % étant indirectement garantis par la ville de Vienne). Les concurrents ont eux aussi émis dans leurs observations des doutes quant au comportement des banques publiques.

Néanmoins, il convient de considérer qu'en cas de faillite, les banques auraient perdu un pourcentage plus élevé des crédits qu'elles auraient accordés. Au cours de l'enquête, il est en outre apparu que le comportement des banques publiques correspondait à celui des banques privées participantes. D'une part, la renonciation des établissements financiers autrichiens à leurs créances va de pair avec des mesures analogues de banques étrangères et d'autre part, les banques publiques autrichiennes agissent dans le cadre d'un consortium de dix banques autrichiennes (publiques et privées) participant à l'opération HTM. Étant donné que chaque banque dispose d'un droit de veto, la décision d'abandonner créances et intérêts a été prise d'un commun accord, c'est-à-dire en concertation avec les banques privées participantes. Étant donné que rien ne vient étayer l'hypothèse selon laquelle le comportement des banques publiques n'était pas fondé sur des considérations économiques, la Commission estime qu'il n'est pas établi que les actes des banques publiques comportent des éléments d'aide d'État.

7.2.5. ***Procédure suivie lors de la vente***

SBC Warburg a été chargée, en mars 1995, de conseiller AT au sujet de sa privatisation et de différentes solutions concernant sa participation dans HTM. Outre l'élaboration d'un plan de restructuration, SBC Warburg a aussi noué de premiers contacts avec plusieurs investisseurs potentiels pour les sonder quant à un investissement dans HTM. Cette procédure a été élargie en juin à plus de 40 investisseurs. Seuls trois d'entre eux ont manifesté de l'intérêt et deux ont présenté une offre d'achat pour l'entreprise. Sur la base des offres reçues, le conseil de surveillance de AT a décidé d'accepter l'offre d'Eliasch, qui était la plus favorable pour AT.

Un tiers intéressé a déclaré, lors de l'enquête préliminaire de la Commission, qu'il était intéressé par le rachat de HTM, mais que son offre n'avait pas été traitée de manière équitable par AT. Ce tiers a exposé ses plans à la Commission. Après examen de ces documents, la Commission considère que cette offre ne peut remettre en cause la procédure suivie par AT dans la sélection des offres.

Ainsi qu'il a été indiqué, l'un des concurrents a déclaré qu'il avait été exclu du rachat de l'entreprise. Il a prétendu n'avoir pas reçu d'informations sur l'achat éventuel et n'avoir pas été admis aux négociations. Les autorités autrichiennes ont pu prouver que le concurrent en cause avait en fait été informé dès le mois de mai 1995 et une deuxième fois en juin 1995 de l'intention de AT de vendre HTM, mais qu'il n'avait pas manifesté d'intérêt. Il avait déclaré être totalement occupé par d'autres projets et ne pas avoir de capacité de gestion disponible pour s'engager dans HTM.

La Commission estime que la vente, même si l'intention de AT de vendre HTM n'a pas été rendue publique, s'est faite dans le cadre d'une procédure très large correspondant dans ses effets à un appel d'offres public, au cours de laquelle AT a choisi la meilleure offre. Par conséquent, le processus de privatisation lui-même ne semble pas comporter d'éléments d'aide d'État.

7.2.6. *Garanties d'emploi*

L'accord de participation passé avec Eliasch établit que les unités de production situées en Autriche doivent être maintenues et assurer un niveau déterminé d'emploi. Les autorités autrichiennes font valoir que AT était obligée de maintenir cette condition pour éviter le risque d'être poursuivie en justice par les créanciers de HTM après la vente. Elles ont déclaré en outre que le propriétaire précédent avait également insisté sur ces conditions lors de la vente de HTM à AT. Il est toutefois extrêmement douteux que les clauses, contenues dans l'accord d'achat avec Eliasch, surtout celles qui sont liées au maintien du niveau d'emploi, étaient inspirées par des considérations de cette nature. Il en va autrement dans le cas d'espèce étant donné que l'acheteur précédent, l'entreprise publique AT, poursuit peut-être par cette obligation une politique des pouvoirs publics de maintien du niveau d'emploi; ceci constitue même une indication de l'existence possible d'aides d'État lors de cette vente en 1993.

AT déclare par ailleurs que les sites de production et le personnel étaient de toute façon indispensables à la poursuite des activités de HTM et à son assainissement et que la promesse de Eliasch ne constituait donc pas une véritable obligation. Cette argumentation est toutefois contraire à l'accord, car si tel avait été le cas, il aurait été superflu d'insérer la clause en question dans le contrat de vente.

Dans les décisions de vente, un investisseur guidé par les principes du marché ne cherche pas, sans des raisons économiques évidentes, à assurer un niveau d'emploi déterminé. Sans la condition en cause, un acheteur potentiel aurait plus de marge de manoeuvre en tant que chef d'entreprise. La valeur de HTM serait augmentée, ce qui permettrait d'atteindre un prix de vente plus élevé ou réduirait le besoin de recapitalisation de AT. Vue sous cet angle, cette condition est le signe manifeste d'une volonté de maintenir un certain niveau d'emploi dans certains sites en Autriche pour des raisons politiques. Cette clause conforte donc la Commission dans son opinion que le gouvernement autrichien a eu de l'influence sur la décision de AT.

AT invoque l'affaire Dornier Luftfahrt à titre d'exemple d'une entreprise privée qui a elle aussi subordonné la vente d'une filiale à une garantie d'emploi. Cette vente est toutefois différente du cas d'espèce dans la mesure où Daimler-Benz Aerospace, le vendeur, maintient sa participation dans Dornier Luftfahrt et est donc intéressée par la poursuite de la fabrication. De plus, il semble y avoir dans ce cas des obligations vis-à-vis des anciens propriétaires de Dornier Luftfahrt qui ont obligé Daimler-Benz Aerospace à reprendre cette condition, ce que n'ont pas signalé les autorités autrichiennes.

7.3. *Conclusion*

Ces conditions dans lesquelles des capitaux ont été versés à HTM et vont l'être encore, laissent penser que ces subventions constituent des aides d'État au sens de l'article 92 paragraphe 1 du traité CE. Un investisseur agissant dans les conditions normales d'une économie de marché n'aurait pas fourni de fonds à ces conditions. Ces capitaux proviennent de ressources d'État, à savoir des actifs de AT, et favorisent une entreprise déterminée. Ces aides permettent d'éviter la faillite de HTM, de poursuivre son exploitation et fausse la concurrence pour les articles de sport en question. Étant donné que HTM poursuit ses activités principalement en dehors de l'Autriche et dans l'Union européenne (45 % de son chiffre d'affaires ont été réalisés en Europe de l'Ouest en 1994), ces mesures affectent le commerce dans le marché commun.

8. Compatibilité de l'aide

Comme la Commission estime que ces mesures constituent des aides d'État, elle doit vérifier si une ou plusieurs des exemptions prévues à l'article 92 du traité CE sont applicables. Eu égard à la nature de l'aide, à savoir des apports de capital destinés à compenser les pertes et à couvrir les coûts de la restructuration, cette aide ne peut être examinée qu'au regard de l'article 92 paragraphe 3 points a) et c) du traité CE.

Toutefois, les éléments d'aide contenus dans les injections de capital en faveur de HTM ne peuvent pas être considérés comme une contribution au développement économique des régions au sens de l'article 92 paragraphe 3 point a) du traité CE, car HTM exploite des usines dans plusieurs régions et les aides n'ont pas été octroyées en vue d'un investissement ou de la création d'emplois. Seule la petite usine de fabrication de fixations de ski de HTM à Neusiedl se trouve dans une région visée à l'article 92 paragraphe 3 point a); or le plan de restructuration prévoit la fermeture de cette usine. Pour les mêmes raisons, l'article 92 paragraphe 3 point c) n'est pas applicable dans la mesure où il vise le développement de certaines régions économiques.

L'aide ne pourrait être justifiée que si elle contribuait au développement d'activités économiques sans altérer les conditions des échanges dans une mesure contraire à l'intérêt commun. Il convient plutôt de considérer cette aide, de par sa nature, comme une aide au sauvetage et à la restructuration d'une entreprise en difficulté. La Commission a fixé depuis longtemps déjà les critères à remplir pour que ce type d'aide puisse être autorisé en vertu de l'article 92 paragraphe 3 du traité CE (1).

Pour que la Commission puisse autoriser le versement d'aides *ad hoc* à des entreprises en difficulté, il faut que la restructuration respecte les principes suivants: tout d'abord, la viabilité à long terme de l'entreprise doit être rétablie dans un délai raisonnable; ensuite, la concurrence ne doit pas être indûment faussée; enfin, l'aide doit être

(1) Lignes directrices communautaires pour les aides d'État au sauvetage et à la restructuration des entreprises en difficulté (JO n° C 368 du 23.12.1994, p. 12).

proportionnée aux coûts et aux avantages de la restructuration et ne doit en aucun cas dépasser le strict minimum nécessaire, et le bénéficiaire doit apporter une contribution importante sur ses propres ressources. Ce n'est que si ces principes sont respectés que l'on peut considérer que les effets de l'aide ne sont pas contraires à l'intérêt commun au sens de l'article 92 paragraphe 3 point c).

8.1. *Restauration de la rentabilité*

Conformément aux lignes directrices communautaires, le plan de restructuration doit rétablir dans un délai raisonnable la viabilité et la rentabilité de l'entreprise, sur la base d'hypothèses réalistes en ce qui concerne ses conditions d'exploitation futures. La restructuration de HTM se fonde sur un plan d'entreprise et financier dont la teneur a été décrite au point 5. Ce plan a été élaboré par le nouveau propriétaire de l'entreprise en collaboration avec un bureau de conseil indépendant.

La Commission a examiné ce plan de restructuration et d'assainissement de manière approfondie, en particulier en ce qui concerne les éléments suivants:

— hypothèses sur lesquelles le plan se fonde en ce qui concerne les évolutions externe et interne,

— restauration de la viabilité de l'entreprise,

— évolution de sa compétitivité sur les différents marchés,

— réduction des capacités et de l'effectif,

— aide proportionnée à la restructuration,

— évolution des données financières et économiques essentielles

et

— contribution du bénéficiaire au financement du plan de restructuration.

Sur la base de cette analyse et eu égard aux résultats des premiers mois de la mise en œuvre du plan de restructuration, la Commission considère que celui-ci se fonde sur des hypothèses réalistes tant en ce qui concerne l'évolution externe (par exemple, parts de marché, prix de vente des produits) qu'en ce qui concerne les mesures internes (par exemple, réduction des coûts, diminution du nombre d'emplois). Ce plan prévoit des mesures de restructuration internes draconiennes, notamment la réduction des coûts de production et des coûts fixes, de la capacité et de l'emploi, ainsi qu'une amélioration des systèmes de direction interne. Les procédures doivent être rationalisées et les secteurs en perte que sont le golf et les vêtements de sport doivent être abandonnés. HTM se concentrera sur certains marchés de produits essentiels, principalement dans le segment de qualité et de prix supérieur. Le chiffre d'affaires global diminuera jusqu'en 1996 pour augmenter ensuite légèrement. Cependant, il restera en 1998 inférieur encore à ce qu'il était en 1994. Par conséquent, le plan ne repose pas sur une politique de vente globalement agressive.

Ainsi qu'il est indiqué plus haut, Eliasch a pris vis-à-vis de AT un engagement irrévocable pour un montant considérable. Cette prestation augmente son risque financier et souligne le sérieux de sa participation dans HTM. Cette obligation prouve qu'il est convaincu de l'assainissement de HTM.

Les coûts fixes seront constamment réduits et le seuil de rentabilité sera atteint en 1996. L'entreprise redeviendra rentable en 1998. L'introduction en bourse de HTM, prévue pour 1998 ou 1999, marquera sans ambiguïté un tournant dans l'évolution de l'entreprise, ouvrant des perspectives positives à long terme. Pour cette raison, le placement de HTM revêt une importance déterminante pour la restauration de la viabilité à long terme.

Au cours de la procédure d'examen de l'aide, la Commission a reçu des autorités autrichiennes des documents dont il ressort que le processus de restructuration de HTM est satisfaisant et se déroule même plus rapidement que prévu. Les résultats du premier semestre de 1996 soulignent que le plan de restructuration se fonde sur des hypothèses réalistes. La Commission est convaincue que HTM retrouvera une viabilité à long terme sur la base du plan de restructuration actuel.

8.2. *Prévention de distorsions de la concurrence indues*

Des mesures adéquates ont été prises pour prévenir autant que possible les effets préjudiciables de l'aide à la restructuration sur les concurrents. Normalement, dans le cas d'une surcapacité, la Commission s'assure, dans l'intérêt du développement du secteur en cause, que l'entreprise bénéficiaire diminue sa capacité. Le plan de restructuration de HTM prévoit une réduction considérable des capacités dans le secteur des skis, des fixations de ski, des chaussures de ski et des raquettes de tennis dans lesquels, sous l'effet de la chute de la demande ces dernières années, il existe une surcapacité de production structurelle. La réduction de capacité se situe entre 9 et 59 %. Elle se fera pour l'essentiel dès la première année de la restructuration. Étant donné que ces secteurs ne sont pas reconnus officiellement comme des secteurs en difficulté, cette réduction peut être considérée comme importante et proportionnée au montant de l'aide.

La part du marché mondial que détient HTM pour les skis et les fixations de ski a diminué entre 1994 et 1996 et restera à ce faible niveau au cours des années qui viennent. La part du marché mondial des raquettes de tennis (selon le nombre d'unités) que détient HTM ne s'est pas modifiée ces deux dernières années et devrait augmenter légèrement dans les années qui viennent grâce à des efforts particuliers de promotion aux États-Unis d'Amérique.

La réduction de capacité contribue à la restructuration de l'ensemble de la branche. Les concurrents peuvent étendre leurs activités grâce à la diminution des parts du marché mondial de HTM. De plus, HTM, qui doit fournir un effort de restructuration et se concentrer sur ses activités essentielles, ne peut pénétrer sur de nouveaux segments de marché comme ceux des patins à roulettes en ligne ou du surf des neiges. Avec la réorientation des activités, et notamment le retrait de certains créneaux, comme le ski de randonnée et le ski de location, les petits concurrents en particulier peuvent investir la place et renforcer leur position sur le marché.

HTM abandonne totalement certains domaines d'activité, si elle ne l'a déjà fait, ce qui signifie aussi une perte de 245 millions de dollars des États-Unis (196 millions d'écus) de chiffre d'affaires. Par conséquent, dans ces secteurs, il ne peut y avoir aucun effet de distorsion de la concurrence.

Le montant de l'aide est proportionné aux coûts de restructuration directs (réduction de capacité, abandon de groupes de produits, fermeture d'unités de production) de 159 millions de dollars des États-Unis (127 millions d'écus) pour la période 1995-1997. Le plan de restructuration ne prévoit pas de mesures concernant le secteur rentable des équipements de plongée. On peut donc constater que les aides et leur utilisation se concentrent sur des secteurs qui ont effectivement besoin d'être restructurés, et ne contribuent pas à augmenter les capacités de production dans un secteur déjà rentable.

Enfin, il convient de tenir compte du fait que les marchés en cause se caractérisent par la présence de trois ou quatre grands concurrents. Par conséquent, la disparition de HTM, qui aurait provoqué l'apparition d'oligopoles encore plus étroits, voire de duopoles, aurait eu des effets préjudiciables sur la structure du marché. Par conséquent, la survie de HTM contribuera au maintien d'une structure de marché concurrentielle.

8.3. *Aide proportionnée aux coûts et aux avantages de la restructuration*

Le montant de l'aide doit être limité au strict minimum nécessaire pour permettre la restructuration. Le bénéficiaire de l'aide doit contribuer de manière importante au plan de restructuration sur ses propres ressources. Pour limiter les distorsions de concurrence découlant d'activités qui ne sont pas liées au processus de restructuration, l'aide ne doit pas amener l'entreprise à disposer de liquidités excédentaires et ne doit pas réduire de façon excessive les charges financières de l'entreprise par une augmentation trop forte des capitaux propres du bénéficiaire.

Ainsi qu'il est indiqué plus haut, les autorités autrichiennes ont produit des documents dont il ressort que le nouveau propriétaire de HTM, Eliasch, apporte une contribution importante aux coûts de restructuration de HTM. Outre l'injection de capital de 25 millions de schillings autrichiens (1,9 million d'écus) intervenue après l'approbation de l'aide par la Commission, il apportera, fin 1998, 275 millions de schillings autrichiens supplémentaires (20 millions d'écus). De plus, Eliasch a d'ores et déjà pris un engagement irrévocable pour un montant considérable.

Étant donné que plus d'un tiers des coûts de la restructuration sont couverts par les ressources propres de HTM (utilisation de la trésorerie de l'entreprise et diminution de l'actif circulant), on peut considérer que la société supporte une partie appropriée de ces coûts.

D'après les prévisions financières, qui constituent une partie intégrante du plan de restructuration de HTM, l'aide de AT destinée à réduire en particulier l'endettement à court terme de HTM revêt une importance décisive. L'aide sera versée en plusieurs tranches et ne produira pas de liquidités excédentaires. En dépit de l'injection de capital de AT, HTM ne disposera pas de ressources en capital confortables, étant donné que le taux de fonds propres sera ramené de 8 % fin 1995 à 7 % seulement au 31 décembre 1998. En d'autres termes, il se situe à un niveau tel que l'apport de capital promis par Eliasch pour 1998 et l'offre publique de rachat au cours de la même période seront déterminants pour la viabilité à long terme de l'entreprise. Cette amélioration de la structure du capital propre à l'aide de nouvelles injections de capital est également considérée par HTM et ses conseillers comme un facteur décisif du développement à plus long terme de l'entreprise. Il est par conséquent indispensable que ces deux apports de capital soient effectivement réalisés.

La Commission rappelle que, conformément aux lignes directrices communautaires pour l'octroi de l'exemption au sens de l'article 92 paragraphe 3 du traité CE, une aide utilisée pour amortir une dette résultant de pertes antérieures ne peut faire l'objet d'une exemption conformément à l'article 92 paragraphe 3 du traité CE que dans la mesure où tout crédit d'impôt lié aux pertes est annulé et n'est pas conservé pour être porté en déduction de bénéfices futurs, ni vendu ou transféré à des tiers, étant donné que dans ces hypothèses l'entreprise bénéficierait de l'aide deux fois. Pour ces raisons, il convient de veiller à ce que les pertes subies dans le passé jusqu'à concurrence du montant de l'aide, à savoir 1,59 milliard de schillings autrichiens (118 millions d'écus) imposables ne soient pas portées en déduction des bénéfices.

8.4. *Conclusion*

Ainsi qu'il ressort des considérations qui précèdent, ces mesures remplissent les conditions des lignes directrices communautaires. Elles rétablissent la rentabilité à long terme et la viabilité de l'entreprise, elles préviennent les distorsions de concurrence indues, elles sont proportionnées aux coûts et aux avantages de la restructuration et le bénéficiaire apporte une contribution importante au plan de restructuration.

Sur le montant total de 1,59 milliard de schillings autrichiens (118 millions d'écus), la Commission a d'ores et déjà approuvé un montant de 1,273 milliard de schillings autrichiens (95 millions d'écus) dans sa décision d'ouvrir la procédure prévue à l'article 93 paragraphe 2 du traité CE,

A ARRÊTÉ LA DÉCISION SUIVANTE:

Article premier

Les fonds apportés par Austria Tabakwerke à Head Tyrolia Mares sous forme d'injections de capital de 1,59 milliard de schillings autrichiens (118 millions d'écus) constituent une aide d'État au sens de l'article 92 paragraphe 1 du traité CE. Cette aide est considérée comme compatible avec le marché commun au sens de l'article 92 paragraphe 3 point c) parce qu'elle est destinée à favoriser le développement de certaines activités économiques tout en n'altérant pas les conditions des échanges dans une mesure contraire à l'intérêt commun.

Le montant de 1,59 milliard de schillings autrichiens comprend le versement de 1,273 milliard de schillings autrichiens (95 millions d'écus), déjà approuvé sous réserve par la Commission en tant qu'aide au sauvetage. Sur ce montant global, 400 millions de schillings autrichiens ont déjà été versés en avril 1995, 373 millions de schillings autrichiens, le 30 septembre 1995 (plus un montant prévu, mais non encore versé, de 27 millions de schillings autrichiens), 250 millions de schillings autrichiens au 31 décembre 1995, 250 millions de schillings autrichiens au 30 juin 1996 et un versement de 145 millions de schillings autrichiens est prévu pour le 31 décembre 1997 et de 145 millions de schillings autrichiens, pour le 31 mars 1998.

Article 2

Pour assurer la compatibilité de l'aide avec le marché commun, le gouvernement autrichien doit veiller au respect des conditions suivantes:

— le plan de restructuration doit être mis en œuvre tel qu'il a été soumis à la Commission. Fin août et fin février de chaque année d'ici à 1999, HTM doit présenter un rapport sur les progrès réalisés dans la restructuration et faisant apparaître le développement économique et les résultats financiers de l'entreprise et leur conformité avec le plan de restructuration. En outre, l'entreprise doit soumettre les comptes annuels des entreprises du groupe pour les années 1995 à 1999 pour la fin du mois de juin de l'année suivante au plus tard,

— la réduction de capacité prévue dans le plan de restructuration doit être irrévocable,

— l'injection de capital d'Eliasch dans HTM, de 25 millions de schillings autrichiens, doit être réalisée dans un délai d'un mois suivant la date de la présente décision,

— l'injection de capital d'Eliasch dans HTM, de 275 millions de schillings autrichiens, doit intervenir pour le 31 décembre 1998,

— un nouvel apport de capital d'au moins 600 millions de schillings autrichiens doit se faire par le biais d'un placement international ou de mesures d'effet équivalent pour fin 1999,

— les pertes du passé, à raison de 1,59 milliard de schillings autrichiens, ne peuvent être portées en déduction des bénéfices imposables.

Article 3

La république d'Autriche est destinataire de la présente décision.

Fait à Bruxelles, le 30 juillet 1996.

Par la Commission

Erkki LIIKANEN

Membre de la Commission