

Pour l'OPMR de La Réunion

Etude d'impact
de l'opération de rachat du groupe Vindemia
par le groupe GBH

Rapport final d'étude

*Par Bolonyocte Consulting,
Christophe Girardier pilote de l'étude*



Table des matières

1.	Le contexte général de l'étude	6
2.	La finalité et les objectifs visés par l'étude	7
3.	L'approche méthodologique adoptée par Bolonyocte Consulting et les conditions particulières de mise en œuvre de l'étude	8
3.1	L'approche méthodologique adoptée	8
3.2	Les conditions particulières de mise en œuvre de l'étude	9
	<i>La conception d'une base de données fiable descriptive de l'équipement commercial du secteur de la distribution généraliste structurée</i>	9
	<i>L'audition de tous les protagonistes de l'opération et des principaux acteurs susceptibles d'être impactés</i>	10
	<i>Un contexte anxiogène</i>	10
4.	Présentation, analyse du périmètre et de la portée de l'opération de concentration	11
5.	Présentation et analyse du profil des protagonistes de l'opération de concentration (Vindemia, GBH et Make Distribution)	13
5.1	Le groupe Vindemia, la cible	13
5.2	Le groupe GBH	17
5.2.1	Structure de l'activité à La Réunion	20
5.2.2	Part du groupe GBH dans la consommation courante des ménages à La Réunion	23
5.2.3	Une intégration verticale couvrant toute la chaîne de valeur de la distribution généraliste	24
5.3	Le nouvel acteur Make Distribution	25
6.	Préalables méthodologiques à l'analyse des impacts de l'opération : la nécessité d'une approche analytique dynamique dans le contexte d'une évolution profonde de l'urbanisme commercial à La Réunion	27
6.1	La nécessaire prise en compte de l'évolution profonde de l'urbanisme commercial à La Réunion	27
6.2	Les choix méthodologiques adoptés	29
7.	Analyse des effets potentiels de l'opération sur la structuration du marché aval, en termes d'évolution des rapports de force des acteurs au niveau régional	31
7.1	Méthodologie et hypothèses du dispositif de calcul	31
7.2	Présentation des données de référence introduites dans le dispositif de calcul	34
7.2.1	Données générales d'estimation des CA par groupe d'enseignes en 2018 :	34

7.2.2 Données générales d'estimation du marché de référence par zone de chalandise constituée par Bolonyocte Consulting	34
7.2.3 Données générales d'inventaire du total des surfaces commerciales par groupe d'enseignes	35
7.2.4 Données générales d'inventaire des surfaces commerciales par zone de chalandise constituée par Bolonyocte Consulting	35
7.3 Analyse de l'évolution de l'environnement concurrentiel global en nombre d'acteurs avant et après l'opération	36
7.4 Evolution de l'équipement commercial du marché de la distribution alimentaire généraliste	37
Cartographie des magasins du secteur de la distribution généraliste à dominante alimentaire en 2019, y compris les commerces de proximité alimentaire	37
Cartographie des magasins du secteur de la distribution généraliste à dominante alimentaire à l'horizon 2021, y compris les commerces de proximité alimentaire	38
7.5 Analyse de l'évolution des parts de surfaces commerciales détenues par les acteurs avant et après l'opération	39
7.6 Analyse de l'évolution des parts de marché en chiffre d'affaires détenues par les acteurs, avant et après l'opération	42
Comparaison des parts de marché des acteurs en surface et en CA	43
Analyse du différentiel entre les deux indicateurs de part de marché	44
7.7 Conclusions sur l'analyse de l'évolution des rapports de force au niveau régional	48
8. Analyse des effets potentiels de l'opération sur la structuration du marché aval (marché à dominante alimentaire), en termes d'évolution des rapports de force des acteurs au niveau local des zones de chalandise	49
8.1 La création préalable de zones de chalandise découpant le territoire	49
8.2 Analyse de l'évolution des rapports de force des acteurs au niveau local des zones de chalandise	51
8.2.1 Situation des rapports de force en 2019	51
8.2.2 Situation des rapports de force à l'horizon 2021	52
8.2.3 Analyse de l'évolution des parts de marché par zone de chalandise pour l'enseigne Carrefour53	
8.2.3 Conclusions de l'analyse des rapports de force au niveau local après l'opération de concentration	54
9. Analyse du nouveau « pouvoir de marché » du groupe GBH après l'opération et de ses effets potentiels sur les marchés amont comme aval en matière d'atteinte à la concurrence	55
9.1 Effets du nouveau pouvoir de marché de GBH sur le marché aval	56

9.1.1 Position dominante conférant à l'acteur la détenant une performance économique inatteignable par les autres acteurs du marché	56
9.1.2 Capacités démesurées de négociation avec les fournisseurs locaux	57
9.1.3 Pouvoir de marché inédit susceptible de déstabiliser tous les acteurs du marché aval	57
9.1.4 Effets démultiplicateurs de la concentration sur une même zone d'enseignes contrôlées par le GBH, sur l'attractivité des magasins repris et la fragilisation des pôles commerciaux concurrents (l'effet dit de « trou noir »)	58
9.2 Effets du nouveau pouvoir de marché de GBH sur le marché amont	61
9.2.1 Formation d'une dépendance économique excessive de la quasi-totalité des fournisseurs et producteurs locaux	62
9.2.2 Effets de la montée en puissance de GBH sur le marché aval combiné avec son intégration verticale en termes de verrouillage du marché amont	64
9.2.3 Verrouillage du marché aval des produits laitiers, limitant son accès à un concurrent du marché amont	65
9.2.4 Verrouillage du marché de l'approvisionnement en produits de grandes marques avec les effets combinés du contrôle des grossistes de marques Bamyrex et SDCOM	66
9.2.5 Verrouillage du marché de l'approvisionnement de gros avec la prise de contrôle du grossiste Supercash	70
10. Analyse des conséquences prévisibles à court et moyen termes de l'opération sur l'évolution du paysage de la distribution généraliste, la pérennité des acteurs, l'emploi du secteur, la diversité de l'offre, le niveau des prix	71
10.1 Conséquence de l'opération sur l'évolution du paysage de la distribution généraliste : des risques sérieux de disparition de certains acteurs, en particulier Make Distribution	73
10.2 La situation particulière du nouvel acteur Make Distribution : des risques sérieux de défaillance à court ou moyen terme	77
10.3 Conséquence de l'opération sur le marché de l'emploi du secteur et du territoire : des risques sérieux de précarisation ou de suppression d'emplois	84
10.4 Conséquence de l'opération sur les prix et la diversité de l'offre : une probable hausse des prix par les effets du duopole créé par l'opération	88
11. Analyse du bien-fondé de l'opération de concentration et des remèdes éventuels à apporter au regard des enjeux de préservation du pluralisme concurrentiel et de développement de l'économie du territoire	92
11.1 Opinion sur le bien-fondé de l'opération de concentration au regard des exigences de pluralisme concurrentiel	92
11.2 Remèdes susceptibles d'atténuer les risques d'atteinte à la concurrence de l'opération notifiée	94

12. Analyse des conditions dans lesquelles tout autre voie alternative à l'opération projetée, pourrait contribuer au développement du pluralisme concurrentiel et de la diversité sur marché de la distribution généraliste à La Réunion	97
12.1 Analyse des solutions alternatives à l'opération notifiée par GBH, L'« Alternative réunionnaise »	97
12.2 Une troisième voie pour faire de la vente de Vindemia une opportunité pour redessiner le paysage de la distribution à La Réunion et affirmer un nouveau modèle de distribution	103
12.2.1 Un préalable, l'exercice par le gouvernement de son droit d'évocation	103
12.2.2 Une nouvelle voie avec un acteur déjà impliqué	104
12.3 Recommandations sur les évolutions du cadre réglementaires à engager pour changer le paysage de la distribution à La Réunion et limiter la concentration des acteurs	106

1. Le contexte général de l'étude

Le Groupe Bernard Hayot (GBH), exploitant à La Réunion l'enseigne Carrefour, a annoncé publiquement le 22 juillet 2019, par voie de communiqué de presse, avoir conclu un accord avec le groupe Casino portant sur le rachat de la totalité des parts que ce dernier détenait dans le capital du groupe Vindemia, premier acteur de la distribution généraliste sur ce même territoire, avec une part de marché en chiffre d'affaires de 29 % (selon le rapport de Bolonyocte Consulting pour l'OPMR de La Réunion rendu le 7 juin 2019).

Au motif de satisfaire aux exigences réglementaires en matière de lutte contre les pratiques anticoncurrentielles, le groupe GBH a également annoncé son engagement, au terme du rachat des actifs de Vindemia, de céder quatre hypermarchés exploités sous l'enseigne Jumbo, respectivement situés à Sainte-Marie, Saint-André, Saint-Denis Le Chaudron et Savanna, à la société Make Distribution, nouvel acteur créé à l'occasion de la transaction, lequel a déclaré avoir conclu un partenariat stratégique avec l'enseigne Intermarché.

Eu égard à son ampleur en termes économiques, cette opération de concentration est soumise à l'autorisation de l'Autorité de la concurrence, celle-ci présentant des caractéristiques entrant dans les critères de déclenchement du contrôle préalable de cette institution.

L'OPMR de La Réunion considérant cette opération comme potentiellement très structurante sur le marché de la distribution alimentaire et généraliste de détail à La Réunion et susceptible d'avoir un impact significatif sur les enjeux de pluralisme concurrentiel, et par voie de conséquence sur la formation des prix, a souhaité disposer d'une étude d'impact de cette dernière, outre sur ce même marché, sur l'économie de l'île tout entière, dans la mesure où le groupe GBH exerce ses activités à La Réunion sur bien d'autres secteurs (notamment distribution spécialisée et production).

Bolonyocte Consulting (société de conseil en stratégie) a été retenue pour conduire cette étude d'impact, compte tenu notamment de son expérience acquise dans le cadre d'une autre mission d'étude que l'OPMR lui avait confiée, relative à l'analyse de la situation du secteur de la distribution de détail et de l'importation de produits alimentaires à La Réunion, laquelle a donné lieu à la remise d'un rapport rendu public le 7 juin 2019. Ce rapport rendait compte en particulier d'une analyse détaillée du segment structuré de la grande distribution généraliste (à dominante alimentaire) et notamment des rapports de force existant entre les acteurs pour l'année 2018. Une telle analyse permettant ainsi d'appréhender le contexte concurrentiel actuel dans le cadre duquel intervient l'opération de concentration projetée.

2. La finalité et les objectifs visés par l'étude

La finalité de l'étude d'impact requise vise à éclairer objectivement l'OPMR, outre sur la nature et les spécificités de l'opération de rachat des actifs de Vindemia par le groupe GBH, sur ses effets potentiels en matière de structuration du marché de la distribution généraliste (à dominante alimentaire) à La Réunion, d'évolution de la situation concurrentielle sur les marchés amont et aval et, de façon générale, dans la mesure où le groupe GBH est également présent dans d'autres secteurs de la distribution (automobile, bricolage, sport...), sur l'évaluation du nouveau « pouvoir de marché » que le groupe GBH pourrait détenir à l'issue de cette opération et ses effets immédiats et futurs sur l'économie de l'île.

Plus spécifiquement et selon les besoins exprimés par l'OPMR dans sa demande, l'étude devait apporter un éclairage analytique objectif sur les aspects suivants de l'opération visée :

- Nature, spécificités et conditions de la transaction
- Crédibilité et viabilité financière du repreneur (la société Make Distribution) des quatre hypermarchés que le groupe GBH entend céder, et de façon générale de son projet de reprise
- Conséquences en matière de structuration globale du marché de la grande distribution généraliste à La Réunion et d'évolution de la relation de ses acteurs avec leurs fournisseurs, en particulier les producteurs et agents commerciaux locaux
- Effets sur la situation concurrentielle globale, au niveau régional, du marché de la distribution alimentaire, mais aussi, au niveau local, de chacune des zones d'attraction des grands pôles urbains
- Evaluation générale du nouveau « pouvoir de marché » que le groupe GBH pourrait détenir à l'issue de l'opération et de ses effets immédiats et futurs sur les marchés amont et aval
- Analyse de l'impact de l'opération sur l'économie de l'île, en considérant les activités du groupe GBH dans les autres secteurs de la distribution où celui-ci est présent, notamment pour identifier d'éventuels verrous de marché susceptibles d'entraver le pluralisme concurrentiel

En outre, l'OPMR a souhaité qu'une attention particulière soit portée aux enjeux d'équilibre de la relation entre le groupe GBH et ses fournisseurs, au premier rang desquels les producteurs et acteurs fournisseurs locaux.

Sur la base des enseignements des analyses précédentes, l'OPMR a enfin souhaité que Bolonyocte Consulting émette une opinion objective sur la question de savoir si l'opération de concentration projetée peut être ou non de nature à porter atteinte au pluralisme concurrentiel et qu'elle formule des préconisations sur les conditions dans lesquelles une telle opération, ou toute autre option substituable, pourrait permettre d'accroître le pluralisme concurrentiel dans le secteur de la distribution dans l'intérêt du consommateur final et, plus globalement, du développement économique local.

3. L'approche méthodologique adoptée par Bolonyocte Consulting et les conditions particulières de mise en œuvre de l'étude

3.1 L'approche méthodologique adoptée

La démarche méthodologique adoptée par **Bolonyocte Consulting** s'est articulée autour des étapes suivantes. Elle s'est en particulier appuyée sur les enseignements de son rapport remis en juin 2019 relatif à l'analyse de la situation du secteur de la distribution généraliste de détail à La Réunion :

- Analyse préalable de la nature et des spécificités de l'opération de concentration projetée, ainsi que du profil de ses protagonistes
- Identification et audition (par des entretiens personnalisés) des différents protagonistes de l'opération, comme des principaux acteurs du marché de la distribution susceptibles d'être impactés
- Constitution d'une base de données précise, exhaustive et actualisée descriptive de l'équipement commercial pour le secteur de la distribution généraliste structurée à dominante alimentaire (hypermarchés, supermarchés et supérettes)
- Définition des marchés pertinents à considérer, qu'il s'agisse des marchés amont et aval, pour évaluer de façon rigoureuse les impacts de l'opération
- Analyse des effets potentiels de l'opération sur la structuration du marché aval (marché à dominante alimentaire), en termes d'évolution des rapports de force des acteurs et de la situation concurrentielle. Cette analyse est intervenue au niveau régional comme au niveau local (selon des zones construites par Bolonyocte Consulting pour matérialiser des marchés locaux restituant la mobilité des consommateurs s'agissant de leurs achats à dominante alimentaire)
- Analyse des effets de l'évolution prévisible de la situation concurrentielle du marché aval sur le marché amont et évaluation du nouveau « pouvoir de marché » global (marché de la distribution généraliste et spécialisée) que le groupe GBH pourrait détenir à l'issue de l'opération comme de ses effets potentiels en matière d'atteinte à la concurrence
- Analyse des conséquences prévisibles à court et moyen termes de l'opération sur l'évolution du paysage de la distribution généraliste, les acteurs en présence, l'emploi du secteur, la diversité de l'offre accessible aux consommateurs et le niveau des prix

- Analyse de l'impact général de l'opération sur l'économie du territoire de La Réunion
- Analyse du bien-fondé de l'opération de concentration au regard des exigences réglementaires de préservation des équilibres concurrentiels
- Analyse des conditions dans lesquelles l'opération projetée, ou toute autre voie alternative, pourrait contribuer au développement de l'environnement concurrentiel du marché de la distribution généraliste à La Réunion
- Analyse conclusive et recommandations générales

3.2 Les conditions particulières de mise en œuvre de l'étude

La conception d'une base de données fiable descriptive de l'équipement commercial du secteur de la distribution généraliste structurée

Afin de répondre au mieux aux objectifs visés, notamment en termes d'analyse de l'évolution des rapports de force entre les acteurs par les effets de l'opération de concentration, il est apparu indispensable de constituer au préalable une base de données fiable, actualisée et exhaustive, descriptive de l'équipement commercial actuel et futur, s'agissant du marché de la distribution généraliste à dominante alimentaire à La Réunion.

Un travail important de collecte et de recoupement d'informations a ainsi été engagé, notamment au travers des entretiens avec les principaux acteurs et par utilisation de données publiques parcellaires (INSEE, CCIR, CDAC), pour constituer une telle base de données qui n'existait pas en l'état des données accessibles.

Une base de données fiable de tous les magasins du secteur de la distribution généraliste structurée de plus de 200 m², intégrant les enseignes, les surfaces et les chiffres d'affaires pour les années 2018-2019, a pu être constituée. S'agissant des chiffres d'affaires des points de vente, les données ont pu, ou bien être collectées auprès des enseignes elles-mêmes, ou bien être estimées par une approche analytique objective, avec un bon niveau de précision (de l'ordre de 5 %).

L'audition de tous les protagonistes de l'opération et des principaux acteurs susceptibles d'être impactés

Pour nourrir les travaux, les dirigeants de tous les protagonistes de l'opération de concentration projetée et d'une sélection des principaux acteurs susceptibles d'être impactés ont été entendus au travers d'entretiens personnalisés d'une durée d'au moins deux heures, menés à La Réunion ou en métropole, entre octobre 2019 et janvier 2020.

Des auditions ont ainsi été organisées avec les dirigeants des groupes **GBH, Vindemia et Make Distribution**. **Le groupe Casino**, pourtant sollicité à plusieurs reprises, n'a pas cru devoir répondre aux demandes d'entretiens formulées par Bolonyocte Consulting.

Les dirigeants des acteurs de la grande distribution généraliste suivants ont également été entendus : **groupe Excellence (Leclerc), groupe Caillé (Leader Price), entreprises adhérentes et représentant du groupement Système U**, de même que certains acteurs de la distribution spécialisée, notamment le **groupe Ravate**.

Les entreprises exploitant les enseignes **Intermark et Auchan**, pourtant sollicitées elles aussi, n'ont pas cru devoir répondre aux demandes d'entretiens.

Des entretiens ont aussi pu avoir lieu avec des acteurs indépendants du commerce de proximité généraliste.

Des auditions ont également été organisées avec les acteurs les plus significatifs de la production locale et de la vente en gros (grossistes ou représentants de marques).

Enfin, les principaux acteurs institutionnels, en particulier le **Conseil régional** et la **Chambre de commerce et d'industrie** (son président a accordé un entretien), de même que les principales organisations syndicales et professionnelles susceptibles d'être concernées par l'opération ont eux aussi été entendus, notamment **l'ADIR, la CPME, les syndicats CGTR et CFTD**.

Au total, 43 auditions ont pu être organisées.

Un contexte anxieux

Dans leur grande majorité, les acteurs rencontrés se sont montrés très ouverts, contributifs et transparents dans la réponse aux questions qui leur ont été soumises et les demandes d'informations qui leur ont été formulées, notamment s'agissant de leurs données d'activité.

Il convient en particulier de relever la transparence dont ont fait preuve les groupes Excellence, Caillé et les représentants ou exploitants de l'enseigne U, lesquels ont accepté, dans le cadre de contrats de confidentialité conclus avec Bolonyocte Consulting, de fournir un inventaire précis de leur parc de magasins avec les chiffres d'affaires de ces derniers pour les deux dernières années significatives.

Tel n'a pas été le cas s'agissant du groupe GBH, lequel, s'il a accepté le principe de l'entretien, au demeurant dans un climat de grande tension, a refusé de répondre à toutes les demandes d'informations, formulées par écrit par Bolonyocte Consulting, relatives à son activité ou certaines spécificités de ses magasins, qu'il s'agisse du chiffre d'affaires total du groupe et de ses filiales à La Réunion, comme de celui de ses points de vente.

Le groupe Vindemia, pourtant entendu dans un climat serein, a lui aussi refusé de fournir toutes données d'activité de ses filiales ou de ses magasins. Les dirigeants de Make Distribution ont quant à eux également refusé de fournir les chiffres d'affaires des magasins qui leur seraient cédés, invoquant des contraintes de confidentialité avec le cédant. Ils ont tout autant refusé de s'expliquer sur la structure capitalistique de leur entreprise, l'identité des actionnaires fondateurs et leurs moyens de financement des actifs repris.

Une telle attitude des trois principaux protagonistes de l'opération de concentration objet de l'étude, bien qu'elle n'ait pas facilité les travaux d'étude, n'a pas pour autant fait obstacle à l'atteinte des objectifs poursuivis, notamment en termes d'évaluation de ses impacts sur les rapports de force des acteurs. Les différents entretiens, investigations et autres recoupements menés ayant permis de constituer les bases de données nécessaires à la mise en œuvre des analyses requises à des niveaux de précision satisfaisants pour conclure et exprimer une opinion objective.

Il est enfin important de préciser que certains acteurs, s'ils se sont montrés volontaristes pour être entendus et très coopératifs dans les échanges, ont clairement fait part de leur souhait de ne pas être cités dans le présent rapport ou de ne pas voir mentionnées certaines informations qu'ils ont évoquées pour la compréhension des échanges, craignant des conséquences négatives sur leur relation commerciale actuelle et future avec le groupe GBH.

A elles seules, les conditions singulières de mise en œuvre des travaux d'étude témoignent du caractère pour le moins sensible de l'opération de concentration projetée et du climat anxiogène qu'elle suscite auprès de beaucoup d'acteurs du marché de la distribution généraliste en particulier, de l'économie réunionnaise en général.

4. Présentation, analyse du périmètre et de la portée de l'opération de concentration

L'opération annoncée simultanément par les groupes Casino et GBH, par voie de communiqué de presse daté du 22 juillet 2019, consiste en l'acquisition par le groupe GBH de la totalité des actions détenues par le groupe Casino dans sa filiale Vindemia (soit 100 % de son capital social).

Les protagonistes de cette transaction très significative, celle-ci portant sur la prise de contrôle d'un groupe représentant en 2018 au total 880 millions d'euros de chiffre d'affaires, dont 650 millions à La Réunion, ont publiquement précisé son montant, 219 millions d'euros.

Dans la mesure où le groupe GBH est déjà présent sur le marché de la distribution généraliste à dominante alimentaire à La Réunion, celui-ci contrôlant 3 hypermarchés exploités sous l'enseigne Carrefour, cette transaction relève d'une opération de concentration dans ce même secteur soumise au contrôle préalable de l'Autorité de la concurrence (ADLC) au sens de l'article L. 430-1 du code de commerce compte tenu de la taille de ses deux protagonistes.

Par cette opération et dans l'hypothèse où elle serait autorisée par l'ADLC, le groupe GBH deviendrait l'actionnaire majoritaire de Vindemia et en détiendrait donc le contrôle.

L'opération annoncée porte donc sur la totalité des activités du groupe Vindemia développées dans l'océan Indien, en particulier à La Réunion, à Mayotte, à Madagascar et à l'île Maurice par l'intermédiaires de filiales détenues à 100 % pour ces trois derniers territoires.

Plus spécifiquement s'agissant de La Réunion, l'opération projetée permet au groupe GBH de prendre notamment le contrôle, outre des activités de vente de gros, de logistique et de services de Vindemia, de l'ensemble de ses magasins exploités sous différentes enseignes du secteur de la distribution généraliste ou spécialisée, soit :

- **7 hypermarchés exploités sous l'enseigne Jumbo**
- **15 supermarchés exploités sous l'enseigne Score**
- **5 magasins de type généraliste à dominante alimentaire de l'enseigne de gros Supercash**
- **4 magasins de produits culturels exploités sous l'enseigne FNAC**
- **110 magasins de proximité et autres stations-services exploités sous l'enseigne Vival (franchise du groupe Casino).** A noter que pour ces magasins au statut de franchisés, le groupe GBH devrait uniquement récupérer les contrats d'approvisionnement, conclus avec la centrale d'achat de Vindemia

Selon ses différentes déclarations (notamment lors de l'audition de l'un de ses dirigeants), après l'opération, GBH entend exploiter les hypermarchés Jumbo et les supermarchés Score, sous l'une des enseignes Carrefour (Carrefour pour les hypermarchés Jumbo, probablement Carrefour Market pour les supermarchés Score).

Par ailleurs, au motif de « *garantir et renforcer la concurrence* », selon ses déclarations figurant dans son communiqué de presse du 22 juillet, le groupe GBH s'est engagé à rétrocéder 4 hypermarchés du parc de Vindemia exploité sous l'enseigne Jumbo, **les magasins de Sainte-Marie, Saint-André, Saint-Denis (Le Chaudron) et Savanna**, à la société **Make Distribution**, présentée comme un nouvel acteur de la distribution généraliste alimentaire à capitaux réunionnais.

Selon différentes sources concordantes (experts et autres intermédiaires financiers), la valeur de cette rétrocession s'élèverait à 60 millions d'euros.

Le groupe GBH et le nouvel acteur Make Distribution se sont chacun publiquement engagés à reprendre la totalité du personnel de Vindemia employé à La Réunion, soit 2 150 salariés au total, dont 734 affectés à l'exploitation des 4 hypermarchés cédés.

A noter néanmoins que, dans une déclaration publique lors d'une conférence de presse (par la voie de son dirigeant, M. Delavigne), le groupe GBH a précisé que, dans l'hypothèse où l'autorité de la concurrence déciderait de lui imposer la cession d'autres magasins de la cible Vindemia, il ne pourrait tenir son engagement de maintien de la totalité des emplois des activités reprises, au motif que la structure logistique actuelle de Vindemia ne pouvait atteindre un niveau de rentabilité acceptable qu'à la condition de maintenir le parc de magasins tel que prévu dans la transaction annoncée.

Le groupe GBH a enfin déclaré, lors de l'annonce de son accord conclu avec les groupes Casino et Make Distribution, qu'« **une fois l'opération autorisée, la part de marché de GBH (estimée par ce dernier à 27 %) sera inférieure à celle de Vindemia à ce jour, estimée à 28 %** » ; ajoutant que « **l'arrivée de Make Distribution, qui opérera sous une enseigne partenaire d'Intermarché, renforcera substantiellement l'équilibre concurrentiel de la grande distribution à La Réunion** ». (Cf. communiqué de presse de GBH du 22 juillet 2019.)

A noter que, dans son communiqué, le groupe GBH n'a pas précisé sa définition de l'indicateur de part de marché invoqué.

5. Présentation et analyse du profil des protagonistes de l'opération de concentration (Vindemia, GBH et Make Distribution)

L'analyse objective et rigoureuse des impacts de l'opération de concentration projetée suppose au préalable de s'intéresser au profil très singulier de ses trois protagonistes, la cible Vindemia d'une part et ses deux repreneurs, les groupes GBH et le nouvel acteur Make Distribution d'autre part.

5.1 Le groupe Vindemia, la cible

Le groupe Vindemia est né en janvier 1991 du rachat des activités de distribution alimentaire de la SCOA, acteur précurseur dès l'année 1972 de la grande distribution généraliste à La Réunion, par le Groupe Bourbon. Entré à son capital en 2003, le groupe Casino a progressivement augmenté sa participation, pour en devenir seul actionnaire en 2007 par le rachat de la totalité des parts détenues par le Groupe Bourbon.

Vindemia occupe aujourd'hui une position de leader du marché de la grande distribution généraliste à dominante alimentaire dans l'océan Indien, avec un chiffre d'affaires consolidé pour l'année 2018 de 850 millions d'euros au travers de ses différentes activités développées à La Réunion, à Mayotte, à Madagascar et à l'île Maurice.

A La Réunion, les activités de Vindemia s'articulent autour des 3 pôles suivants, chacun d'entre eux constituant des entités distinctes consolidées au niveau du groupe :



Ce pôle regroupe un parc de 141 magasins (dont 31 en propre) exploités sous différentes enseignes du secteur de la distribution généraliste ou spécialisée, parmi lesquels :

- **7 hypermarchés exploités sous l'enseigne Jumbo**, totalisant 35 454 m² de surface commerciale
- **15 supermarchés exploités sous l'enseigne Score**, totalisant 16 969 m² de surface commerciale
- **5 magasins de type généraliste à dominante alimentaire de l'enseigne de gros Supercash**
- **4 magasins de produits culturels exploités sous l'enseigne FNAC**
- **110 magasins de proximité et autres stations-services exploités sous l'enseigne Vival (franchise du groupe Casino)**. A noter que pour ces magasins au statut de franchisés, le groupe GBH devrait uniquement récupérer les contrats d'approvisionnement, conclus avec la centrale d'achat de Vindemia





Entité regroupant tous les services support à l'activité du Groupe tels que la Direction des Ressources Humaines, la Direction Administrative, Juridique et Financière, la Direction Technique, la Direction de la Sécurité. Véritables experts de leur domaine et en contact permanent avec les différents métiers, les fonctions support accompagnent les opérationnels dans leurs missions quotidiennes et notre entreprise dans son développement.

S'agissant de ses activités en matière de logistique, le groupe possède sa propre centrale d'achat locale, laquelle a accès à la centrale d'achat métropolitaine du groupe Casino et dispose d'une plate-forme de stockage de 43 000 m² d'entrepôt, dont des espaces pour les marchandises réfrigérées et surgelées. Vindemia Logistique développe également une activité de découpe-emballage de produits surgelés comme les crustacés, poissons, cabris et cerfs. Cette activité permettant au groupe de bénéficier d'un taux d'octroi de mer réduit pour ces produits.

Outre les activités développées sur le secteur de la distribution généraliste et spécialisée, le groupe Vindemia est présent dans la distribution et la vente en gros de marques, à travers sa filiale SDCOM.



Entité dédiée à la commercialisation d'un portefeuille de marques auprès de clients professionnels intragroupe et hors groupe.

Cette filiale représente en particulier les grandes marques suivantes, qu'elle commercialise auprès de tous les acteurs de la grande distribution généraliste à La Réunion (ses propres concurrents). Au titre de ses accords avec les grandes marques qu'elle représente, elle assure pour leur compte la gestion des budgets de coopération commerciale :

C'TRO BON, HERAS, JACOBSENS BAKERY, POULT, BENEDICTA, REYNAUD, DAKATINE, LA TOURANGELLE, RAYNAL ROQUELAURE, ZAPETTI, PECHEURS DE FRANCE, SEVIMA, TRAMIER, ZWAN, CACOLAC, SAMBO, LANSON, LES MOULINS BEAUSEJOUR, TALL HORSE, NESTLE WATERS (PERRIER), ROZANA, VICHY CELESTINS, ST-YORRE, VALS, THONON, BEL (KIRI / VQR), LACTALIS (PRESIDENT), FRICO, SOVACO, SAPMER, GLACON CRYSTAL

Le groupe Vindemia, par son intégration verticale, est donc présent sur le marché aval du marché de la distribution généraliste à dominante alimentaire, comme sur le marché amont de l'approvisionnement des entreprises de commerce de détail en biens de consommation courante.

Sur le seul territoire de La Réunion, Vindemia emploie 2 150 salariés et a réalisé en 2018 un chiffre d'affaires d'environ 650 millions d'euros structuré de la façon suivante :

- Vindemia Distribution (Jumbo/Score/Supercash) : 600 millions d'euros
- SDCOM : 25 millions d'euros
- Autres (FNAC...) : 30 millions d'euros

A noter que le groupe Vindemia, contrairement à ses obligations réglementaires, ne publie pas ses comptes sociaux, les chiffres précédents ont donc été estimés par recoupement de sources concordantes.

5.2 Le groupe GBH

Fondé en 1960, le Groupe Bernard Hayot (GBH) est un groupe martiniquais à capitaux d'origine exclusivement familiale à dimension internationale, **dont on peut estimer le chiffre d'affaires mondial consolidé pour l'année 2018 à environ 3 milliards d'euros.**

Le groupe GBH ne publiant pas ses comptes sociaux, pas plus qu'il ne le fait pour aucune de ses multiples filiales, malgré ses obligations réglementaires, les chiffres clés de son activité ont dû être estimés. Si l'évaluation de son chiffre d'affaires mondial est approximative, l'estimation des chiffres d'activité de ses 52 filiales établies à La Réunion a pu l'être de façon précise (à plus ou moins 5 %).



Le groupe GBH compte aujourd'hui 11 000 collaborateurs. Il est présent sur 16 territoires, et plus particulièrement dans les départements et territoires d'Outre-mer.



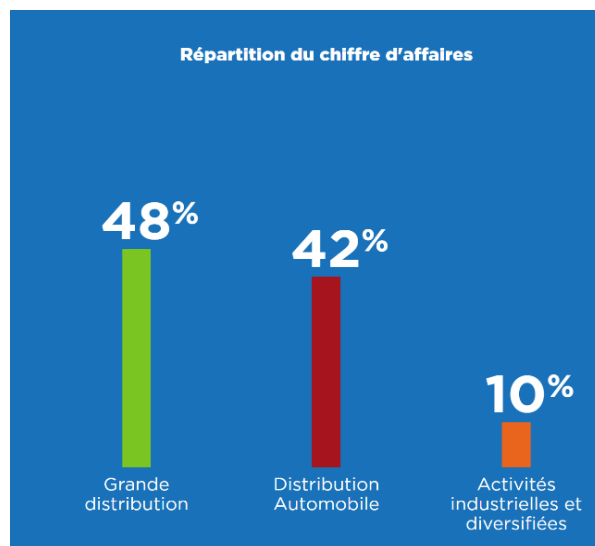
Plus précisément, GBH est présent dans les différentes zones suivantes, mais l'essentiel de ses activités est développé dans les départements et territoires d'Outre-mer :

- **La Caraïbe** (Martinique, Guadeloupe, Guyane, Cuba, Sainte-Lucie, République Dominicaine, Trinidad-et-Tobago)
- **La Nouvelle-Calédonie**
- **L'Océan Indien** (La Réunion, île Maurice, Madagascar)
- **La France métropolitaine**
- **L'Afrique** (Maroc, Algérie, Ghana, Côte d'Ivoire)
- **La Chine**

Le groupe GBH organise ses activités autour de trois pôles majeurs :

- La grande distribution
- La distribution automobile
- Les activités industrielles (notamment l'alimentaire, les alcools, la banane et les matériaux de construction)

Selon la répartition suivante :



En 2017, GBH a réalisé environ 1,5 milliard d'euros de chiffre d'affaires (essentiellement dans les Outre-mer) dans le secteur de la distribution généraliste et spécialisée avec un résultat d'exploitation de l'ordre de 100 millions d'euros, soit un ratio (RE/CA) de 6,7 %, en croissance de 6 %, montrant ainsi une activité prospère et un bon niveau de rentabilité.

Alors qu'il a conclu des accords de franchise ou de distribution avec une multitude de marques métropolitaines ou même de renommée mondiale, le groupe met plutôt en avant les seules marques suivantes sur son site Internet :



5.2.1 Structure de l'activité à La Réunion

Plus spécifiquement sur le territoire de La Réunion, le groupe GBH a réalisé en 2018 un chiffre d'affaires d'environ 1,3 milliard d'euros, au travers de ses 52 filiales implantées sur ce territoire (contrôlées à 100 % par GBH ou l'actionnariat familial).

L'activité de GBH à La Réunion se structure selon les principales activités suivantes, pour chacune le chiffre d'affaires comme la part de marché du secteur qu'elle représente ont pu être estimés (selon auditions des acteurs du secteur et recoupement de différentes sources publiques) :

Grande distribution généraliste à dominante alimentaire : 370 millions d'euros de CA

Filiales Hyper Soredeco, Hyperbam, Hyper CK, exploitant 3 hypermarchés sous l'enseigne Carrefour, pour un total de 20 250 m²

Estimation de la part de marché sur le secteur : 17 %

Grande distribution spécialisée à dominante produits de bricolage : 90 millions d'euros de CA

Filiale Sorebric, exploitant 4 magasins sous l'enseigne Mr Bricolage, pour un total de 24 420 m²

Estimation de la part de marché sur le secteur : 40 %

Grande distribution spécialisée à dominante articles de sport : 50 millions d'euros de CA

Filiale Marebam, exploitant 2 magasins sous l'enseigne Decathlon

Estimation de la part de marché sur le secteur : 43 %

Cette part de marché passera à environ 50 % après ouverture du nouveau magasin Decathlon à Saint-Denis

Grande distribution spécialisée à dominante produits cosmétiques : 6 millions d'euros de CA

Filiale Réunionbeauté, exploitant 12 magasins sous l'enseigne Yves Rocher

Grande distribution spécialisée à dominante restauration rapide : 10 millions d'euros de CA

Filiale Sté pour le développement de la restauration rapide, exploitant 10 magasins sous l'enseigne La Brioche Dorée

Vente automobile et poids lourds : 500 millions d'euros de CA**Vente automobile**

Filiales : Automobiles Réunion, Ecoré, Cotrans Automobiles, exploitant différentes concessions réparties sur l'île et commercialisant les marques suivantes :

Renault, Dacia, Jeep, Volkswagen, Mercedes, Mitsubishi, Skoda, Audi, Smart, Suzuki, Hyundai et Renault Trucks

Estimation de la part de marché sur le secteur : 46 %

Vente poids lourds : 19 millions d'euros de CA

Filiales : Bamytrucks Réunion, exploitant différentes concessions réparties sur l'île et commercialisant les marques suivantes :

Iveco, Daf, Hyundai, BT Manutention

Estimation de la part de marché sur le secteur : 65 %

Centres réparation entretien de véhicules : 6,5 millions d'euros de CA

Filiales Norebam et Korebam, exploitant 4 centres sous les enseignes Norauto et Speedy

Vente de pneus et pièces détachées : 16 millions d'euros de CA

Filiales SARL Auto Moto Pneus et Digibam SAS, exploitant 2 points de vente et commercialisant les grandes marques suivantes :

Michelin, Kleber, BF Goodrich, Ovation, Barum

Estimation de la part de marché sur le marché du pneu (VL) : 45 %

Estimation de la part de marché sur le marché du pneu (PL) : 50 %

Vente en gros et au détail de pièces détachées et autres lubrifiants auto/moto : 45 millions d'euros de CA

Filiales Bourbon Pièces Auto (BPA), Comptoir de l'océan Indien (COI), SN Bamatex, Ferebam, NPS Réunion, Ted Auto (STDA), exploitant ensemble 9 points de vente et commercialisant les grandes marques suivantes :

Pièces détachées et lubrifiants auto, outillage :

Lechler, Fiac, Europa, Getrac, Steco Power, Gys, Gates, Axalta, Monroe, Rav, Bahco, Autocolor, Meca Filter, Clas, Luro, Magneti Marelli, Wolf, Elf, Texa, Agécom, Ferodo, Karcher, Sasic, Mahle, Nipparts, Walker, Corteco, SNR, 3M, Valeo, MPS, Pro Plaques

Cycles et accessoires : BMC, Scott, KTM, Auvray, Braking, Ges, Hutchinson, Kali, Motorex, RMS, Seven, Airoh, Bering, Athena, LS2, Segura

Pneus : Michelin, BF Goodrich, Barum, Dunlop, Ovation, Kormoran, Toyo, Sailun, Kleber, Aeolus, Arivo, Double Star, Duro, Firenza, France Equipement, Hankook, Kapsen, Kingrun, Marcher, Maxxis, Puck Moto, RMS, Sportrak, Sunitrac, Toledo, Tristar

Lubrifiants : Castrol, Malossi, Motorex, North Sea, Puck moto, Seven

Batteries : EAS, France Equipement, LP, Unibat, Winmaxx

Pièces détachées auto/moto : Hiflofiltro, HXRT, NGK, TM Racing, Bosch, Mann Filter, Champion, TRW, Dayco, Actia Muller, Agécom, Bendix, Berner, Borg & Beck, Continental, delphi, Elstock, Fare, Iada, King Tony, KYB, Lucas, MPS, Optimal, Sam, VDO, AISIN, Akebono, Art, NPR, NSK, Denso, Depo, Diamond, Rap, Sanyco, Dixcel, Dobinsons, CR, Shine, Stone, Exedy, Gmb, HDK, Tama, TCIC

Location de véhicules (courte et longue durée) : 6,5 millions d'euros de CA

Filiales Runcar, Remirex/Remiloc, INTERNATIONAL TRADE COMPANY, exploitant 7 points de vente sous les enseignes : Hertz, Rent a Car, Runcar, Clovis location et ITC TROPICAR

Estimation de la part de marché sur la location courte durée : 40 %

Estimation de la part de marché sur la location longue durée : 35 %

Vente en gros et importation de marques : 30 millions de CA

Filiales Bamyrex et Distridex, commercialisant les grandes marques suivantes :

LAY'S, BENENUTS, BROSSARD, BJORG, AIR WICK, BISCUITERIE NANTAISE, TUPIC, FINISH, SENSEO, CATCH, JOKER, ARTIC, L'OR, LIPTON, GRAND'MERE, ST MARC, DESTOP, VANISH, VEET, MAXWELL HOUSE, PERMANENT, CILLIT, HARPIC, PALMERS, MAISON VERTE, MIR, TROPICANA, DUREX, QUICKPACK, SCHOLL, QUAKER, DADDY, TASSIMO, VIGOR, INTIMA, NATY, NATURAL, BREF, O CEDAR, DELACRE

Production de produits frais (yaourts et produits laitiers) : 20 millions de CA

Filiale Sorelait, fabricants des yaourts et produits laitier sous la marque Danone

Estimation de la part de marché sur le secteur des produits laitiers fermentés : 40 %

5.2.2 Part du groupe GBH dans la consommation courante des ménages à La Réunion

La consommation des ménages est évaluée à La Réunion à : 7,5 milliards d'euros (Chiffre 2017, source INSEE budget des ménages)

La consommation courante est quant à elle évaluée à : 3,8 milliards d'euros (Chiffre 2017, source INSEE budget des ménages)

La consommation courante étant définie comme regroupant les postes consommation suivants (selon la nomenclature INSEE) :

- *PRODUITS ALIMENTAIRES ET BOISSONS NON ALCOOLISÉES*
- *ARTICLES D'HABILLEMENT ET CHAUSSURES*
- *MEUBLES*
- *ARTICLES DE MENAGE ET ENTRETIEN COURANT DE LA MAISON*
- *TRANSPORTS (achat, entretien...)*
- *LOISIRS ET CULTURE (hors voyages)*

L'ensemble des activités du groupe GBH couvrant totalement ou partiellement les différents postes pris en compte (lesquels sont évalués dans leur ensemble),
avant l'opération de concentration, le groupe GBH représente donc en 2018 :

34 % du panier de consommation courante des ménages de La Réunion.

5.2.3 Une intégration verticale couvrant toute la chaîne de valeur de la distribution généraliste

Le groupe GBH, par son intégration verticale, couvre donc toute la chaîne de valeur du secteur de la distribution généraliste en étant présent à la fois sur le marché aval du marché de la distribution généraliste à dominante alimentaire, avec 3 hypermarchés exploités sous l'enseigne Carrefour, totalisant 20 250 m² et 17 % de part de marché (source : Bolonyocte Consulting, voir le détail ci-après), comme sur le marché amont de l'approvisionnement des entreprises de commerce de détail en biens de consommation courante, avec ses filiales Bamyrex (ventes en gros de grandes marques), Sorelait (production de produits laitiers) et Ficarex (logistique).

5.3 Le nouvel acteur Make Distribution

La société Make Distribution est une société anonyme simplifiée, créée le 14 août 2019 et immatriculée au registre du commerce de Paris, au capital de 1 000 euros à la date de production du présent rapport.

Il est important de noter que la création de cette société présentée par le groupe GBH comme un nouvel acteur significatif de la grande distribution généraliste à La Réunion est intervenue après l'annonce de l'opération de rachat par GBH de Vindemia (juillet 2019).

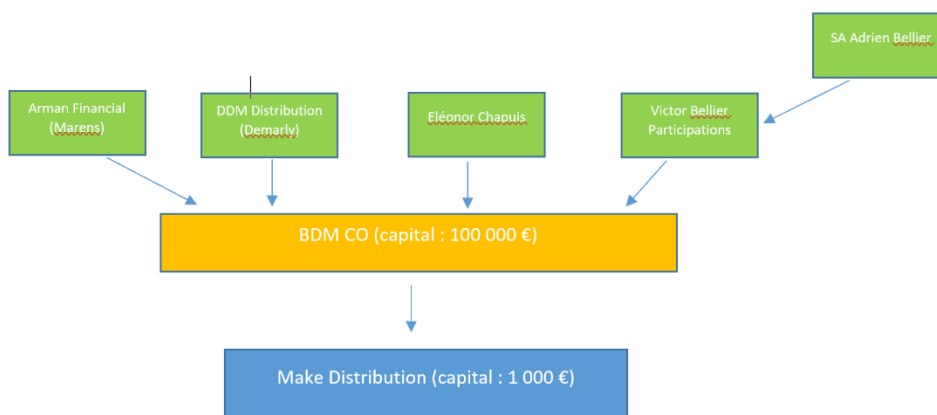
Make Distribution compte deux actionnaires : **BDM CO**, SAS au capital de 100 000 euros, dont le siège social est situé à Paris, qui détient 99,9 % de son capital, et **VICTOR BELLIER PARTICIPATION**, filiale du groupe SA Adrien Bellier (acteur producteur de canne à sucre), qui en détient 0,1 %.

La société est dirigée par ARAM FINANCIAL, SAS au capital de 1 500 euros, et DDM DISTRIBUTION, SAS au capital de 1 000 euros, deux holdings personnelles, établies à Paris, des deux futurs dirigeants, MM. Maden (président) et DEMARLY (directeur général).

Les dirigeants de Make Distribution, entendus dans le cadre des auditions, ont refusé de s'expliquer sur la structure capitalistique de leur entreprise, pas plus que sur ses sources de financement pour l'acquisition des 4 hypermarchés du groupe Vindemia, que le groupe GBH a annoncé vouloir lui céder pour un montant de l'ordre de 60 millions d'euros (estimation Bolonyocte Consulting par recoupement).

Il a néanmoins été possible, par consultation des documents légaux au greffe du tribunal de commerce de Paris et par recoupement, de reconstituer la structure du capital de Make Distribution, comme ses besoins de financement.

La structure capitalistique de Make Distribution est schématisée par la figure ci-dessous :



La structure capitalistique comme les moyens financiers de Make Distribution, créée manifestement à l'occasion de l'annonce de l'opération de rachat de Vindemia par GBH et qui manifestement ne dispose pas de fonds propres significatifs, reposent exclusivement sur sa société mère BDM Co.

BDM Co, dont le capital est de 100 000 euros, compte 4 actionnaires :

- Les deux holdings (**Aram et DDM**) des futurs dirigeants de Make Distribution, qui détiennent respectivement 39 % et 10 % du capital
- **Victor Bellier Participations** (filiale du groupe SA Adrien Bellier), présidé par M. Bédier, qui détient 41 % du capital
- **Eléonor Chapuis**, fille de M. Bédier, qui détient 10 % du capital

BDM Co est donc contrôlé par Victor Bellier Participation (avec l'addition des parts de Mme Chapuis), société elle-même contrôlée par le groupe SA Adrien Bellier.

A noter que ce groupe n'a que peu investi dans la holding de Make Distribution, puisque son apport en capital et donc son engagement direct ne s'élève au final qu'à 41 000 euros.

Cette structure capitalistique totalisant en capital seulement 100 000 euros n'est à l'évidence pas suffisante pour doter Make Distribution des moyens de financer l'acquisition des 4 hypermarchés qu'entend lui céder GBH pour une valeur de 60 millions d'euros, ainsi que le fonds de roulement pour les exploiter.

Comme évoqué précédemment, les dirigeants de Make Distribution ayant refusé de s'expliquer sur les sources de financement de la société, tout comme le dirigeant de l'un de ses actionnaires (M. Bédier), on peut émettre deux hypothèses :

- L'investissement de l'un de ses actionnaires de référence (plus probablement SA Adrien Bellier, dont le capital s'élève à 16 millions d'€, les autres actionnaires n'étant capitalisés qu'à hauteur de 1 000 € chacun), par une augmentation de capital ou des avances en comptes courants
- Le recours à l'emprunt à court ou moyen terme

La volonté très appuyée des dirigeants de Make Distribution de ne pas vouloir s'expliquer sur cette question pourtant majeure, et qui peut légitimement poser question en l'état de la structure capitalistique de leur entreprise nouvellement créée, semble accréditer l'hypothèse de l'emprunt. En effet, celle de l'augmentation de capital, si elle était privilégiée, aurait tout intérêt à être rendue publique afin d'affirmer plus encore la crédibilité du projet d'entreprise et la confiance de ses actionnaires de référence.

Quoi qu'il en soit, eu égard à la valorisation des 4 hypermarchés que GBH entend céder à Make Distribution, lesquels représentent ensemble en 2018 un chiffre d'affaires d'environ 230 millions d'euros, il semble très probable que le nouvel acteur Make Distribution aura recours à l'emprunt pour financer une part très significative du coût de l'acquisition des fonds de commerce de ces 4 hypermarchés et donc débutera son activité avec un niveau d'endettement très significatif.

L'impact de ce niveau d'endettement dans les perspectives de développement de ce nouvel acteur, tout comme l'estimation de la part de marché que celui-ci pourrait détenir après la réalisation de l'opération sont évoqués plus après dans le présent rapport.

6. Préalables méthodologiques à l'analyse des impacts de l'opération : la nécessité d'une approche analytique dynamique dans le contexte d'une évolution profonde de l'urbanisme commercial à La Réunion

L'analyse des impacts de l'opération de concentration projetée, structurante à bien des égards pour un territoire singulier comme La Réunion, compte tenu de sa taille et de son périmètre, présente différentes problématiques qu'il a paru important d'identifier au préalable et pour lesquelles une réflexion sur la méthodologie à adopter pour les résoudre, s'est imposée.

6.1 La nécessaire prise en compte de l'évolution profonde de l'urbanisme commercial à La Réunion

La première difficulté que présente l'opération de concentration à analyser réside dans le contexte de profonde évolution de l'urbanisme commercial dans lequel elle intervient, s'agissant du secteur de la distribution généraliste à dominante alimentaire, comme de celui de la distribution spécialisée, avec notamment la création ou le renforcement très significatif de zones commerciales.

Plusieurs grands projets de création de nouveaux équipements commerciaux très significatifs avaient été annoncés à la date de l'annonce de l'opération, certains ont d'ailleurs vu le jour depuis, parmi lesquels :

- **Le centre commercial des Terrasses à Saint-Joseph** centré sur un nouvel hypermarché Leclerc de 4 500 m² (ouvert en novembre 2019)
- Le nouvel **hypermarché U des Eperons** de 3 000 m² (ouvert en octobre 2019)
- Le centre commercial La Réserve à Sainte-Marie centré sur un nouvel hypermarché Leclerc de 4 000 m² (ouverture prévue en avril 2020)
- **La reprise par Leclerc de l'hypermarché de Saint-Pierre Caserne** exploité sous l'enseigne Auchan (les décisions finales ne sont pas prises mais c'est l'option la plus probable selon les acteurs en présence)
- Le renforcement de l'équipement commercial du centre commercial **Carrefour à Sainte-Clotilde** (effet en 2020)
- Le renforcement de l'équipement commercial du **centre commercial Cap Sacré-Cœur au Port**, notamment l'ouverture d'un magasin Leroy Merlin (effet en 2020)
- **La zone commerciale Zac Renaissance III à Saint-Paul Plateau Caillou** de 25 000 m², dont l'opérateur sera le groupe GBH, intégrant un hypermarché de 5 000 m² à l'enseigne Carrefour (projet entériné par la mairie de Saint-Paul et prévu à l'horizon 2021)

Ces différents projets déjà concrétisés et qui verront nécessairement le jour à court terme (moins de trois ans), les autres ayant été écartés de la réflexion dans la mesure où leur concrétisation certaine ne pouvait être établie, n'atteindront de plus leur maturité et donc produiront réellement leurs effets qu'à l'horizon 2020-2021.

Sauf à méconnaître les impacts réels de l'opération de concentration, de tels projets ne pouvaient ainsi qu'être pris en compte dans l'analyse.

C'est d'ailleurs la doctrine de l'Autorité de la concurrence, laquelle précise dans ses lignes directrices (*LD ADLC., pt. 388, in fine*), s'agissant de l'évaluation de la part de marché des acteurs d'une opération de concentration, que celle-ci « **peut être corrigée d'estimations du marché, en particulier lorsque celui-ci est en développement rapide** ».

Cette problématique majeure induit une autre difficulté, celle d'évaluer les impacts de l'ouverture de ces nouveaux équipements sur le parc des magasins existants du secteur de la distribution généraliste et selon la spécificité des différentes enseignes exploitées.

Une autre problématique essentielle, qu'il est apparu important de considérer dans le contexte d'une opération de concentration si structurante, consiste en la nécessaire prise en compte des effets majeurs des changements d'enseigne des 7 hypermarchés et 15 supermarchés de Vindemia, portant les enseignes Jumbo et Score vers les enseignes Carrefour (cession à GBH) ou Run Market (cessions à Make Distribution).

En effet, l'analyse détaillée des informations de la base de données exhaustive, descriptive de l'équipement commercial pour le secteur de la grande distribution généraliste structurée, constituée par Bolonyocte Consulting, a permis d'établir de très grandes disparités dans la performance au m² (CA/surface) observée par enseigne, notamment s'agissant des enseignes Carrefour et Jumbo.

Ainsi, la performance moyenne de l'enseigne Carrefour exploitée par GBH à La Réunion s'établit à 18 600 euros/m², alors que celle de Jumbo exploitée par Vindemia n'atteint que 11 360 euros/m², soit 40 % de moins.

De même, l'analyse des effets de la reprise par GBH en 2013 de l'hypermarché Continent de Saint-Pierre que possédait le groupe Caillé montre que ce magasin, qui réalisait en 2012 un chiffre d'affaires de 65 millions d'euros, a vu son activité progresser de plus de 50 % en 3 ans et doubler en 7 années.

Sauf à sous-évaluer très significativement les impacts réels de l'opération projetée sur les nouveaux rapports de force existants entre les acteurs (notamment s'agissant de l'enseigne Carrefour), les effets des changements d'enseigne sur l'activité future des acteurs en présence doivent nécessairement être considérés.

Cette contrainte ayant été établie, elle supposait donc nécessairement que l'analyse des impacts de l'opération intervienne en s'appuyant sur l'indicateur de part de marché en chiffre d'affaires et non pas uniquement sur celui de la part de surface commerciale détenue par les acteurs, lequel ne saurait suffire donc pour apprécier de façon rigoureuse et objective ces mêmes impacts (comme le démontre la comparaison des rapports de force entre acteurs des deux indicateurs présentés ci-après).

Une dernière problématique a enfin été considérée, au-delà de l'analyse des impacts de l'opération sur le marché de la distribution généraliste à dominante alimentaire, celle de la prise en compte des multiples activités du groupe GBH, notamment s'agissant de la distribution spécialisée, mais aussi de la production ou de la vente en gros, et de ses effets induits sur le marché alimentaire de référence, en particulier en matière de mutualisation des moyens logistiques et d'économies d'échelle.

6.2 Les choix méthodologiques adoptés

Pour résoudre ces différentes problématiques, outre la nécessaire constitution d'une base de données exhaustive descriptive de l'équipement commercial généraliste, les fondamentaux méthodologiques suivants ont ainsi été adoptés :

- Prise en compte, dans l'analyse des impacts de l'opération de concentration, de tous les projets d'équipements commerciaux s'agissant du secteur de la distribution généraliste, récemment ouverts ou en projet et dès lors que la certitude de leur concrétisation est établie (autorisation obtenue de la CDAC et/ou projet entériné par les communes concernées), soit tous les projets évoqués précédemment
- Approche dynamique de l'analyse des impacts en considérant l'horizon de l'année 2021 comme année de référence pour mesurer les effets réels et complets de l'opération (cette année étant considérée comme celle au terme de laquelle les différents projets pris en compte auront atteint leur maturité)
- Prise en compte de l'indicateur de la part de marché en chiffre d'affaires des acteurs, pour mesurer les impacts de l'opération sur les rapports de force entre acteurs (tout en examinant également l'indicateur de part de surface pour objectiver davantage l'analyse)
- Estimation dynamique des chiffres d'affaires de la quasi-totalité du parc de magasins de la distribution généraliste structurée en prenant en compte les impacts des nouveaux équipements sur les équipements existants et les effets des changements d'enseigne. Cette estimation devant intervenir par observation des spécificités de chacune des enseignes présentes à La Réunion en termes de performance à environnement comparable

Sur le plan méthodologique, enfin, s'agissant du choix des marchés de référence à considérer dans l'évaluation des impacts de l'opération, l'approche suivante a été adoptée :

- **Marché amont de référence** : marché de la distribution généraliste structurée (points de vente à enseigne) à dominante alimentaire, en intégrant la part d'activité des 2 principaux grossistes généralistes, réalisée auprès des acteurs du commerce de proximité généraliste.
- **Marché aval de référence** : marché de l'approvisionnement des entreprises de commerce de détail en biens de consommation courante
- **Périmètres géographiques d'analyse** : deux niveaux : le niveau régional, correspondant à l'ensemble de la région Réunion, le niveau local, correspondant aux zones de chalandise constituées par Bolonyocte Consulting en vue de matérialiser des marchés locaux dans le périmètre desquels les consommateurs réalisent l'essentiel de leurs courses généralistes

Ces choix, retenus eu égard à la nature de l'opération intervenant dans le segment de la distribution de détail généraliste, correspondent à la pratique décisionnelle constante des autorités de concurrence.

7. Analyse des effets potentiels de l'opération sur la structuration du marché aval, en termes d'évolution des rapports de force des acteurs au niveau régional

7.1 Méthodologie et hypothèses du dispositif de calcul

Afin d'analyser au mieux les impacts potentiels de l'opération de concentration sur le marché amont de référence (le marché de la distribution généraliste à dominante alimentaire) au niveau régional, trois angles d'analyse ont été retenus :

- Analyse de l'évolution de l'environnement concurrentiel global en nombre d'acteurs avant et après l'opération
- Analyse de l'évolution des parts de surfaces commerciales détenues par les acteurs avant et après l'opération
- Analyse de l'évolution des parts de marché en chiffre d'affaires détenues par les acteurs, avant et après l'opération (avec comparaison des parts de marché en surface et en CA)

S'agissant de l'analyse des parts de marché des acteurs en part de surfaces commerciales et en CA, deux scénarios ont été testés, le premier intégrant tous les nouveaux équipements ouverts en 2019 ou en projet et déjà autorisés par la CDAC, le second intégrant en plus l'ouverture du projet ZAC Renaissance III à Saint-Paul, lequel, s'il est entériné par la commune concernée, n'a pas encore fait l'objet d'une autorisation)

Conformément aux choix méthodologiques adoptés (cf. 6), visant à intégrer une approche dynamique des phénomènes, les analyses ont porté sur les deux périodes de référence suivantes :

- 2018-2019 pour la situation actuelle avant l'opération (prenant en compte les surfaces existantes en 2019 et les CA 2018 des magasins)
- Horizon 2021, pour la situation après l'opération

Les résultats présentés dans ce chapitre s'appuient sur la base de données exhaustive descriptive de l'équipement commercial généraliste, constituée par Bolonyocte Consulting, recensant tous les magasins de plus de 300 m² de toutes les enseignes du marché de la distribution généraliste à dominante alimentaire.

**Cette base intègre environ 120 magasins (les surfaces de plus de 300 m²),
couvrant les 8 principales enseignes présentes à La Réunion et totalisant en 2019 :
186 993 m² de surfaces commerciales existantes.**

S'agissant du marché aval de référence, il est estimé pour l'année 2018 à

2,2 milliards d'euros pour l'année 2018

Les chiffres d'affaires des magasins pour l'année 2018 proviennent, ou bien de données réelles fournies par les acteurs eux-mêmes, ou bien ont été estimés avec un bon niveau de précision.

Les CA des magasins pour l'année 2021 ont été estimés par une approche rigoureuse de simulation et de modélisation des différents effets pris en compte (changements d'enseignes, impacts des nouveaux équipements ou autres évolutions de l'équipement commercial).

Les indicateurs suivants ont été pris en compte pour établir ces estimations :

- Intensité de l'environnement concurrentiel de la zone de chalandise de référence en distinguant la concurrence exercée par les hypermarchés et par les supermarchés et autres supérettes
- Performance et attractivité de l'enseigne en utilisant notamment les indicateurs de rendement au m², observés réellement par enseigne
- Attractivité du lieu d'implantation (notamment pour les hypermarchés) exprimée en la somme des surfaces commerciales et/ou de la zone ou de la galerie commerçante existante
- Niveau de dépense des ménages de la zone de chalandise
- Orientation générale des flux de déplacements de la zone, par utilisation des travaux de la CCI et indications données par les acteurs des comportements de mobilité de leurs clients

Les estimations obtenues ont de plus été présentées à tous les acteurs ayant accepté de fournir leurs données d'activité (pour leurs seuls magasins, compte tenu des contraintes de confidentialité), pour leur permettre d'exprimer leurs observations, lesquelles ont bien entendu été prises en compte.

Il convient de rappeler que Bolonyocte Consulting a pu disposer des données d'activité réelles pour l'exhaustivité des magasins des enseignes suivantes : Leclerc, Système U et Leader Price ; soit une

couverture de 46 % du marché de référence par des données réelles (cf. part de marché en CA des acteurs ci-après), les données manquantes ayant été estimées avec un bon niveau de précision (de l'ordre de 5 %).

A noter que le dispositif technique d'analyse mis en place a permis de procéder à différentes simulations pour faire jouer les différents paramètres et tester leur sensibilité sur les résultats.

Ces simulations ont démontré que le niveau d'incertitude des hypothèses retenues n'était pas de nature à affecter de façon significative les résultats obtenus et ce d'autant plus en présence de la base de données constituée (exhaustive et descriptive de l'équipement commercial de La Réunion pour le marché de référence) et de données réelles pour une part significative du marché.

Sur ces fondements, lesquels au demeurant pourront être vérifiés par les différents acteurs selon les statistiques fournies ci-après, descriptives des données de base utilisées, les résultats obtenus dans l'estimation des rapports de force entre acteurs, avant et après l'opération, sont donc considérés par Bolonyocte Consulting comme suffisamment fiables et robustes pour appuyer les conclusions du présent rapport.

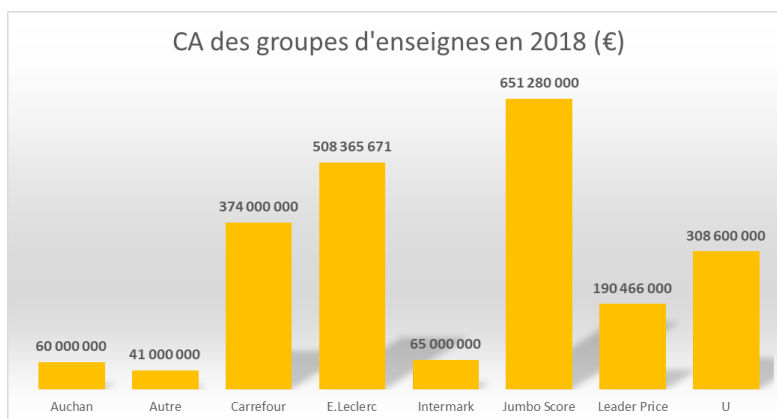
Les nouveaux équipements pris en compte sont ceux énumérés au chapitre 6, à noter que tous auront été ouverts et/ou auront atteint leur niveau de maturité à l'horizon 2021 (avec une réserve pour la date d'ouverture du projet ZAC Renaissance III, lequel pour cette raison a été pris en compte dans une hypothèse distincte) :

- **Centre commercial des Terrasses à Saint-Joseph**
- **Nouvel hypermarché U des Eperons**
- **Centre commercial La Réserve à Sainte-Marie**
- **La reprise par Leclerc de l'hypermarché de Saint-Pierre Caserne exploité sous l'enseigne Auchan**
- **Renforcement de l'équipement commercial du centre commercial Carrefour à Sainte-Clotilde**
- **Renforcement de l'équipement commercial du centre commercial Cap Sacré-Cœur au Port**
- **Zone commerciale ZAC Renaissance III à Saint-Paul Plateau Caillou** (uniquement pour la seconde hypothèse)

7.2 Présentation des données de référence introduites dans le dispositif de calcul

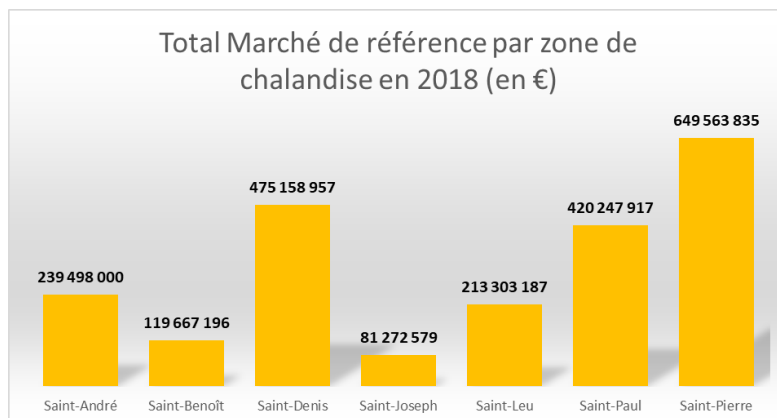
Sont présentés ici les indicateurs généraux descriptifs de la base de données de l'équipement commercial généraliste, constituée par Bolonyocte Consulting et sur laquelle s'appuie le dispositif de calcul d'estimation des parts marché en surface et en CA.

7.2.1 Données générales d'estimation des CA par groupe d'enseignes en 2018 :



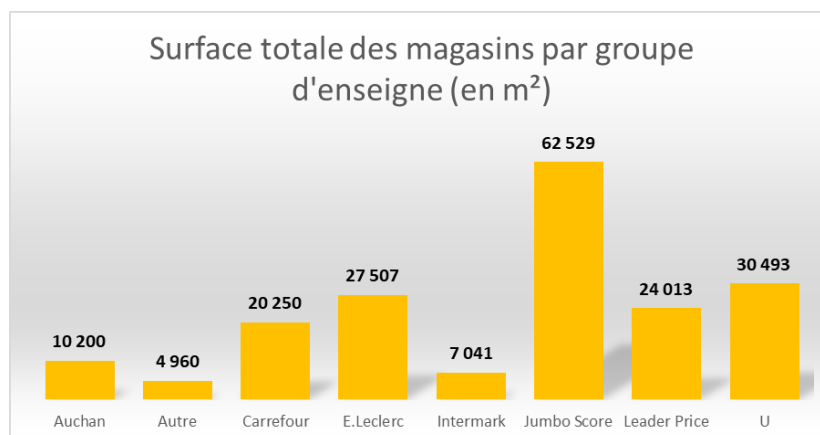
(Chiffres intégrant l'activité grossiste des acteurs concernés et des franchisés)

7.2.2 Données générales d'estimation du marché de référence par zone de chalandise constituée par Bolonyocte Consulting



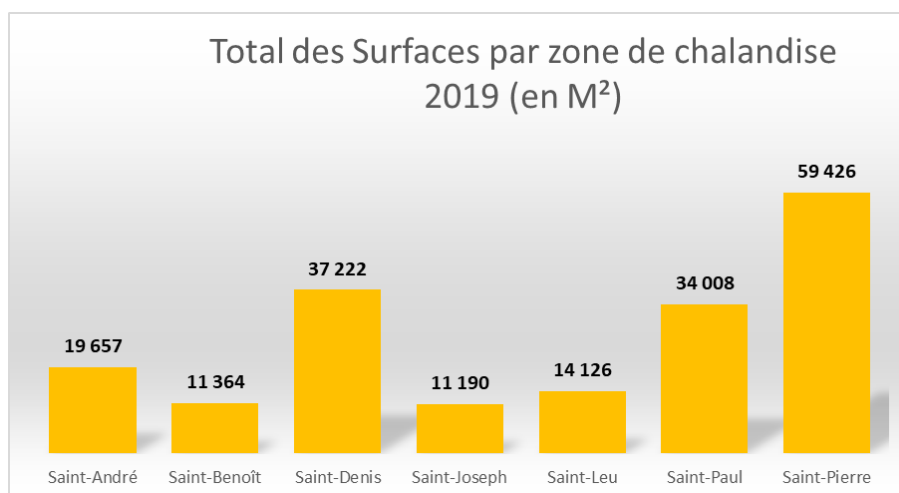
(Les zones portent le nom du pôle urbain attracteur, mais regroupent un ensemble de communes)

7.2.3 Données générales d'inventaire du total des surfaces commerciales par groupe d'enseignes

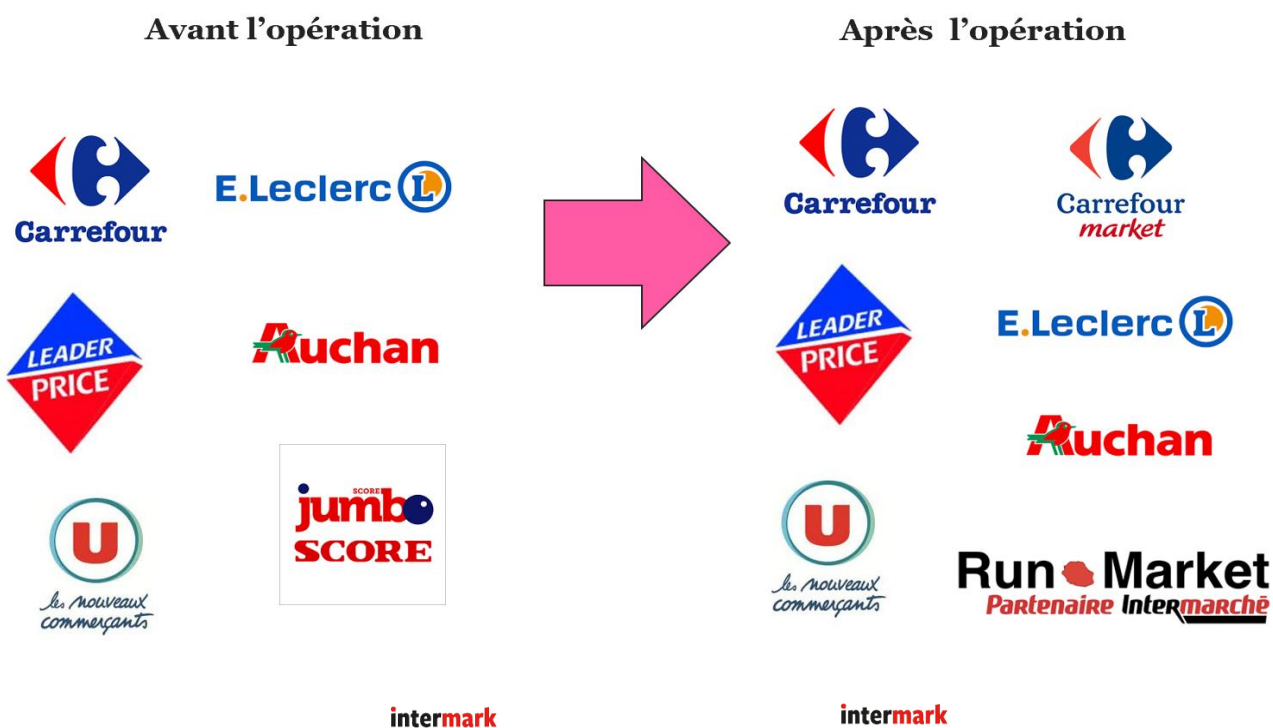


(Chiffres intégrant les agences des grossistes des acteurs concernés et des franchisés)

7.2.4 Données générales d'inventaire des surfaces commerciales par zone de chalandise constituée par Bolonyocte Consulting



7.3 Analyse de l'évolution de l'environnement concurrentiel global en nombre d'acteurs avant et après l'opération

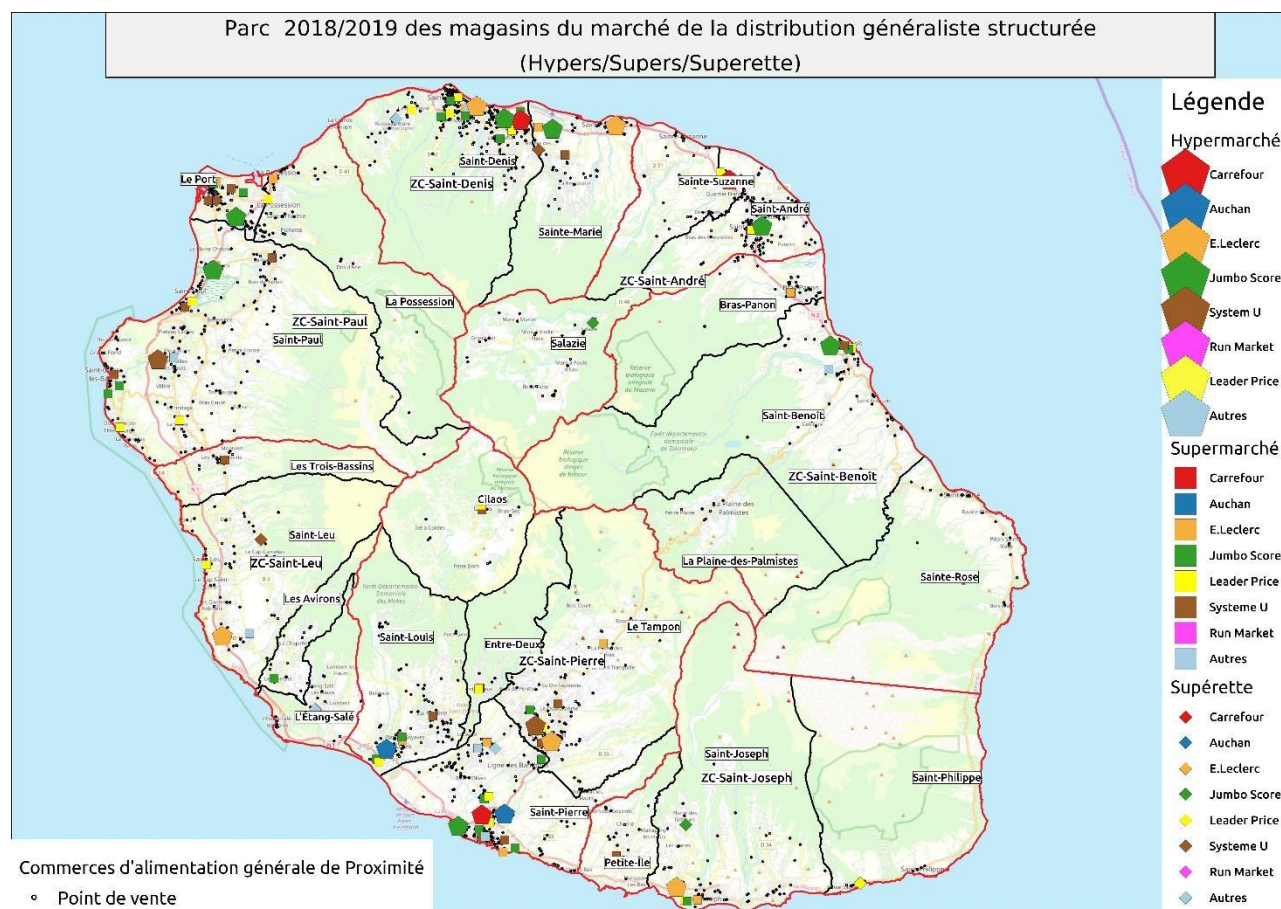


Au niveau global, si l'opération s'accompagne de l'entrée d'un nouvel acteur, la société Make Distribution exploitant l'enseigne Run Market, elle marque la disparition sur le marché de deux enseignes existantes (Jumbo et Score).

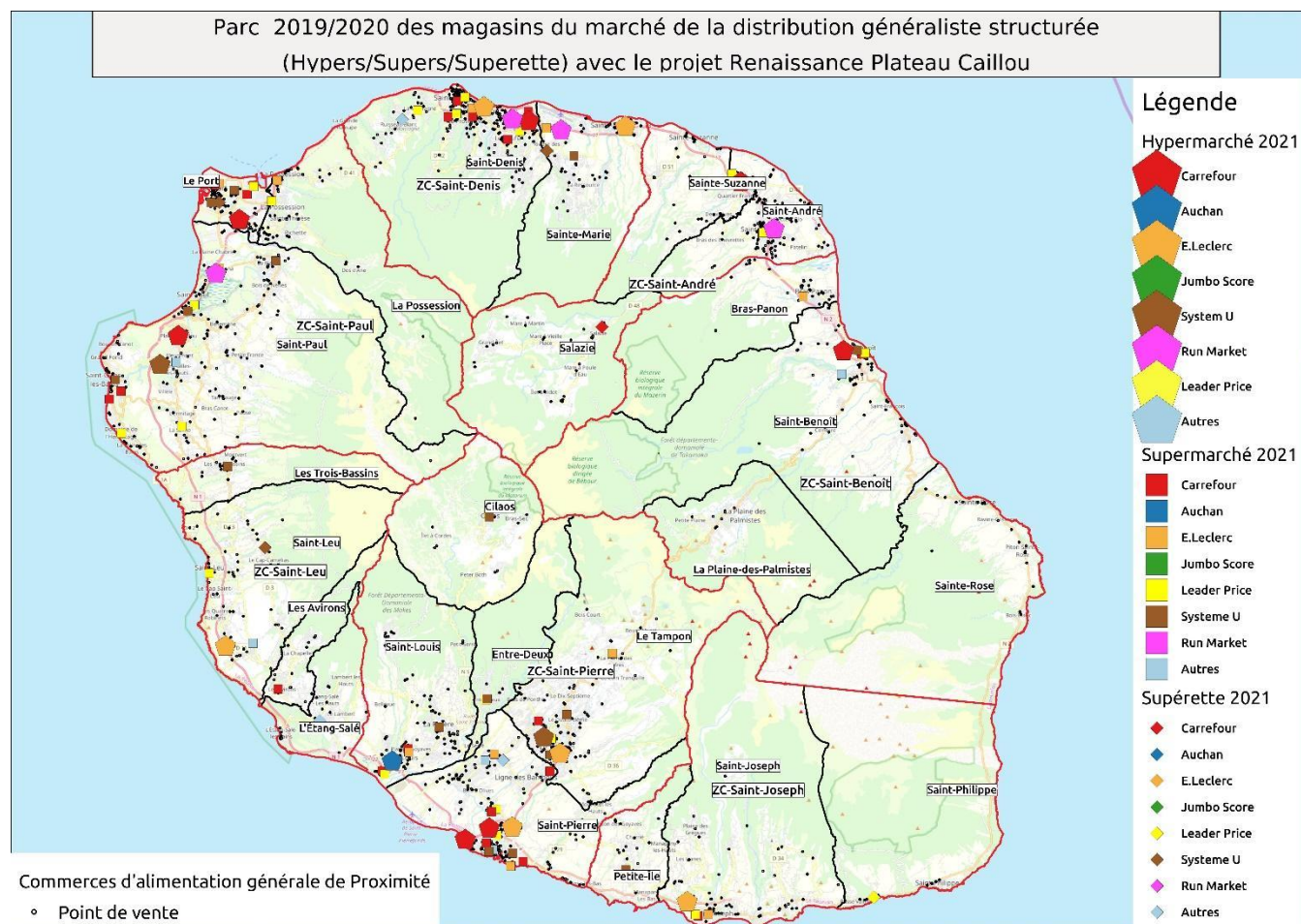
Au final, il n'y a donc pas de développement de l'environnement ou de l'intensité concurrentielle sur le plan global, dans la mesure où le nombre d'acteurs de référence avant et après la transaction reste le même.

7.4 Evolution de l'équipement commercial du marché de la distribution alimentaire généraliste

Cartographie des magasins du secteur de la distribution généraliste à dominante alimentaire en 2019, y compris les commerces de proximité alimentaire



Cartographie des magasins du secteur de la distribution généraliste à dominante alimentaire à l'horizon 2021, y compris les commerces de proximité alimentaire

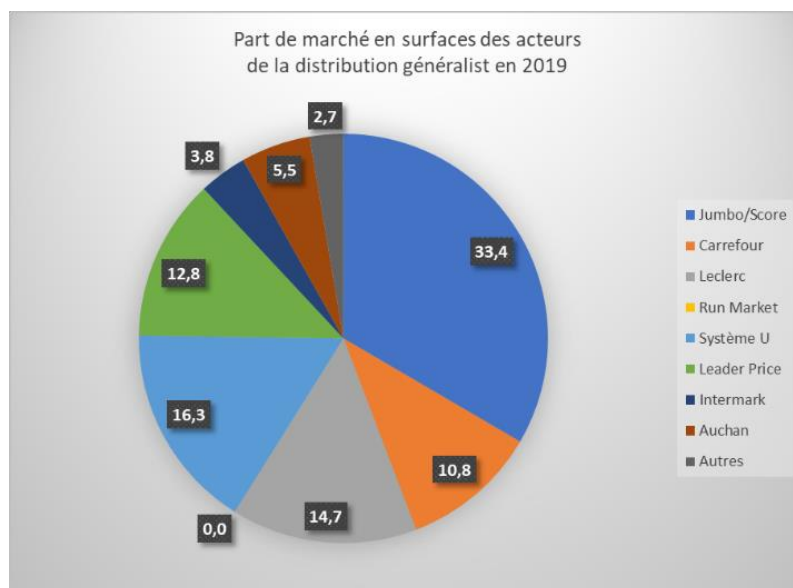


7.5 Analyse de l'évolution des parts de surfaces commerciales détenues par les acteurs avant et après l'opération

La répartition en 2019

Leadership de Vindemia avec les enseignes Jumbo/Score totalisant 33,4 % du total des surfaces commerciales.

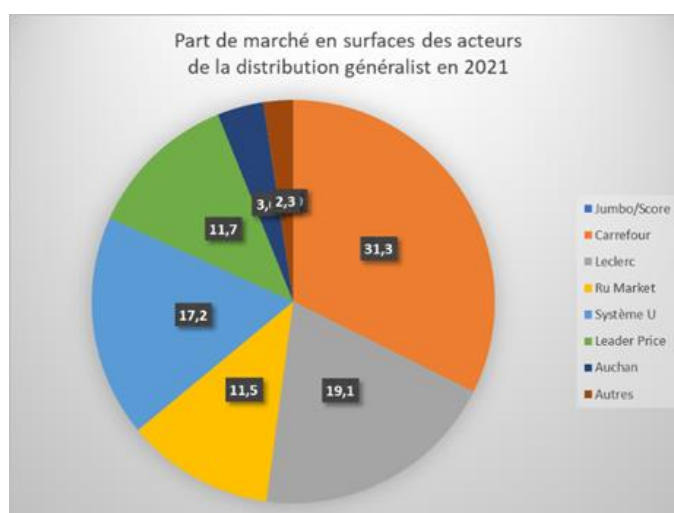
L'ensemble des magasins U en détient 16,3 % (en intégrant les ralliements des anciens franchisés Leader Price), Leclerc 14,7 %, Carrefour 10,8 % et GBH (Carrefour) 10,8 %.



La répartition des surfaces en 2021

Position forte de Carrefour qui totaliserait 31,3 % de part de surface, légèrement moins que celle détenue par Vindemia avant l'opération (33,4 %).

Le nouvel acteur Run Market en détient 11,5 %, Leclerc 19,1 %, l'ensemble des magasins U 17,2 % (en intégrant les ralliements des anciens franchisés Leader Price), Leader Price 11,7 %, Auchan 3,2 %, Jumbo/Score 2,3 %.



Evolution des parts de surface en 2021

Très forte progression de l'enseigne Carrefour, qui voit tripler sa part de marché en surfaces commerciales (tout en restant légèrement inférieure à celle de Vindemia avant l'opération) sans commune mesure avec celle de Leclerc, qui, malgré l'ouverture de deux hypermarchés dans la période et compte tenu de la forte progression de Carrefour, voit sa part de marché en surface n'augmenter que de 30 %.

Evolution de la part de marché en surface des acteurs de la distribution généraliste (2019/2021)



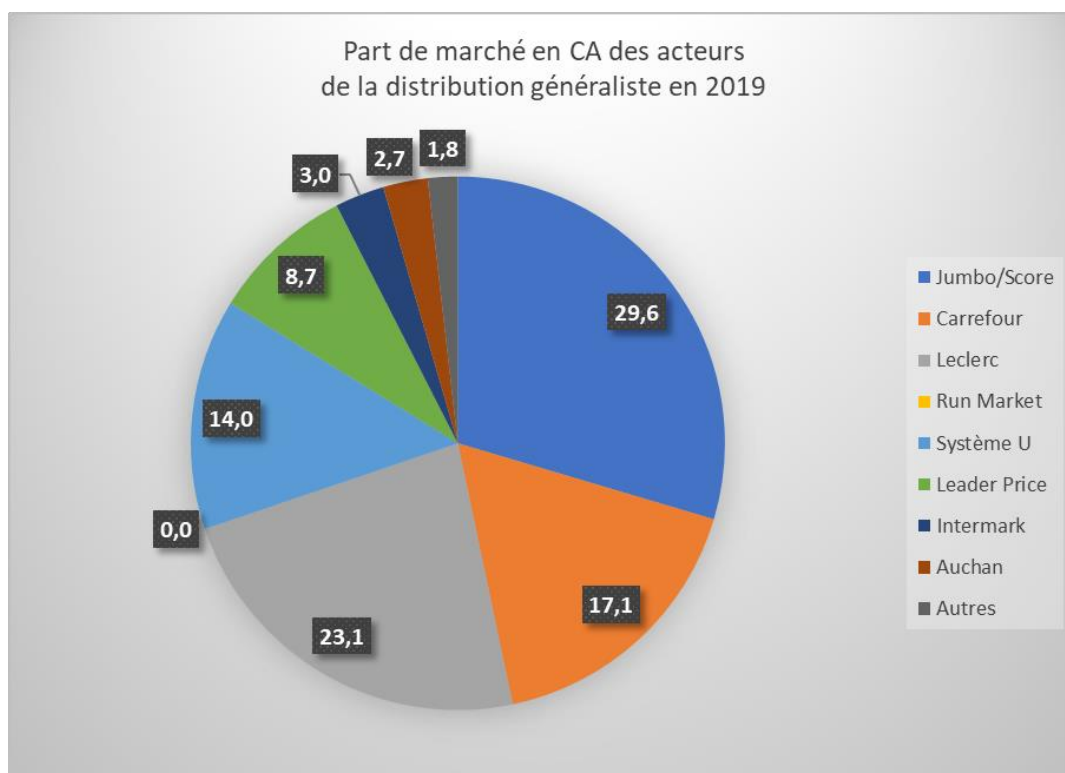
Enseignes	Part de marché 2019 en surfaces (%)	Parts de marché 2021 en surface (%)	Evolution (%)
Jumbo/Score	33,4	0,0	NS
Carrefour	10,8	31,3	189,8
Leclerc	14,7	19,1	29,9
Run Market	0,0	11,5	NS
Système U	16,3	17,2	5,5
Leader Price	12,8	11,7	-8,6
Intermark	3,8	3,6	-5,3
Auchan	5,5	2,3	-58,2
Autres	2,7	3,4	28,3

7.6 Analyse de l'évolution des parts de marché en chiffre d'affaires détenues par les acteurs, avant et après l'opération

Les rapports de force et parts de marché en CA en 2018

Leadership de Vindemia (Jumbo/Score) avec 29,6 % de part de marché, Leclerc occupe la deuxième place avec 23,1 % de part de marché et 17 points d'écart avec l'acteur leader. GBH (Carrefour) occupe la troisième avec 17,1 %.

Un marché déjà concentré avec les deux premiers acteurs totalisant ensemble 52,7 % de part de marché. Les trois premiers acteurs totalisent quant à eux 69,8 % de part de marché, soit plus des 2/3 du marché.

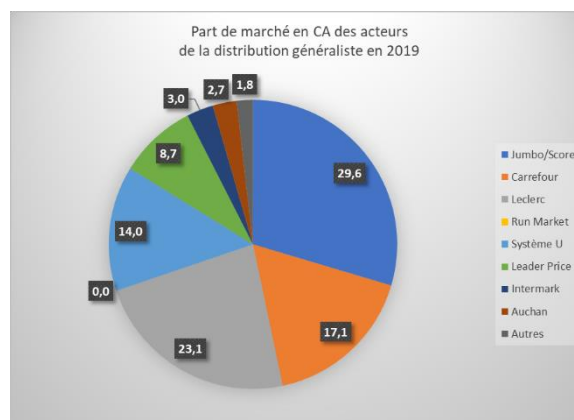
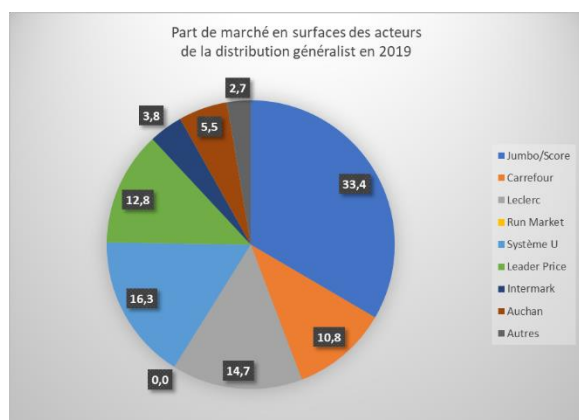


Comparaison des parts de marché des acteurs en surface et en CA

La comparaison des rapports de force des acteurs en 2018, selon que l'on utilise l'indicateur de part de marché en surface ou en CA, est très éclairante sur les limites de l'usage de celui en part de surface, pour appréhender la réalité de ces rapports de force.

Comme le montrent les deux figures ci-dessous, les rapports de force exprimés en part de marché en chiffres d'affaires diffèrent très sensiblement des parts de marché des acteurs exprimées en part de surface, notamment s'agissant des enseignes Carrefour et Leclerc, dont les parts de marché en CA sont significativement supérieures à celles en part de surface.

C'est en revanche l'inverse pour les enseignes Vindemia, Leader Price et Auchan.



Analyse du différentiel entre les deux indicateurs de part de marché

L'analyse des écarts entre les deux indicateurs de part de marché est très éclairante sur la réalité des très fortes disparités de performance entre enseignes. L'usage de l'indicateur de part de marché en surface ne saurait donc à lui seul rendre compte des impacts de l'opération de concentration sur les rapports de force entre acteurs en présence.

Le tableau ci-dessous montre que les enseignes Leclerc et Carrefour sont les plus performantes en termes de rendement au m², avec un niveau de performance comparable. Par comparaison, le niveau de performance de Vindemia est très inférieur à celui de ces deux acteurs. A noter enfin que la performance de tous les autres acteurs est très inférieure à celle des trois acteurs majeurs (dans une moindre mesure pour l'enseigne U qui atteint un niveau comparable à celui de Vindemia). L'analyse de ces disparités de performance par enseigne et par format est tout aussi éclairante et a notamment permis d'affiner les estimations de CA par magasin après l'opération.

Enseignes	Part de marché 2019 en CA (%)	Part de marché 2019 en surface (%)	Différentiel (CA/Surface) en (%)
Jumbo/Score	29,6	33,4	-11,4
Carrefour	17,1	10,8	58,3
Leclerc	23,1	14,7	57,1
Run Market	0,0	0,0	NS
Système U	14,0	16,3	-14,2
Leader Price	8,7	12,8	-32,0
Intermark	3,0	3,8	-21,1
Auchan	2,7	5,5	-50,9
Autres	1,8	2,7	-32,1

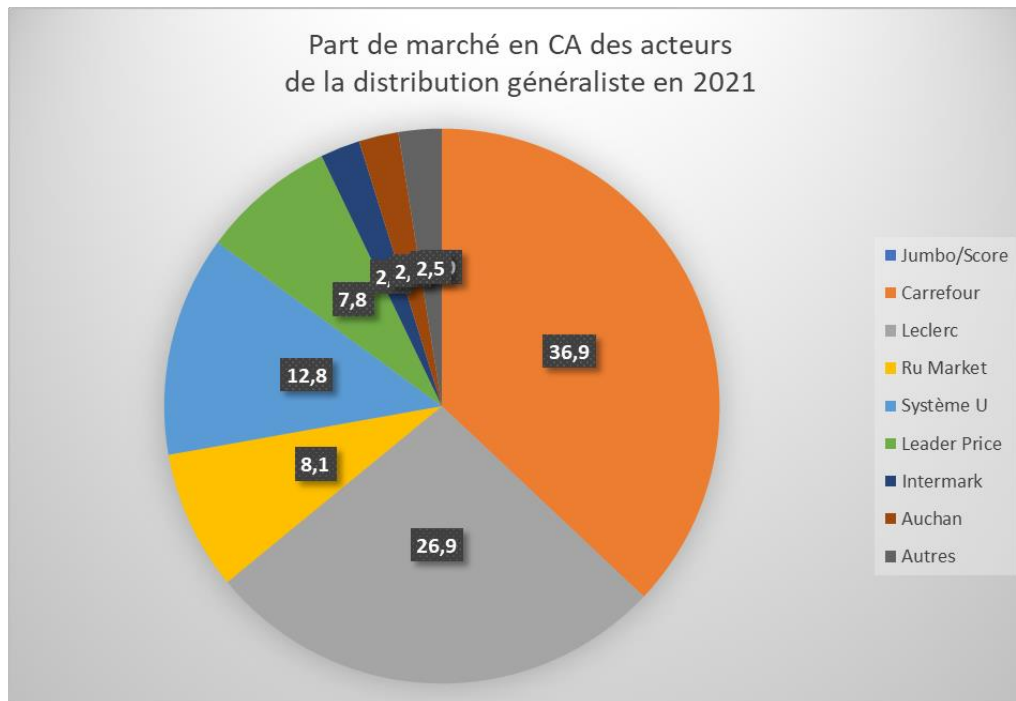
Les rapports de force et parts de marché en CA à l'horizon 2021 (1^{re} hypothèse)

Position de forte domination de GBH (Carrefour) avec 36 à 37 % de part de marché dans un duopole avec Leclerc qui détiendrait une part de marché de 26 à 27 %, soit environ 10 points de moins que l'acteur dominant. Le troisième acteur, U, n'atteint pas les 15 % de part de marché avec une différence de 11 points avec le deuxième acteur et de 25 points avec le premier.

Le nouvel acteur, Run Distribution, se situant à la quatrième place et n'atteignant pas les 10 % de part de marché.

Un marché incontestablement plus concentré après l'opération avec les deux premiers acteurs totalisant ensemble 63,8 % de part de marché, pour 52,7 % pour les deux acteurs leaders dans la situation précédente, soit un indice de concentration progressant de 21 %.

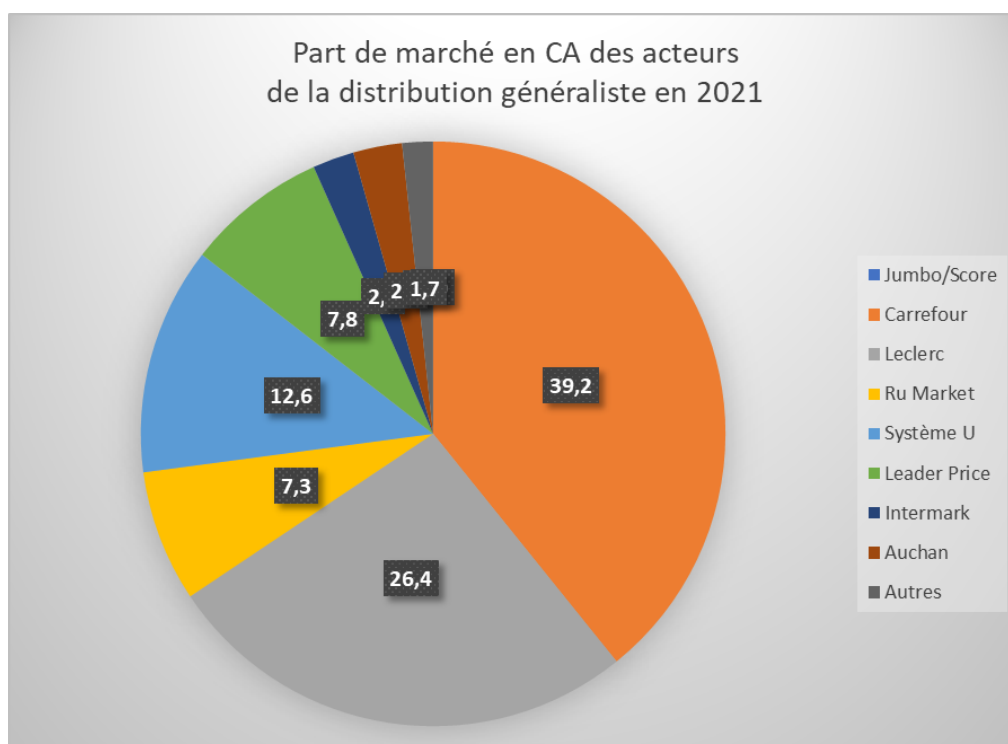
Les trois premiers acteurs totalisent quant à eux 76,6 % de part de marché pour 69,8 % dans la situation précédente, soit un indice de concentration progressant de 10 %.



Les rapports de force et parts de marché en CA à l'horizon 2021 (hypothèse avec le projet ZAC Renaissance)

Domination plus forte encore de GBH (Carrefour) avec 39 à 40 % de part de marché dans un duopole avec Leclerc qui détiendrait une part de marché de 25 à 26 %, soit 14 points de moins que l'acteur dominant. Le troisième acteur, U, n'atteindrait pas les 15 % de part de marché avec une différence de 10 points avec le deuxième acteur et de 27 points avec le premier. Le nouvel acteur, Run Distribution, se situerait à la quatrième place avec moins de 8 % de part de marché.

Un marché plus concentré encore dans cette hypothèse après l'opération, avec les deux premiers acteurs totalisant ensemble 65,6 % de part de marché, pour 52,7 % pour les deux acteurs leaders dans la situation précédente, soit un indice de concentration progressant de 25 %.
Les trois premiers acteurs totalisent quant à eux près de 80 % du marché dans cette hypothèse plus défavorable encore au pluralisme concurrentiel.



Evolution des parts de marché en CA en 2021 (pour la première hypothèse)

Très forte progression de GBH (Carrefour) qui voit sa part de marché atteindre de 36 à 37 % et plus que doubler (+ 115,8 %) au regard de celle que le groupe détenait avant l'opération de concentration.

Un progression bien supérieure à celle de Leclerc qui, malgré l'ouverture de deux hypermarchés dans la période et compte tenu de la forte progression de Carrefour, ne voit sa part de marché progresser que de 16,5 %. A noter que toutes les autres enseignes voient logiquement leur part de marché baisser significativement par les effets de la très forte montée en puissance de GBH.

Evolution de la part de marché en Chiffre d'affaires des acteurs de la distribution généraliste (2019/2021)



Enseignes	Part de marché 2019 en CA (%)	Parts de marché 2021 en CA (%)	Evolution (%)
Jumbo/Score	29,6	0,0	NS
Carrefour	17,1	36,9	115,8
Leclerc	23,1	26,9	16,5
Run Market	0,0	8,1	NS
Système U	14,0	12,8	-8,6
Leader Price	8,7	7,8	-10,3
Intermark	3,0	2,3	-23,3
Auchan	2,7	2,5	-7,4
Autres	1,8	2,7	50,0

7.7 Conclusions sur l'analyse de l'évolution des rapports de force au niveau régional

L'analyse de l'évolution des rapports de force en chiffre d'affaires des acteurs après l'opération de concentration montre que la part de marché du groupe GBH atteindrait de 36 à 37 % (soit 25 % supérieure à celle que détenait la cible Vindemia avant l'opération), qui pourrait même atteindre 40 % dès la réalisation du projet ZAC Renaissance II.

L'opération donnerait naissance à un duopole Carrefour/Leclerc, à l'avantage notable de l'acteur dominant GBH, avec un écart significatif de 10 points entre le premier et le deuxième acteur. Dans l'hypothèse de la prise en compte du projet de la ZAC Renaissance, la part de marché de GBH atteindrait même les 40 %.

Sans conteste, l'opération marquerait donc une évolution sensible du niveau de concentration du marché aval de référence, avec renforcement de la domination d'un acteur présent et création d'un duopole totalisant à lui seul plus des 2/3 du marché (70 % de part de marché).

Un duopole reléguant les autres acteurs à des niveaux de parts de marché secondaires, le troisième acteur U n'atteignant pas 15 % et tous les autres acteurs se situant à moins de 10 %. Au final, une opération conduisant objectivement à un renforcement très significatif du niveau de concentration du marché, clairement défavorable au pluralisme concurrentiel.

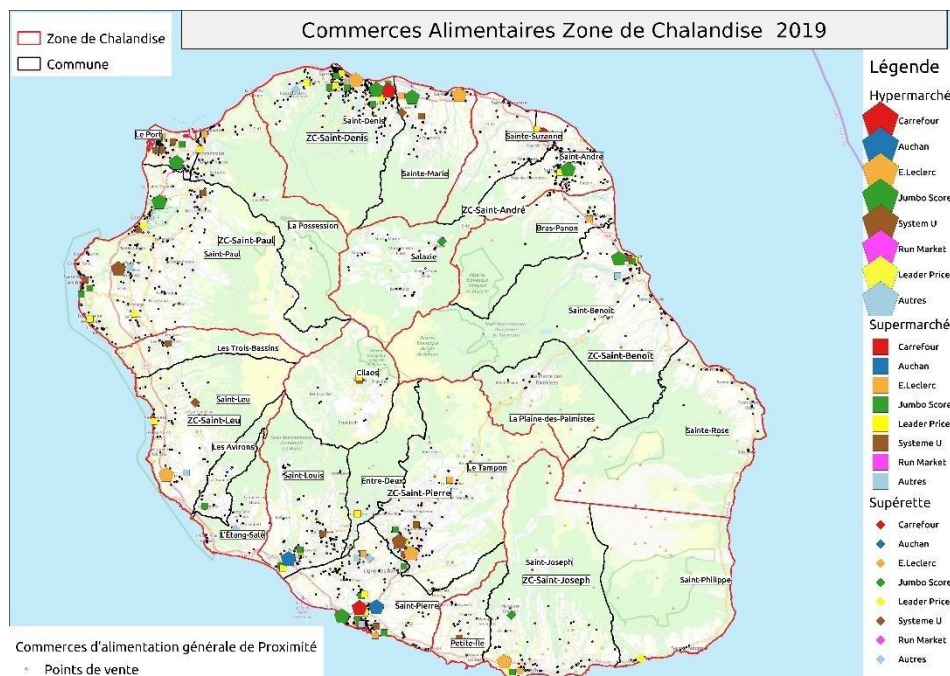
A noter que, s'il est exact que la part de surfaces que détiendrait GBH après l'opération serait inférieure à celle que détenait Vindemia avant celle-ci (cf. 7.6), la conclusion précédente, s'agissant de la part de marché du groupe GBH en CA, vient remettre en cause les affirmations publiques de celui-ci selon lesquelles, d'une part, sa part de marché au terme de l'opération serait inférieure à celle du groupe Vindemia avant l'opération (c'est en réalité la situation inverse qui se produirait) ; d'autre part, l'opération projetée serait de nature « à renforcer substantiellement l'équilibre concurrentiel de la grande distribution à La Réunion » (c'est là encore l'inverse qui se produirait).

8. Analyse des effets potentiels de l'opération sur la structuration du marché aval (marché à dominante alimentaire), en termes d'évolution des rapports de force des acteurs au niveau local des zones de chalandise

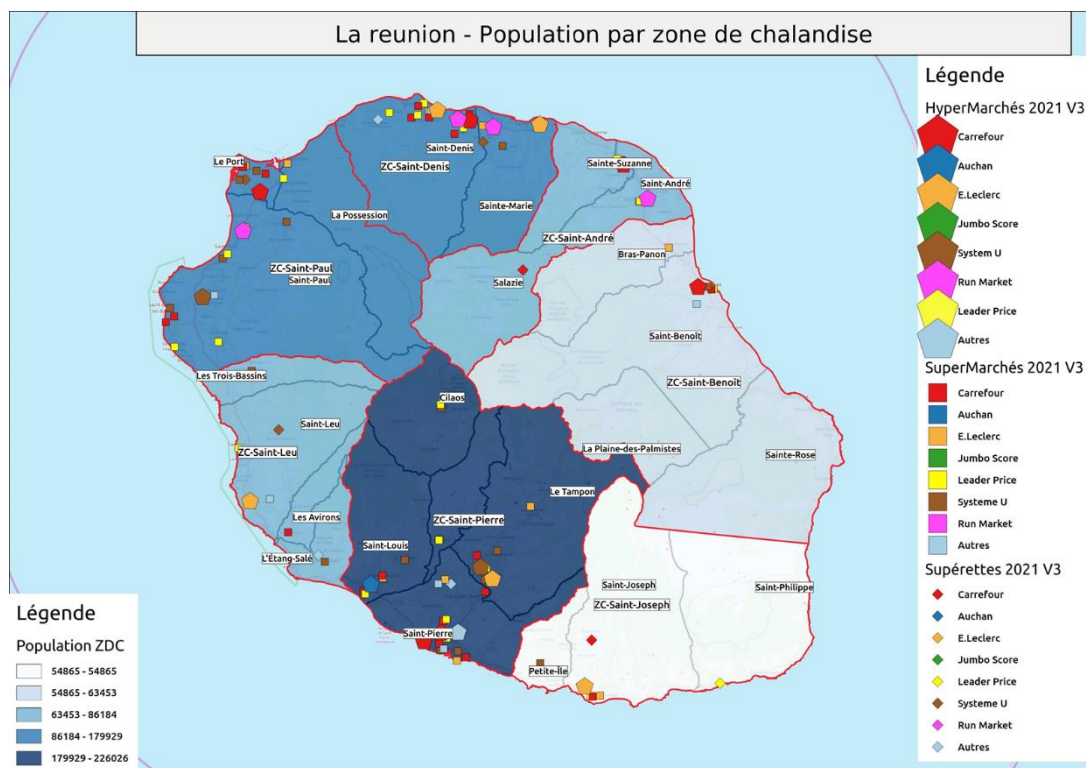
8.1 La création préalable de zones de chalandise découpant le territoire

Cette analyse des évolutions des rapports de force des acteurs au niveau local supposait la détermination de marchés locaux de référence adaptés à la réalité des déplacements de consommateurs. Pour répondre à ce préalable, Bolonyocte Consulting a constitué des zones de chalandise des grands pôles urbains attracteurs, rendant compte de la mobilité des consommateurs, s'agissant de leurs achats de produits alimentaires et de consommation courante, établissant ainsi des marchés locaux de référence cohérents avec une évacuation limitée des uns vers les autres. Cette cartographie a été confrontée pour validation aux acteurs du marché, comme à certains acteurs institutionnels, notamment la CCIR.

Cartographie des zones de chalandise élaborée par Bolonyocte Consulting

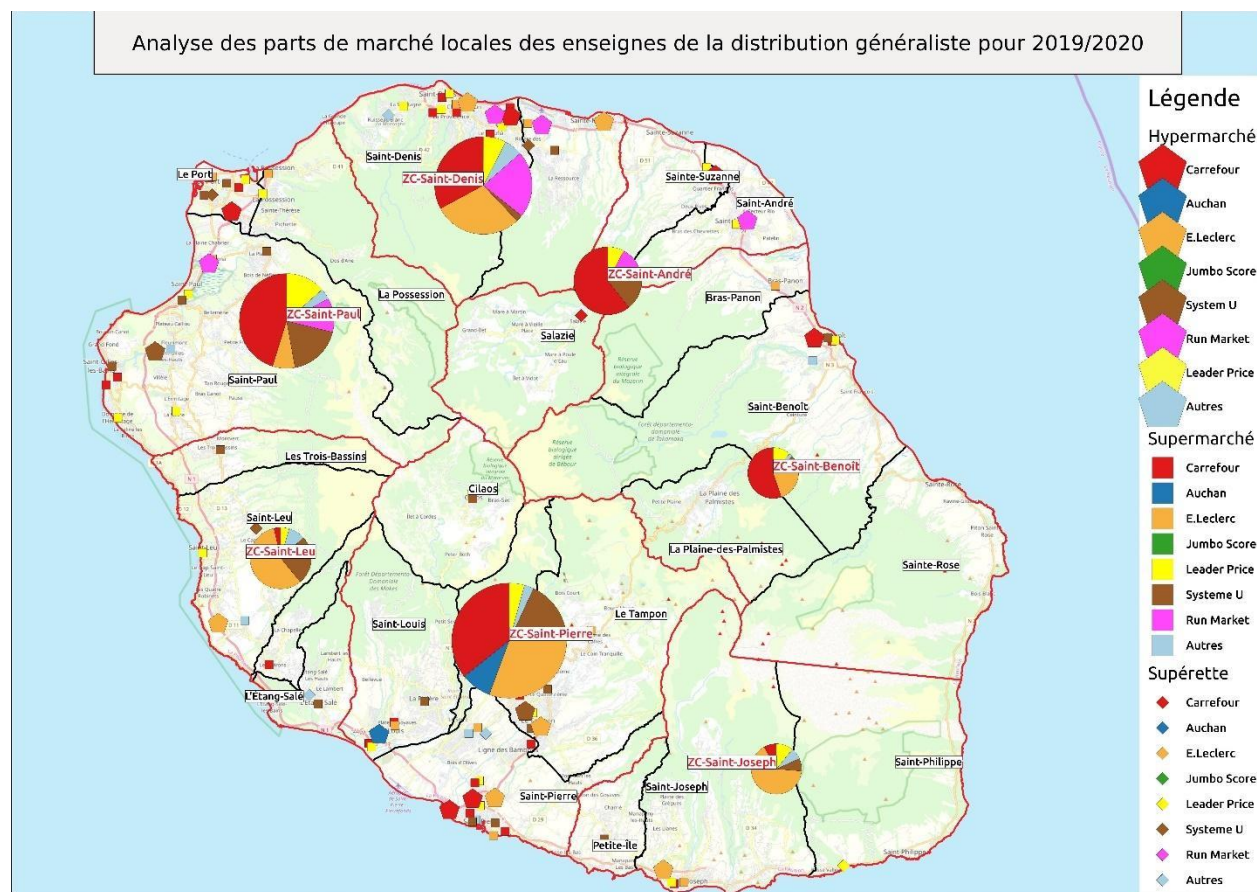


Analyse de la population par zones de chalandise élaborée par Bolonyocte Consulting



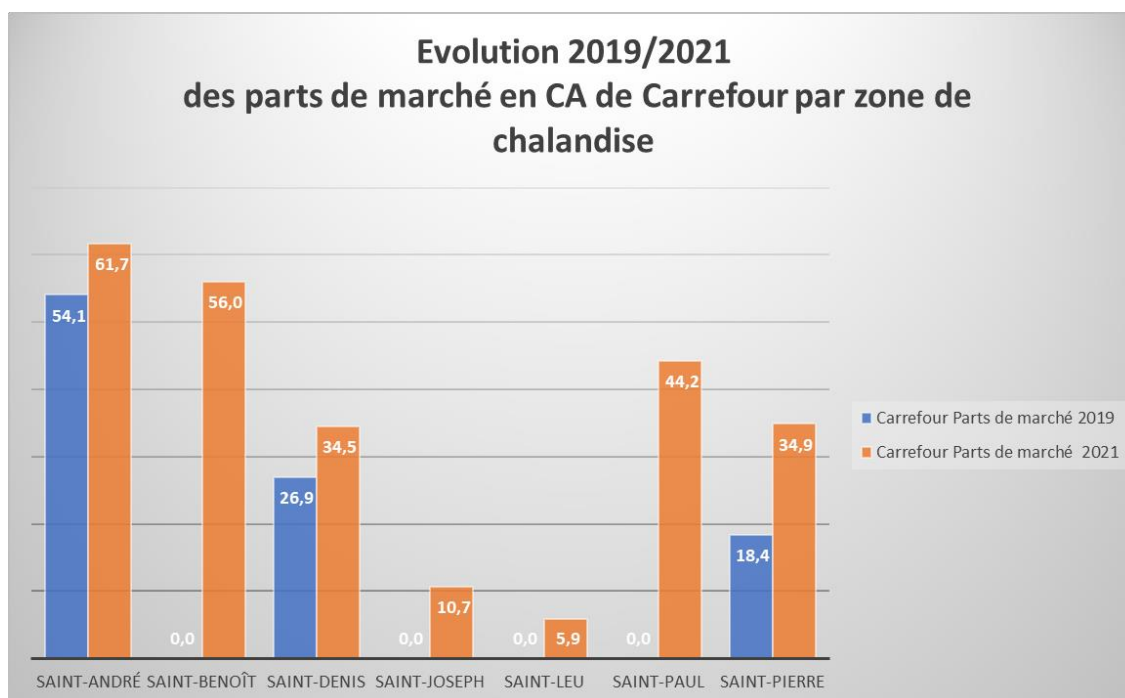
8.2.2 Situation des rapports de force à l'horizon 2021

La carte ci-dessous montre l'analyse des parts de marché des acteurs à l'horizon 2021 au niveau de chacune des zones de chalandise constituées. La taille des camemberts est proportionnelle à la taille du marché local de référence (marché amont de la distribution généraliste).



8.2.3 Analyse de l'évolution des parts de marché par zone de chalandise pour l'enseigne Carrefour

Le graphique ci-dessous montre l'analyse des évolutions de parts de marché de l'enseigne Carrefour par zone de vie entre la situation avant l'opération de concentration et à l'horizon 2021, lorsque celle-ci aura produit tous ces effets.



Avant l'opération l'enseigne Carrefour n'est présente que dans 3 zones de chalandise (Saint-André, Saint-Denis et Saint-Pierre) et exerçait déjà une position dominante à Saint-André avec 54 % de part de marché.

Après l'opération de concentration, l'enseigne sera présente dans toutes les zones et sur 5 zones sur 7 elle atteindra une part de marché de plus de 30%, notamment à Saint-Benoit avec 56%, Saint-Paul avec 44,2% et Saint-Pierre 34,9%.

8.2.3 Conclusions de l'analyse des rapports de force au niveau local après l'opération de concentration

L'analyse des rapports de force au niveau local des zones de chalandise après l'opération de concentration montre clairement un niveau de concentration encore plus fort qu'au niveau régional, au profit du groupe GBH (enseigne Carrefour), lequel, outre le fait qu'il s'implanterait dans 4 zones où il n'était pas présent, verrait sa part de marché locale croître à plus de 30 % dans 5 zones de chalandise sur 7 .

Sur 3 zones de chalandise significatives en termes de taille de marché, l'enseigne Carrefour atteindrait une part de marché locale de plus de 37 % : Saint-Paul, Saint-André et Saint-Benoît, notamment à Saint-Paul où l'enseigne détiendrait 44 % de part de marché sur l'une des zones à plus fort potentiel de développement du territoire, à Saint-André où elle détiendrait 62 % de part de marché, ou encore à Saint-Benoît où elle atteindrait 56 %.

Par ailleurs, le duopole Carrefour/Leclerc se renforcerait au niveau local dans la zone de Saint-Pierre notamment, où il totaliserait près de 70 % de part de marché. Il en serait de même dans la zone de Saint-Denis, où il totaliserait 63 % de part de marché. Dans la zone de Saint-Benoît, le duopole atteindrait même 84% de part de marché.

Un paysage donc plus concentré encore au niveau local qu'au niveau régional, pour la plupart des zones de chalandise.

9. Analyse du nouveau « pouvoir de marché » du groupe GBH après l'opération et de ses effets potentiels sur les marchés amont comme aval en matière d'atteinte à la concurrence

Comme le démontre clairement l'analyse de l'évolution des rapports de force après l'opération de concentration, celle-ci permettrait donc au groupe GBH de parvenir à une part de marché régionale de 36 à 37 % (voire 40 % dans l'hypothèse de la réalisation du projet de la ZAC Renaissance III), avec la formation d'un duopole avec Leclerc qui atteindrait une part de marché de 26 à 27 %.

L'opération porterait le chiffre d'affaires de GBH sur le marché de la distribution généraliste de 370 millions d'euros à environ 800 à 850 millions d'euros à l'horizon 2021
(quand l'opération aura produit ses effets),
soit une croissance organique de 116 % à 130 %.

***GBH atteindrait ainsi un chiffre d'affaires global à La Réunion
de l'ordre de 1,7 milliard d'euros,
totalisant environ 45 %
des dépenses de consommation courante des ménages réunionnais****

**voir définition des dépenses de consommation courante au 5.2.2*

Outre cette nouvelle situation qui ferait donc du groupe GBH l'acteur très dominant du marché aval de la distribution généraliste à La Réunion, celui-ci détiendrait des parts de marché locales de plus de 40 % dans trois zones de chalandise au potentiel de développement significatif : Saint-Paul, Saint-André et Saint-Benoît.

Même si le marché de la distribution généraliste était déjà concentré avant l'opération de concentration, le nouveau contexte que celle-ci instaurerait, avec une augmentation de 25 % de la part de marché du nouvel acteur dominant par comparaison à celle que détenait l'acteur absorbé, serait totalement inédit sur un marché de la taille de celui de La Réunion (2,2 milliards d'euros).

Cette montée en puissance très significative du groupe GBH sur le marché aval de référence, combinée avec la taille et la puissance du conglomerat qu'il représente déjà avant l'opération de concentration, totalisant à lui seul 34 % du panier de consommation courante des ménages de La Réunion (cf. 4) au travers d'activités développées dans une multitude de secteurs de la distribution et de l'approvisionnement, est à l'évidence de nature à avoir un impact majeur sur les marchés amont et aval, tout en lui conférant un pouvoir de marché très sensiblement accru et même inédit sur un territoire domien.

Un tel pouvoir de marché est de nature à déstabiliser non seulement le marché aval en plaçant ses acteurs, et ce compris le deuxième acteur du duopole qui émergerait (Leclerc), en situation de ne plus pouvoir exercer leur activité dans un environnement équilibré, avec des conséquences sur la pérennité de certains d'entre eux, mais aussi et par voie de conséquence le marché amont de l'approvisionnement, et notamment s'agissant des producteurs et des importateurs locaux.

C'est précisément la situation que décrivait la **Commission européenne** dans sa décision du 25 janvier 2000, dans l'affaire n° COMP/M. 1684, Carrefour/Promodès, où elle relevait de façon générale :

« Dans le secteur de commerce de détail, il existe une interdépendance étroite entre le marché de la distribution et le marché de l'approvisionnement. Ce sont les parts de marché détenues par les sociétés de distribution sur les marchés de la vente qui déterminent le volume de leurs achats, qui sera d'autant plus grand que la part détenue par le détaillant sur le marché de la vente est élevée. Or, plus le volume des achats est important, plus les conditions d'achat accordées à la société de distribution par ses fournisseurs sont, en règle générale, favorables. Cette société pourrait ensuite, toutes choses égales par ailleurs, utiliser ces conditions d'achat favorables de différentes manières afin d'améliorer sa position sur le marché de la distribution (par exemple par une croissance interne ou externe, mais également par la mise en œuvre de stratégies ciblées de réduction des prix, dirigées contre la concurrence). L'amélioration de la position sur le marché de la distribution entraînerait alors à son tour une nouvelle amélioration des conditions d'achat, et ainsi de suite. La spirale qui vient d'être décrite pourrait conduire à une concentration de plus en plus forte tant sur le marché de la distribution que sur le marché de l'approvisionnement. »

Sont donc ici analysés les différents effets prévisibles en matière d'atteinte à la concurrence de ce nouveau pouvoir de marché du groupe GBH sur le marché aval de la distribution généraliste, comme sur le marché amont de l'approvisionnement.

9.1 Effets du nouveau pouvoir de marché de GBH sur le marché aval

9.1.1 Position dominante conférant à l'acteur la détenant une performance économique inatteignable par les autres acteurs du marché

Avec une part de marché régionale de 36 à 37 %, le groupe GBH, par la réduction drastique de ses coûts d'exploitation par magasin, pourra atteindre une performance en termes de rentabilité de l'ensemble de son parc, sans commune mesure avec celle de ses concurrents, y compris celle du deuxième acteur, Leclerc.

Par sa présence dans de multiples secteurs de la distribution spécialisée, le groupe disposait déjà de marges de manœuvre lui permettant de mutualiser ses coûts d'exploitation, qu'il s'agisse des frais d'approche (GBH est globalement le plus gros importateur à La Réunion et bénéficie de conditions très

préférentielles des compagnies maritimes, accordées dans le cadre de contrats internationaux intégrant notamment ses activités très lucratives et exportatrices aux Antilles, augmentant sa capacité de négociation avec ces dernières), des coûts logistiques (notamment de stockage ou de transport sur l'île), des coûts marketing (GBH est le premier annonceur et donc bénéficie de conditions préférentielles) et de façon générale de tous les frais généraux et de support.

Le doublement de son activité sur le secteur de la distribution alimentaire lui apporterait ainsi une masse critique qui renforcerait encore sa performance actuelle et lui permettrait ainsi de dégager des marges de manœuvre pour pratiquer des prix de vente dans ses magasins à des niveaux très inférieurs à la plupart de ses concurrents. La plupart ne pourront pas rivaliser avec ces pratiques déstabilisatrices et s'affaibliront, voire disparaîtront par l'enchaînement des conséquences qui en suivront (cf. 10 s'agissant des conséquences prévisibles).

Dans une moindre mesure et malgré sa position de deuxième acteur du duopole, Leclerc sera lui aussi affaibli et pourra résister, mais avec un impact très significatif sur sa rentabilité pour maintenir sa stratégie de prix bas.

9.1.2 Capacités démesurées de négociation avec les fournisseurs locaux

Par un tel pouvoir de marché sur le marché aval, décuplé par un doublement de son activité du fait de l'opération de concentration, le groupe GBH pourra négocier de meilleures conditions d'achat avec tous ses fournisseurs, qu'il s'agisse des fournisseurs métropolitains, notamment la centrale d'achat de Carrefour, des fournisseurs internationaux ou plus encore des fournisseurs et producteurs locaux.

S'agissant plus particulièrement de ces derniers, non seulement aucun des concurrents du secteur ne pourra obtenir des conditions d'achat au niveau préférentiel qu'obtiendra le groupe GBH, mais celui-ci aura les moyens, par son volume d'achat, de faire pression sur eux pour neutraliser les négociations avec les autres acteurs et les maintenir à un niveau d'achat supérieur.

Par son pouvoir de marché, GBH pourra décider des conditions d'achat des produits issus de la production locale de ses concurrents, exigences auxquelles les fournisseurs locaux ne pourront pas s'opposer. Outre l'optimisation de ses coûts d'exploitation, le groupe pourra réduire encore ses coûts de revient et disposer de nouvelles marges de manœuvre pour attaquer ses concurrents avec des prix de vente très inférieurs à ceux que ces derniers pourront proposer.

9.1.3 Pouvoir de marché inédit susceptible de déstabiliser tous les acteurs du marché aval

De façon générale, le pouvoir de marché considérablement accru du groupe GBH sur le marché aval lui donnera les moyens de déstabiliser l'ensemble des acteurs du marché par les marges de manœuvre dont il disposera pour réduire ses coûts d'achat et ses coûts d'exploitation lui permettant de

pratiquer des prix de vente et de promotion à des niveaux bien inférieurs à celui accessible par ses concurrents, neutralisant ainsi l'exercice d'un environnement concurrentiel normal et privant les autres acteurs du droit d'exercer leur activité dans des conditions équilibrées.

Comme il le sera évoqué ci-après, cette offensive sur les prix que pourra mener GBH sera de courte durée et aura plutôt vocation à peser sur la réduction du nombre d'acteurs du marché que d'agir pour lutter contre la vie chère.

9.1.4 Effets démultiplicateurs de la concentration sur une même zone d'enseignes contrôlées par GBH sur l'attractivité des magasins repris et la fragilisation des pôles commerciaux concurrents (l'effet dit de « trou noir »)

Comme évoqué précédemment (cf. 5.2) le groupe GBH est présent, outre sur le marché aval de la distribution généraliste, sur celui de la distribution spécialisée dans des secteurs clés, parmi lesquels le sport (enseigne Décathlon), le bricolage (Mr Bricolage), les cosmétiques (Yves Rocher), l'automobile avec les plus grands constructeurs (Renault notamment), la location de véhicules (Hertz, Clovis...), les centres auto (Speedy, Norauto), les pneus et pièces détachées (BPA...), ou encore la restauration rapide (Brioche Dorée). Autant de secteurs où GBH détient de fortes parts de marché, de 30 à 60 %. La stratégie de développement du groupe Hayot dans le secteur de la distribution consiste, en s'appuyant sur sa puissance financière sans équivalent, à créer ou prendre le contrôle de zones commerciales pour y implanter un hypermarché Carrefour et déployer à proximité la plupart de ses grandes enseignes, l'hypermarché jouant le rôle de pôle attracteur principal et structurant pour les autres enseignes. Cette stratégie poursuit ainsi deux objectifs :

- maximiser l'attractivité et donc la performance de l'hypermarché par l'attractivité induite par la concentration du plus grand nombre d'enseignes fortes du groupe,
- constituer de véritables pôles commerciaux Hayot, particulièrement attractifs, pour faire converger les flux de déplacements vers cette destination où le groupe entend déployer et rentabiliser au mieux toutes ses enseignes, les unes bénéficiant de l'attractivité de la somme des autres, au premier rang desquelles l'hypermarché Carrefour.

Cette approche dite de « trou noir » (métaphore de Bolonyocte Consulting), comparable au phénomène du même nom en astronomie, matérialisant des objets célestes si compacts que l'intensité de leur champ gravitationnel empêche toute forme de matière de s'en échapper, constitue un puissant levier pour orienter les flux de déplacements des consommateurs vers les pôles commerciaux concentrant les enseignes de GBH.

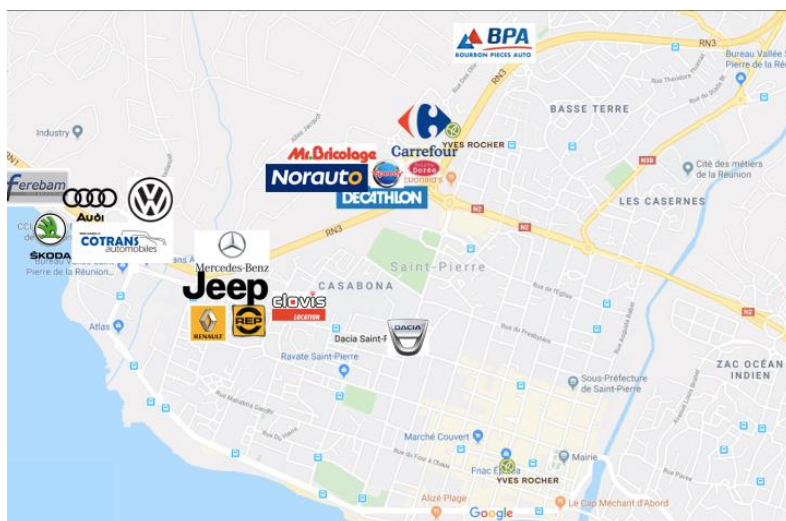
Les effets de cette approche à l'efficacité redoutable sont majeurs :

- Création d'une attractivité induite sur la zone de l'hypermarché Carrefour, décuplant son attractivité propre

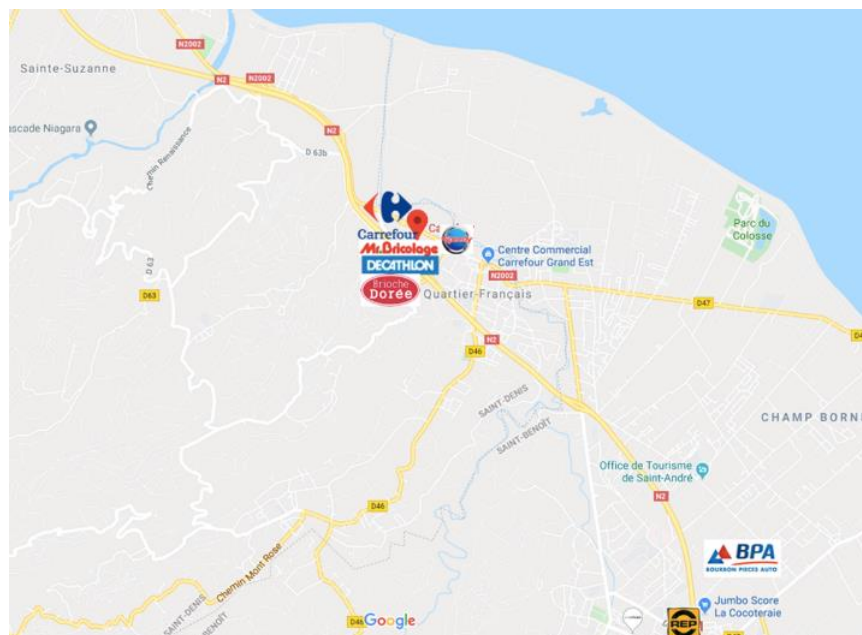
- Neutralisation, ou à tout le moins assèchement de l'attractivité naturelle des autres hypermarchés ou zones commerciales ne disposant pas d'une telle attractivité induite, et par voie de conséquence fragilisation des acteurs s'y trouvant
- Renforcement significatif du pouvoir de marché global du groupe GBH à travers la prise de contrôle d'hypermarchés qui bénéficieront des effets des trous noirs existants, ou bien permettront d'en développer de nouveaux

Ce phénomène de trou noir, qui est déjà une réalité dans les trois zones de Saint-Pierre, Sainte-Suzanne, Saint-Denis, est illustré par les cartographies ci-dessous.

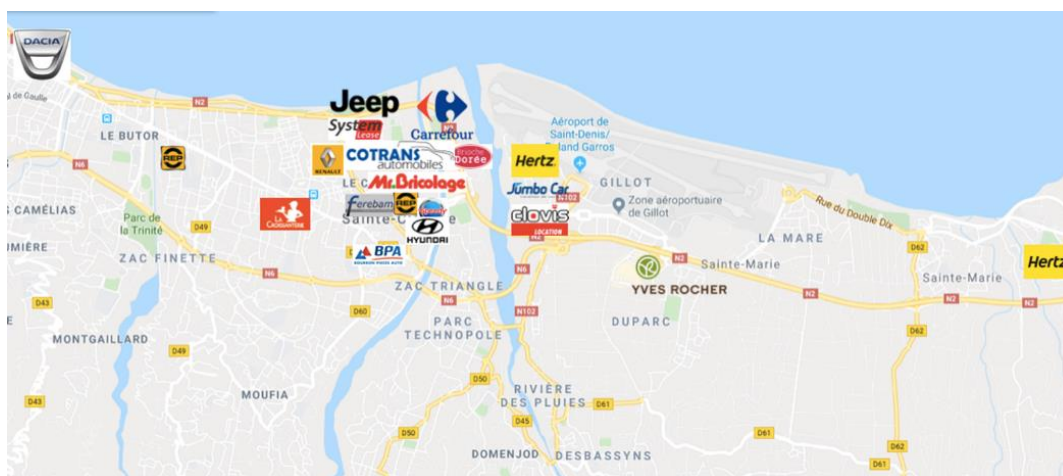
Pour chacune de ces zones, n'ont été identifiées sur la cartographie que les enseignes contrôlées par GBH.



Réalité du phénomène de « trou noir » observé sur la zone de chalandise de Saint-Pierre.



Réalité du phénomène de « trou noir » observé sur la zone de chalandise de Sainte-Suzanne.



Réalité du phénomène de « trou noir » observé sur la zone de chalandise de Sainte-Suzanne.

L'efficacité du « trou noir » est clairement démontrée par l'analyse des performances de chacun des hypermarchés s'y trouvant, pour lesquels sont observés les meilleurs rendements du CA/m² à comparer à ceux des autres enseignes majeures.

Ainsi, l'utilisation de la base de données constituée par Bolonyocte Consulting a permis de calculer ces rendements figurant ci-dessous :

- Indicateur moyen de performance pour les hypers de l'enseigne Carrefour : **18 700 €/m²**
- Indicateur moyen de performance pour les hypers de l'enseigne Leclerc : **18 300 €/m²**
- Indicateur moyen de performance pour les hypers de l'enseigne Jumbo : **11 300 €/m²**

Pour le cas de l'enseigne Leclerc, atteignant la deuxième meilleure performance, cette performance est due essentiellement à l'attractivité de l'enseigne en elle-même avec son positionnement prix et moins à l'attractivité de sa zone, d'intensité moindre que les trous noirs des zones d'activité où se déploient les enseignes de GBH.

Cette stratégie de développement, combinée avec les effets de l'opération, est de nature, d'une part, à décupler le pouvoir du marché de GBH – tous les magasins rachetés bénéficieront en effet du phénomène ou bien constitueront les pôles attracteurs des futurs « trous noirs » –, d'autre part, à déstabiliser d'autres pôles commerciaux et, de façon générale, à réduire l'attractivité des magasins des enseignes concurrentes en asséchant ou détournant les flux de consommateurs au profit des pôles commerciaux de GBH.

L'hypermarché repris du Port bénéficiera à plein de cet effet de trou noir, en cours d'intensification compte tenu des vastes aménagements prévus, et verra son chiffre d'affaires progresser de façon très significative, tout comme les supermarchés Score situés dans la zone d'influence desdits trous noirs.

Le trou noir de Sainte-Clotilde sera renforcé par l'extension de la galerie commerçante et l'ouverture du plus grand Decathlon d'Europe. Enfin, un nouveau trou noir verra le jour sur le site du nouveau centre commercial de la ZAC Renaissance III à Saint-Paul.

Autant de nouveaux leviers de renforcement du pouvoir de marché de GBH que lui conférera l'opération de concentration, et qui seront de nature à déstabiliser l'urbanisme commercial de l'ensemble du territoire au profit de l'acteur dominant.

9.2 Effets du nouveau pouvoir de marché de GBH sur le marché amont

S'agissant du marché amont de l'approvisionnement, les effets du nouveau pouvoir de marché de GBH seront tout aussi majeurs, en particulier sur les aspects suivants :

9.2.1 Formation d'une dépendance économique excessive de la quasi-totalité des fournisseurs et producteurs locaux

Si la montée en puissance très significative du groupe GBH aura des conséquences significatives sur ses fournisseurs métropolitains et internationaux en ce que celle-ci les conduira à accorder des conditions d'achat plus favorables, elle ne sera pas de nature à les déstabiliser compte tenu de leur taille et de leurs débouchés accessibles. Il n'en sera pas de même pour les fournisseurs et producteurs locaux, de taille plus modeste, et confrontés aux limites et autres contraintes d'un marché insulaire.

En effet, qu'il s'agisse des acteurs de la production locale, des grossistes, importateurs ou agents de marques locaux (hors filiale de GBH ou de Vindemia reprises, voir le cas de ces derniers ci-après), tous seront confrontés à l'émergence d'un acteur dominant contrôlant de 36 à 37 % de part de marché, voire 40 %, alors même que, pour la plupart, leur premier client était Vindemia, mais avec une part de marché 24 % inférieure.

Les conséquences de cette montée en puissance seront particulièrement défavorables à tous ces acteurs, sur la dépendance économique à l'acteur dominant qu'elle engendrera nécessairement.

Compte tenu des spécificités du marché de La Réunion, et notamment de son périmètre limité, n'offrant aux fournisseurs et producteurs locaux que très peu d'autres alternatives que le marché de la grande distribution, représentant au demeurant pour la plupart d'entre eux plus des 2/3 de leur activité, la montée en puissance du groupe GBH les placera inéluctablement et mécaniquement en situation de dépendance économique, à hauteur au minimum de la part de marché qu'atteindra ce dernier (soit de 36 à 37 % au minimum, voire jusqu'à 40 %).

Ce niveau de dépendance est bien supérieur au seuil d'alerte de 22 % défini par les autorités de concurrence européenne et en particulier l'Autorité de la concurrence en France.

Ainsi, cette dernière rappelait avec clarté sa position en la matière dans sa décision n° 11-DCC-134 du 2 septembre 2011 relative à la prise de contrôle exclusif d'actifs du groupe Louis Delhaize par la société Groupe Bernard Hayot :

« Selon la pratique décisionnelle des autorités de concurrence, le risque de dépendance économique s'apprécie notamment au regard de la part que représente un débouché dans l'ensemble des ventes du fournisseur. Les autorités de concurrence considèrent qu'il existe un "seuil de menace" au-delà duquel la survie du fabricant peut être remise en cause, la disparition de ce débouché plaçant, à plus ou moins brève échéance, le fournisseur dans une situation financière difficile, pouvant parfois conduire à une faillite. Le niveau de ce seuil n'est toutefois pas fixe et dépend d'un grand nombre de paramètres spécifiques selon les secteurs concernés, la structure et la situation financière des entreprises, l'existence et le coût d'éventuelles solutions alternatives. »

Elle précisait encore :

« Lors de l'examen d'une opération de concentration dans le secteur de la distribution de détail à dominante alimentaire, la Commission européenne a estimé à 22 % le seuil au-delà duquel un producteur ne peut remplacer la perte d'un client sans subir de pertes financières considérables, sachant que le passage à d'autres canaux de distribution (GSS, par exemple) peut s'avérer coûteux, difficile, voire impossible. En l'espèce, ce seuil de 22 % a été retenu pour les besoins de la présente instruction, l'exiguïté du territoire de la Martinique limitant par ailleurs la recherche de nouveaux débouchés pour les fournisseurs locaux. »

L'opération de concentration placera donc la totalité des fournisseurs et producteurs du marché amont de référence dans une dépendance économique à un niveau bien supérieur au seuil de menace reconnu par les autorités de concurrence et même au-delà du seuil atteint à ce jour. A un tel niveau de dépendance, leur pérennité peut être mise en cause.

A elle seule, cette réalité pourrait conduire l'Autorité de la concurrence à ne pas l'autoriser.

Il est clair qu'avec une telle dépendance économique, les rapports de force seront profondément bouleversés, la relation commerciale très déséquilibrée et GBH décidera de l'avenir de la quasi-totalité des fournisseurs et producteurs locaux, dont les capacités de négociations seront totalement neutralisées par le pouvoir de marché de cet acteur dominant, tant pour la négociation de ses propres conditions d'achat que pour celles de ses concurrents.

La réalisation de l'opération impliquera d'ailleurs mécaniquement des pertes sèches immédiates pour tous ces acteurs locaux du marché amont.

En effet, dans la situation actuelle, la plupart d'entre eux ont négocié des conditions tarifaires avec les différents acteurs de la distribution généraliste selon leur part de marché respective déterminant globalement leur volume de vente.

Avec 17 % de part de marché actuelle, le groupe GBH ne bénéficie évidemment pas des mêmes conditions que celles accordées à Vindemia, détenant 29 % de part de marché.

L'opération de concentration va donc naturellement conduire GBH à exiger, d'une part, pour ses magasins actuels exploités sous l'enseigne Carrefour, au minimum les mêmes conditions que celles appliquées à Vindemia, d'autre part, par les effets de la consolidation avec les magasins repris de Vindemia, de meilleures conditions d'achat encore, lesquelles s'appliqueront non seulement auxdits magasins repris, mais aussi, bien sûr, à ceux existants.

Un tel contexte de négociation va conduire ces fournisseurs à réduire drastiquement leur prix de vente pour 17 % environ de leur activité (la part que représentait Carrefour) et d'en faire de même dans une moindre mesure sur environ 20 % (la part que représentait Vindemia, moins la part cédée à Make Distribution).

Leur chiffre d'affaires s'en trouvera donc nécessairement impacté de façon significative par un manque à gagner de l'ordre de 10 à 15 % au minimum (selon les spécificités de chacun de ces fournisseurs), sans que ces acteurs ne puissent trouver d'alternative, ni même espérer une croissance organique du marché du même ordre de grandeur.

Compte tenu de la fragilité de beaucoup de ces acteurs, la mise en place de l'opération de concentration pourrait à elle seule les mettre en danger par les conséquences directes qui en résulteraient dès les premières négociations avec le nouvel acteur dominant.

Les effets de cette dépendance économique pourrait de plus avoir des effets pervers sur les concurrents de GBH. En effet, ces fournisseurs et producteurs locaux pourraient être contraints de reporter leur manque à gagner sur leurs autres clients en augmentant leurs tarifs de vente, et en particulier pour les plus petits acteurs du marché aval. Même si le deuxième acteur, Leclerc, pourrait avoir la capacité de contenir cet effet, il en sera nécessairement lui aussi impacté, et ce d'autant plus que ces fournisseurs subiront la pression de GBH. La compétitivité des concurrents de GBH en sera donc significativement affectée.

Outre les acteurs du marché de la grande distribution généraliste, ceux du commerce de proximité feront aussi les frais de cette évolution de la stratégie commerciale des fournisseurs locaux, visant à une hausse de leurs prix de vente. Une situation qui aura pour effet de précariser le commerce de proximité qui dégradera encore plus sa compétitivité et sera relégué à un rôle de dépannage ou condamné à disparaître à court ou moyen terme.

9.2.2 Effets de la montée en puissance de GBH sur le marché aval combiné avec son intégration verticale en termes de verrouillage du marché amont

La nouvelle position acquise du groupe GBH sur le marché aval de référence, du fait de l'opération de concentration, aura aussi des impacts majeurs sur la montée en puissance de son activité sur le marché amont.

En effet, par son intégration verticale couvrant toute la chaîne de valeur des marchés de référence, GBH est déjà présent sur le marché de l'approvisionnement par ses filiales actuelles, **Sorelait** (production de yaourts et produits laitiers) et **Bamyrex** (grossiste représentant de marque), mais se renforcera davantage par l'absorption de son équivalent **SDCOM**, la filiale de Vindemia, et du grossiste **Supercash**.

Ce renforcement de son intégration verticale, combiné avec l'augmentation sensible de sa part de marché aval, aura pour effet d'ouvrir de nouvelles opportunités de développement à GBH de nature elles aussi à déséquilibrer le marché amont et fragiliser ses acteurs.

Plusieurs effets distincts peuvent être identifiés sur cet aspect particulier s'agissant :

- Du marché amont de la production de produits laitiers avec le cas de la filiale **Sorelait**
- Du marché de l'approvisionnement en produits de grandes marques avec les effets combinés du contrôle de la filiale agent de marques **Bamyrex** de GBH et de son équivalent chez Vindemia, **SDCOM**
- Du marché de l'approvisionnement de gros avec la prise de contrôle du grossiste **Supercash**

9.2.3 Verrouillage du marché aval des produits laitiers, limitant son accès à un concurrent du marché amont

S'agissant du marché amont de la production de produits laitiers, la nouvelle part de marché acquise par GBH sur le marché aval va ouvrir de nouvelles perspectives à sa filiale **Sorelait** produisant des produits de marque Danone, et surtout lui octroyer un pouvoir de fait de favoriser cette marque dans ses propres magasins, auxquels s'ajouteront les 3 hypermarchés et 15 supermarchés repris de Vindemia, au détriment du seul concurrent local présent, le producteur Cilam, exploitant la marque Yoplait.

Les pratiques du groupe GBH en la matière sont déjà clairement établies dans ses 3 hypermarchés Carrefour où sont observés des assortiments privilégiant clairement la marque Danone au détriment de la diversité des gammes proposées par Cilam, étant précisé que le niveau de profondeur de gamme de Cilam est significativement plus important que celui proposé par Sorelait avec la marque Danone (il y a environ deux fois plus de références chez Cilam que chez Danone).

Au vu des assortiments observés dans les magasins Carrefour, par comparaison à ceux observés chez les enseignes concurrentes, on peut estimer que l'exposition des marques de Cilam (notamment les yaourts) est en moyenne de l'ordre de 35 à 40 % inférieure chez Carrefour que chez les enseignes concurrentes. La conséquence d'une telle sous-exposition de la marque Cilam impacte évidemment négativement la performance de la marque dans les rayons de Carrefour, selon les spécificités du fonctionnement des hypermarchés (avec un lien très direct entre le couple linéaire/assortiment et le CA), on peut estimer la perte de performance à environ 10 à 20 points de part de marché.

Ce manque à gagner pèse à ce jour sur les ventes de Cilam sur 17 % du marché. Après l'opération, il pourrait porter sur 36 à 40 % du marché accessible par cet acteur, soit une perte plus que doublée.

Il y a tout lieu de penser qu'une telle pratique, qui relève d'une atteinte à la concurrence, pourrait se poursuivre, dans la mesure où elle est à ce jour avérée et que GBH y trouverait bien sûr son intérêt dans sa structuration verticale.

Elle serait de nature à fragiliser davantage le producteur Cilam confronté, comme beaucoup de producteurs locaux, à l'insuffisance de ses volumes de vente pour rentabiliser son outil industriel, et ce compris Sorelait, mais qui par son appartenance au groupe GBH n'en sera pas affecté.

En outre, ces pratiques auraient également pour conséquence de réduire la diversité de l'offre accessible au consommateur par la volonté de l'acteur dominant.

Cette réduction de la diversité de l'offre relève également d'une atteinte à la concurrence que contrôlent et sanctionnent les autorités de concurrence.

9.2.4 Verrouillage du marché de l'approvisionnement en produits de grandes marques avec les effets combinés du contrôle des grossistes de marques Bamyrex et SDCOM

Les impacts sur le marché amont de la nouvelle position acquise par GBH par sa filiale actuelle **Bamyrex** et de son équivalent **SDCOM**, dont il prendrait le contrôle, seront également très significatifs.

Les sociétés **Bamyrex et SDCOM** exercent le métier de grossiste pour un grand nombre de grandes marques nationales ou internationales qu'elles représentent et dont elles gèrent notamment les budgets de coopération commerciale octroyés par leurs industriels aux distributeurs, pour promouvoir leurs produits respectifs au travers d'opérations de promotion ou encore d'actions de merchandising.

Certes, la loi interdit désormais les contrats d'exclusivité et même si les contrats conclus par les gros industriels avec les agents de marques comme **Bamyrex et SDCOM** ne leur octroient aucune exclusivité, par l'historique de la relation et les dispositifs logistiques mis en place, ils s'apparentent à des accords exclusifs par la volonté des mêmes industriels de centraliser leur stratégie de distribution et donc de maintenir leurs partenaires en place. La montée en puissance de GBH ne peut que les conduire à persévérer dans cette voie.

Même si certains distributeurs (notamment Leclerc) parviennent à contourner parfois les agents de marques en s'approvisionnant directement via leur centrale d'achat respective (en métropole), mais avec le risque d'être in fine moins compétitifs (compte tenu des intermédiaires), ces agents et plus encore les deux principaux sur l'île (Bamyrex et SDCOM) sont un passage obligé pour la plupart des acteurs qui ne pourraient d'ailleurs assurer sans eux la gestion des assortiments sans rupture.

A l'instar des pratiques observées s'agissant de Sorelait, GBH sera donc en situation, d'une part, d'obtenir des partenaires industriels de meilleures conditions d'achat qu'il pourrait ne pas restituer à ses concurrents pour les utiliser à son profit, d'autre part, de privilégier son enseigne Carrefour et ses magasins, dans l'attribution discrétionnaire des budgets ou autres opérations de coopération commerciale, pour favoriser sa dynamique commerciale au détriment des enseignes concurrentes.

Le total des deux filières représente un chiffre d'affaires d'environ 50 millions d'euros, ce qui ne représente qu'une part assez minoritaire des achats des acteurs de la distribution généraliste, de 5 à 8 % selon les acteurs, ce qui n'est pas négligeable pour autant. Mais l'impact d'une telle pratique que GBH pourrait adopter à plus grande échelle, compte tenu de l'évolution de sa position, ne saurait se mesurer uniquement sur le volume de CA impliqué.

En effet, les marques gérées par Bamyrex et SDCOM sont très attractives, parmi lesquelles LAY's, BENENUTS, BROSSARD, GRAND'MERE, MIR, TROPICANA. Elles représentent bien souvent des produits phares ou même d'appel qu'il est indispensable d'avoir dans les magasins pour garantir leur attractivité.

Exemple de grandes marques représentées par Bamyrex



Ces produits constituent donc des composantes essentielles et stratégiques de l'offre des distributeurs qui drainent les achats vers les autres catégories de produits qu'ils proposent et qui représentent quant à eux l'essentiel de leur CA.

Ces produits sont donc indispensables à tous les acteurs, tout comme le sont les budgets de coopération commerciale octroyés par les industriels, permettant non seulement de financer les opérations promotionnelles en réduisant les prix de vente, mais aussi et surtout de dynamiser les ventes de l'ensemble des produits de l'offre.

En position de privilégier son enseigne Carrefour en lui attribuant un plus grand nombre de budgets de coopération ou encore en ne restituant pas à ses concurrents le bénéfice de ses négociations commerciales, le groupe GBH peut donc affecter gravement la dynamique commerciale de ses concurrents, les mettre en situation de ne plus être compétitifs par rapport à Carrefour pour des produits majeurs ou même freiner leur dynamique commerciale en contrant même les opérations de promotion qu'il pourrait finalement leur attribuer, par la connaissance qu'il en aurait de ce fait.

Dans sa décision n° 18-DCC-142 du 23 août 2018 concernant le Groupe Bernard Hayot et relative à une opération de concentration en Martinique, l'Autorité de la concurrence avait déjà souligné les risques d'atteinte à la concurrence des effets de l'intégration verticale de ce dernier en ces termes très clairs et avait d'ailleurs exigé des engagements de GBH à ce titre :

« Ce risque de verrouillage par les intrants des concurrents de GBH a au déjà été analysé par l'Autorité de la concurrence lors d'une précédente opération de concentration dans laquelle GBH était déjà l'acquéreur d'un hypermarché. Cette opération avait été autorisée sous réserve d'engagements compte tenu des risques anticoncurrentiels liés au renforcement de l'intégration verticale de GBH. En effet, compte tenu du rôle incontournable des grossistes-importateurs, l'Autorité de la concurrence n'avait pas exclu le risque que GBH puisse influencer les conditions de la concurrence en amont pour les produits dont il assure la distribution. Plus précisément, elle n'avait pas exclu un risque de verrouillage de l'accès à la coopération commerciale. En effet, dans le cas des DROM, les fournisseurs nationaux octroient à leurs intermédiaires grossistes des budgets annuels de coopération commerciale, distincts des remises qu'ils peuvent leur consentir au titre des volumes achetés. Ces budgets sont ensuite alloués par le grossiste à ses différentes enseignes clientes en fonction des services de coopération commerciale qu'elles s'engagent à mettre en place pour le compte du fournisseur. Certains répondants au test de marché avaient signalé la capacité de GBH d'avantager ses propres magasins dans la répartition des budgets de coopération commerciale et de connaître également le calendrier promotionnel de ses concurrents en aval pour les produits. Certains répondants au test de marché avaient signalé la capacité de GBH d'avantager ses propres magasins dans la répartition des budgets de coopération commerciale et de connaître également le calendrier promotionnel de ses concurrents en aval pour les produits dont il assure la distribution, pouvant ainsi organiser opportunément des contre-promotions. »

Les conditions de verrouillage du marché amont compte tenu de l'intégration verticale de GBH, telles que décrites par l'Autorité de la concurrence dans cette décision, sont en l'espèce réunies dans le contexte de l'opération de concentration.

L'analyse de ses pratiques récentes en Martinique, et malgré ses engagements pris devant l'Autorité de la concurrence, montre que le groupe GBH a persisté et persiste toujours dans sa stratégie de verrouillage du marché amont compte tenu de son intégration verticale.

Cette réalité est établie par des relevés réalisés par certains acteurs du bilan de la répartition adoptée par la filiale grossiste de GBH sur ce territoire, des budgets et opérations promotionnelles qu'elle s'était pourtant engagée à gérer sans discrimination, et selon la part de marché des acteurs en présence.

Relevé du nombre de promotions gérées par enseigne par l'entité grossiste de GBH en Martinique, par comparaison avec la gestion faite par un grossiste concurrent.

Tableau 5 : Nombre de promotions sur les produits du rayon épicerie par groupe grossiste-importateur en 2017

	Carrefour	Geant Casino	Hyper U	Total
GBH				
Nombre de promotions	256	198	112	566
Pourcentage	45%	35%	20%	100%
SAFO				
Nombre de promotions	85	30	96	211
Pourcentage	40%	14%	45%	100%
Autres grossistes-importateurs				
Nombre de promotions	708	614	484	1 806
Pourcentage	39%	34%	27%	100%

Source : Groupe Parfait GRBX

Le relevé ci-dessus concernant la Martinique montre que pour les produits pour lesquels GBH est le grossiste-importateur, l'enseigne Carrefour a bénéficié d'une part de promotion 25 points supérieure à celle dont a bénéficié l'enseigne U alors que ces deux enseignes ont la même surface de vente.

Par comparaison, lorsque le grossiste est le groupe SAFO (concurrent de GBH), cet écart n'est que de 5 points au demeurant en faveur de l'enseigne U. L'analyse des autres grossistes montre que l'écart n'est plus que de 12 points à comparer aux 25 points quand GBH est le grossiste.

D'autres relevés sur des périodes différentes montrent la même réalité et démontrent donc que les pratiques de GBH en matière de verrouillage du marché amont par ses filiales agents de marques sont avérées et persistantes, preuve au demeurant que le groupe ne respecte pas les engagements qui lui sont pourtant imposés par l'Autorité de la concurrence et donc de l'absence d'efficacité de ce genre d'injonction comportementale.

Le risque de les voir s'appliquer à La Réunion est grand, et ce d'autant plus avec la taille critique qu'atteindra GBH après l'opération.

9.2.5 Verrouillage du marché de l'approvisionnement de gros avec la prise de contrôle du grossiste Supercash

S'agissant de l'entité Supercash, filiale grossiste de Vindemia dont GBH prendrait également le contrôle, auprès de laquelle s'approvisionnent un grand nombre de petits commerçants de proximité, tout comme les restaurants/snacks et autres collectivités, et qui représente à La Réunion un CA de l'ordre de 60 millions d'euros et l'un des plus gros clients des producteurs locaux du segment du marché des boissons (seul segment où les petits commerçants peuvent encore exister face à la grande distribution), elle lui permettrait d'accroître plus encore sa capacité d'achat et donc de pression auprès de ces mêmes producteurs locaux pour obtenir de meilleures conditions d'achat pour ses magasins Carrefour, mais aussi pour ses points de vente de l'enseigne Brioche Dorée.

Un nouveau levier d'augmentation du pouvoir de marché de GBH qui renforcerait davantage le différentiel de compétitivité avec les enseignes concurrentes.

10. Analyse des conséquences prévisibles à court et moyen termes de l'opération sur l'évolution du paysage de la distribution généraliste, la pérennité des acteurs, l'emploi du secteur, la diversité de l'offre, le niveau des prix

Comme le démontre l'analyse objective de ses effets sur la structuration du marché de la distribution généraliste à La Réunion (cf. 8) déjà concentré, l'opération de concentration va se traduire sans conteste par un renforcement très significatif de cette concentration, matérialisé par la constitution d'un duopole GBH Carrefour/Leclerc, contrôlant à lui seul près des 2/3 du marché, le troisième acteur n'atteignant pas les 15 % de part de marché et tous les autres se situant à moins de 10 %.

Ce renforcement sensible du niveau de concentration est également établi par le niveau élevé de part de marché régionale qu'atteindrait le groupe GBH après l'opération, de 36 à 40 % (et plus vraisemblablement 40 % dès lors que la concrétisation du projet ZAC Renaissance ne semble guère faire de doute), lequel est sensiblement supérieur (de 27 à 38 % supérieur) à celui que détenait l'acteur dominant avant l'opération (Vindemia).

De surcroît, ce duopole se trouve être lui-même concentré au bénéfice de Carrefour, l'acteur dominant (avec 10 points d'écart avec Leclerc) totalisant à lui seul 60 % du duopole.

Avec de tels effets et un tel résultat, et sauf à méconnaître les réalités objectives, cette opération de concentration ne saurait être considérée comme étant susceptible « *de renforcer substantiellement l'équilibre concurrentiel de la grande distribution à La Réunion* », comme l'ont affirmé ses protagonistes.

En matière d'analyse concurrentielle, la formation d'une position dominante à ce niveau (plus de 35 % au niveau régional sur un marché insulaire très significatif de 2,3 milliards d'euros et qui ne saurait être qualifié de petit) est en elle-même une réalité qui pose évidemment question et qui ne peut que préoccuper.

Mais, dans cette opération, ce qui ne peut que frapper davantage tout analyste, c'est le profil de l'acteur susceptible d'exercer cette position dominante sur le marché particulier des produits alimentaires. En effet, celui-ci se trouve déjà et avant l'opération dans une position telle, sur le territoire, dans la plupart des secteurs où il est présent, qu'il représente plus de 1/3 de la consommation courante d'une population de 860 000 habitants. En réalité, le secteur de la distribution généraliste est aujourd'hui le seul où le groupe GBH détient une part de marché inférieure à 20 %.

Le contexte de cette opération est donc très singulier, car au fond elle vise à permettre à un acteur déjà dominant sur beaucoup de secteurs majeurs de l'économie réunionnaise, et donc sur l'économie tout entière, d'étendre cette domination à l'un des rares secteurs où il ne l'est pas à ce jour.

De ce point de vue, à la lumière des enseignements du présent rapport s'agissant des impacts d'une telle opération et au-delà de l'analyse technique concurrentielle propre au marché de référence de cette opération, on a grand peine à trouver un effet positif de cette dernière, au regard des enjeux de pluralisme concurrentiel et de prévention des situations dominantes.

En l'espèce et au vu de l'analyse, d'une part, des rapports de force sur le marché aval après l'opération (cf. 8), d'autre part, du nouveau pouvoir de marché que détiendrait le groupe GBH et de ses impacts (cf. 9), on peut objectivement considérer cette opération comme de nature à conférer à ce dernier une position dominante sur le marché de la distribution généraliste sur le territoire de La Réunion, et de surcroît un renforcement de sa position dominante, de fait, sur l'économie du territoire.

A la lumière de ces réalités se fondant sur une analyse objective de ses impacts, l'opération de concentration ainsi examinée, dès lors qu'il est démontré qu'elle présente des atteintes caractérisées à la concurrence sur plusieurs aspects du fonctionnement des marchés amont et aval (cf. 9), ne peut apparaître que comme très défavorable au développement du pluralisme concurrentiel, comme au développement de l'économie de l'île tout entière, et plus encore comme très préjudiciable aux intérêts des consommateurs.

Compte tenu de sa taille et de sa portée en termes de secteur et d'acteurs susceptibles d'être impactés directement ou indirectement, cette opération, si elle était autorisée, aurait des impacts majeurs très structurants et probablement irréversibles sur le paysage de la distribution généraliste, avec notamment des risques sérieux de disparition de certains acteurs, au premier rang desquels le nouvel acteur Make Distribution, mais, au-delà, sur les équilibres économiques et même sociaux de l'île.

Seront ici plus particulièrement examinées les conséquences de l'opération s'agissant de l'évolution prévisible du paysage de la distribution, et notamment la pérennité de ses acteurs, par voie de conséquence de l'emploi du secteur et, de façon plus générale, de l'offre et des prix.

10.1 Conséquence de l'opération sur l'évolution du paysage de la distribution généraliste : des risques sérieux de disparition de certains acteurs, en particulier Make Distribution

De façon générale, en matière d'analyse concurrentielle, les situations de forte concentration ne sont jamais favorables au dynamisme économique du secteur où elles s'exercent (à l'exception de celui des acteurs dominants), et plus particulièrement des acteurs de plus petite taille dont le niveau de fragilité croît avec l'indice de concentration.

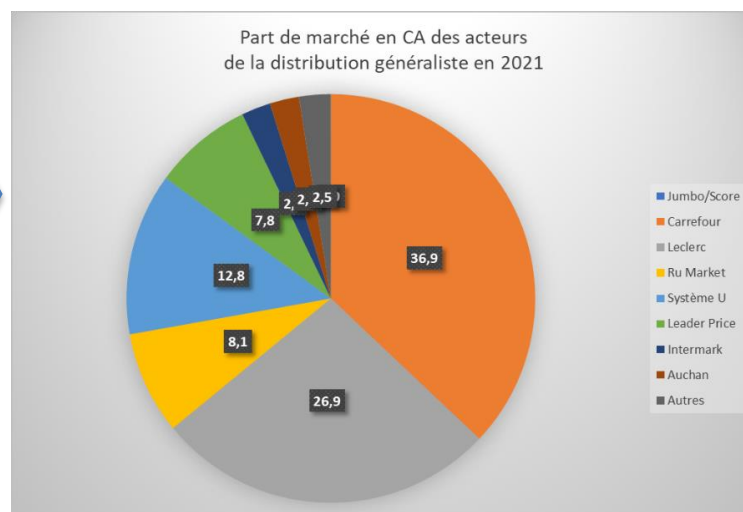
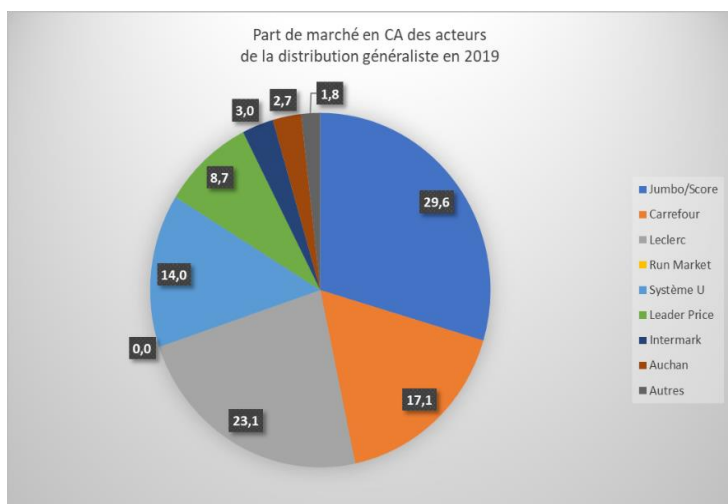
Les situations particulières où sont observées des duopoles évoluent le plus souvent vers le renforcement des deux acteurs dominants, ce qui a pour effet très immédiat de fragiliser la plupart des autres acteurs et de conduire à plus ou moins court terme à la défaillance de certains d'entre eux et pas nécessairement les plus vulnérables. Les deux acteurs dominants contribuent ou même organisent le plus souvent ces défaillances par des opérations de baisse des prix. Ils finissent le plus souvent par s'entendre, avec comme évolution logique pour le consommateur, une élévation des niveaux de prix, mais aussi et le plus souvent une réduction de la diversité et du caractère innovant de l'offre.

Ce schéma est, hélas, totalement applicable à la situation particulière du marché de la distribution généraliste à La Réunion, à la nuance près que le fort niveau de concentration qui résulterait de l'opération si elle était autorisée rendra très probablement les phénomènes plus rapides, notamment s'agissant de la fragilisation et de la disparition des acteurs, vu le contexte particulier de La Réunion et les profonds bouleversements en cours de l'urbanisme commercial, dont il faut souligner qu'ils s'orientent clairement vers le modèle des très grandes surfaces avec zone d'activité, par essence même concentrateur et dominateur, au bénéfice des plus gros acteurs, en particulier les groupes GBH et Leclerc.

La spécificité de l'opération de concentration projetée réside aussi dans le fait qu'elle porte sur le transfert d'un grand nombre de magasins octroyant immédiatement au troisième acteur du marché, de taille moyenne avant la transaction (s'agissant du marché alimentaire, il est dominant dans les autres secteurs), une part de marché très importante (par l'acquisition des magasins du premier acteur les plus performants, les moins intéressants ou performants étant cédés). L'opération fait en effet passer la part de marché de GBH de 17 à 37 %, soit un gain de plus du double, notamment par les effets induits des changements d'enseigne et de son pouvoir de marché sur les autres secteurs de la distribution spécialisée.

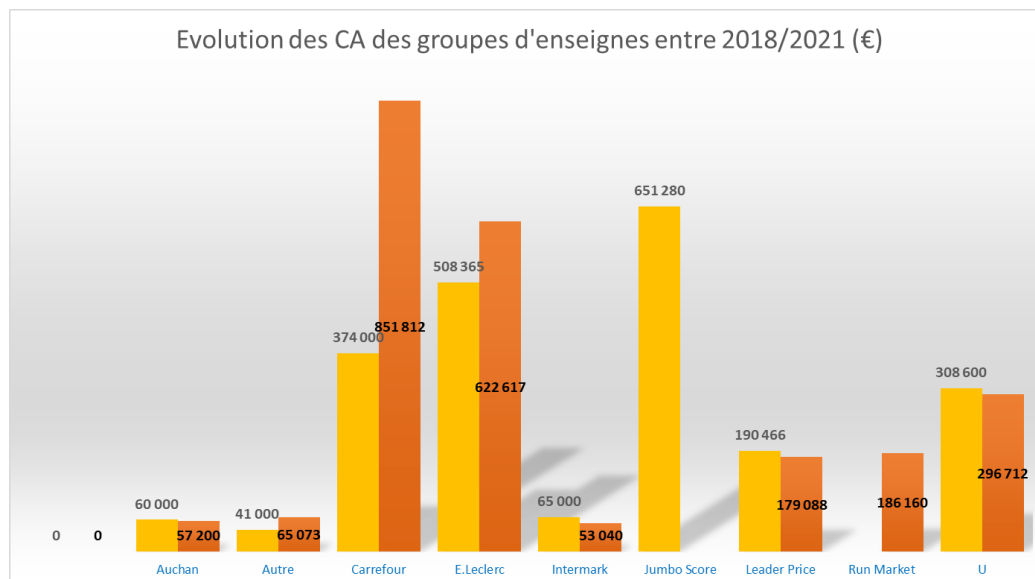
L'opération va donc bouleverser profondément le marché et donner naissance à un acteur très dominant, y compris face au deuxième acteur qui, par la très forte montée en puissance de son concurrent, voit sa montée en puissance, du fait de l'ouverture récente ou à venir de trois nouveaux hypermarchés (ce compris la reprise de l'hypermarché de Caserne), très contenue (sa part de marché passant de 23 à 27 %, soit une progression limitée de 16 %).

Les schéma ci-dessous montrent les évolutions des rapports de force des acteurs qui illustrent ces phénomènes



On constate que seuls les deux acteurs du duopole progressent, avec une montée en puissance immédiate et très forte de Carrefour (hormis l'arrivée du nouvel acteur Make Distribution), mais que tous les autres acteurs voient leur part de marché diminuer, avec leur relégation au rang de petits acteurs. Face au poids des deux acteurs majeurs, un seul d'entre eux atteint les 10 % (l'enseigne U).

L'analyse de l'évolution prévisible des CA des acteurs est aussi éclairante sur le bouleversement du marché et le déséquilibre, d'une part, entre les deux acteurs du duopole (la différence est de 10 points entre eux, ce qui est très significatif), d'autre part, entre les petits acteurs et les deux acteurs dominants.



CA estimé par Bolonyocte Consulting selon la méthode décrite au 6.1, l'estimation intègre une croissance organique du marché de 4 %.

En effet, à l'exception des deux acteurs du duopole qui verront leur chiffre d'affaires progresser de façon très significative, notamment le groupe GBH qui verra son activité doubler, sans commune mesure avec Leclerc qui devrait connaître une croissance de l'ordre de 20 %, tous les autres acteurs verront leur activité régresser, certes légèrement, mais de façon significative. A noter que le CA du troisième acteur, Système U, représente à peine 35 % du CA de l'acteur dominant. Les acteurs suivants sont tous sous la barre des 200 millions.

Dans une telle situation de grand déséquilibre, à l'exception probable de l'enseigne U et, dans une moindre mesure, de Leader Price, qui pourront résister au moins momentanément, tous les petits acteurs, et ce compris le nouvel acteur Make Distribution, ne pourront pas rivaliser dans la compétition à laquelle vont se livrer les deux acteurs du duopole, sur le terrain des prix et des promotions, ne disposant ni de la masse critique ni des leviers d'atteinte de la performance logistique des acteurs dominants pour obtenir de tels niveaux de prix de vente.

Ils seront donc marginalisés et ne pourront s'affirmer que dans les zones où l'influence des deux acteurs majeurs sera faible et dans une vocation de commerce de proximité ou de dépannage, voire par un positionnement très singulier visant des cibles particulières.

Cette confrontation entre les deux acteurs, qui sera, de plus, déséquilibrée à l'avantage du groupe GBH compte tenu de son pouvoir de marché et de ses effets évoqués supra, dont même Leclerc subira les effets pour maintenir sa promesse de prix bas, conduira nécessairement à la marginalisation rapide de la plupart des petits acteurs et la disparition probable de deux d'entre eux.

Selon l'analyse du profil des acteurs et la spécificité de leurs points de vente, au moins deux enseignes sont susceptibles de connaître les premières des défaillances : le nouvel entrant Make Distribution, qui se trouve être l'enseigne qui sera la plus exposée à la confrontation entre les deux acteurs du duopole (l'analyse de sa situation est traitée ci-après), et Leader Price, notamment fragilisé par la perte d'un nombre significatif de ses franchisés vers l'enseigne U et sa situation actuelle d'apurement de sa dette dans le cadre d'un plan de sauvegarde.

Les enseignes Auchan et Intermark seront elles aussi marginalisées et pourraient être parmi les premières à disparaître.

Ces défaillances, qui pourraient d'ailleurs se produire à court terme, notamment s'agissant de Make Distribution, auront pour effet de renforcer la position des deux acteurs dominants et donc d'accroître encore le niveau de concentration du marché.

Au final donc, par les effets de l'opération de concentration, il existe des risques sérieux de voir disparaître du marché de la distribution généraliste à La Réunion deux voire trois acteurs.

Le marché pourrait dès lors ne compter que 3 à 4 acteurs de la grande distribution structurée.

Avec un tel niveau de concentration, il y a peu de chance que la marché de La Réunion attire de nouveaux entrants.

10.2 La situation particulière du nouvel acteur Make Distribution : des risques sérieux de défaillance à court ou moyen terme

De toutes les interrogations légitimes que suscite l'opération projetée, la situation particulière du nouvel acteur Make Distribution et la crédibilité de son projet de développement sont probablement les plus préoccupantes tant cette composante de la transaction annoncée par le groupe GBH est majeure pour la concrétiser.

Les dirigeants de GBH ont réaffirmé à maintes reprises leur confiance sur la crédibilité de Make Distribution, arguant du sérieux de ses associés de référence, représentant des investisseurs à capitaux réunionnais.

Le groupe GBH a tout autant réaffirmé qu'il incarnerait un nouvel acteur du marché de la distribution généraliste qui « *renforcera substantiellement l'équilibre concurrentiel de la grande distribution à La Réunion* » (cf. communiqué de presse de GBH du 22 juillet 2019).

Les dirigeants de Make Distribution, entendus dans le cadre de la présente étude, ont confirmé qu'ils disposaient de la structure financière, d'une part pour financer l'achat des 4 hypermarchés qui leur seraient cédés, d'autre part pour investir pour les rénover et les exploiter dans les meilleures conditions.

Ils ont en particulier indiqué qu'ils avaient conclu un partenariat avec l'enseigne Intermarché pour bénéficier de sa gamme de produits de marque propre, qu'ils entendent commercialiser et affirmer sur le marché réunionnais, et confirmé qu'ils ne s'approvisionneraient pas auprès de la centrale d'achat du groupe Intermarché, mais auprès de l'une de ses filiales, la société Geproc, présentée comme la centrale d'exportation des produits d'Intermarché, laquelle s'approvisionnerait auprès de la centrale d'achat de l'enseigne.

Par ailleurs, s'agissant de leur plan de développement, les dirigeants de Make Distribution ont affirmé qu'ils anticipaient une croissance du chiffre d'affaires à deux chiffres pour les trois premières années d'exploitation et que leur objectif visait à atteindre à moyen terme 15 % de part de marché.

A la question qui leur a été posée s'agissant des impacts prévisibles sur le CA des magasins qui leur seraient cédés, des ouvertures de nouveaux hypermarchés, en particulier à Sainte-Marie (Leclerc) et à l'Eperon (U), ils ont affirmé que les impacts seraient neutralisés par l'amélioration de la performance des magasins du fait de leur reprise par Make Distribution et de la dynamique créée par les changements d'enseigne.

Si les dirigeants de Make Distribution ont été très ouverts à la discussion dans le cadre de leur audition, force a été de constater qu'ils se sont montrés plus discrets pour évoquer leurs sources de financement, question sur laquelle ils ont refusé de s'exprimer, notamment sur le financement de l'acquisition des 4 hypermarchés qui constitueront pourtant l'actif principal de l'entreprise.

Comme évoqué précédemment, par la consultation des sources publiques complétée de recoupements, la structure capitalistique de Make Distribution a été reconstituée. A la lumière des informations collectées, il apparaît donc que la société Make Distribution ne dispose d'aucuns fonds propres, son capital social est de 1 000 euros à la date de l'émission du présent rapport, que son actionnaire principal BDM Co est doté quant à lui de 100 000 euros de capital. Des montants cumulés très inférieurs à la somme nécessaire pour financer l'acquisition desdits magasins, le montant de la transaction ayant été estimé à environ 60 millions d'euros.

Le mutisme des dirigeants de Make Distribution sur cette question majeure du mode de financement de leur projet d'entreprise n'est pas de nature à rassurer sur la crédibilité de ce qui est présenté comme le nouvel acteur rendant donc possible l'opération de concentration en créant les conditions de la préservation des équilibres concurrentiels selon les affirmations et engagements de GBH.

Dans ce contexte et compte tenu de l'importance majeure de la question de la crédibilité de Make Distribution et de son projet de reprise des 4 hypermarchés qu'entend céder GBH, des investigations plus poussées ont été menées pour, d'une part, évaluer la crédibilité du financement de l'entreprise, d'autre part, les perspectives réelles de son projet d'entreprise.

S'agissant de la crédibilité du financement de Make Distribution, comme évoqué dans la présentation des protagonistes de l'opération (cf. 5.3), il apparaît qu'il ne repose en réalité que sur la capacité de ses actionnaires de référence, en particulier BDM Co et Adrien Bellier Participations, d'emprunter une somme de l'ordre de 50 à 60 millions d'euros auprès d'une ou plusieurs banques, dès lors que les autres actionnaires, et notamment les deux dirigeants, tout comme l'actionnaire Adrien Bellier Participations, ne semblent pas en mesure d'investir ces sommes sous forme d'augmentation de capital.

Les dirigeants de Make Distribution refusant de s'exprimer sur cette question, comme évoqué précédemment, on peut légitimement présumer que le financement interviendra par le recours à l'emprunt d'un montant important de l'ordre de 60 millions d'euros et que par conséquent l'entreprise débutera son activité avec un haut niveau d'endettement et des coûts fixes importants au titre du remboursement de celui-ci.

Sur cette base, l'analyse a porté sur la crédibilité du projet d'entreprise du nouvel acteur Make Distribution et sur ses perspectives.

S'agissant de la crédibilité du projet d'entreprise, les investigations et analyses menées montrent qu'elle pose question et qu'à tout le moins elle n'est pas démontrée à la lumière des constats suivants, qui ne sont pas sérieusement contestables :

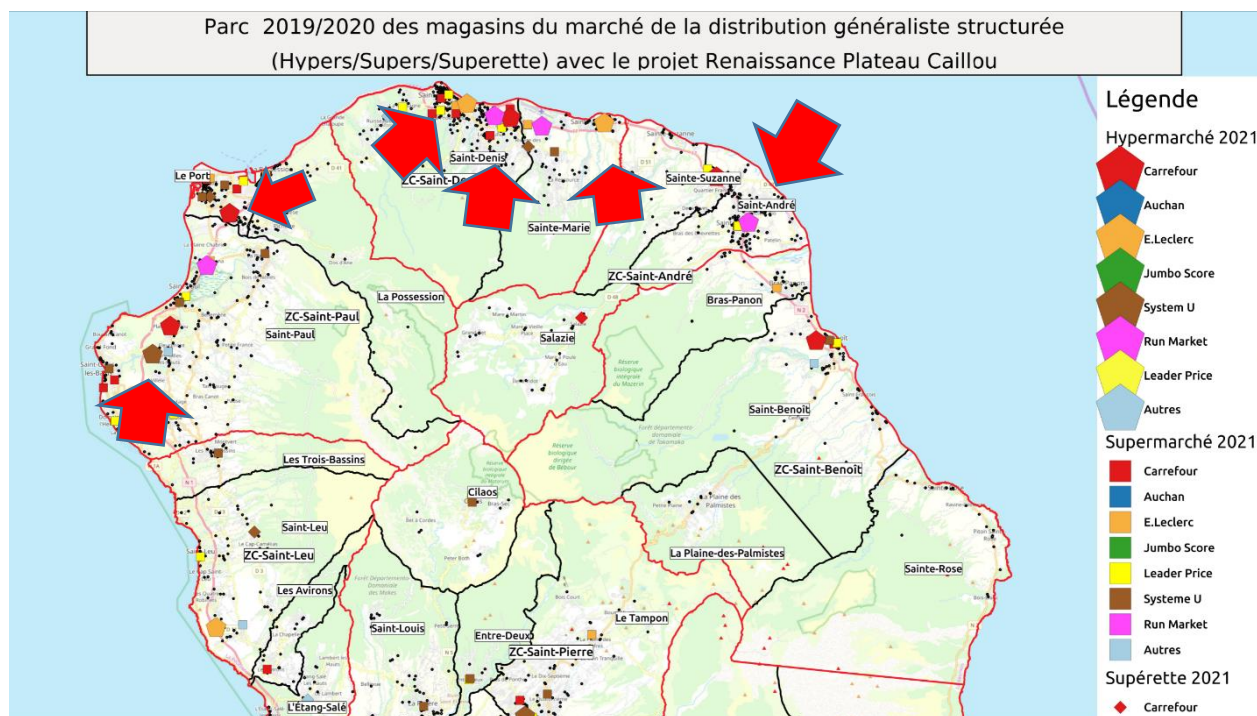
- Make Distribution entend lancer et exploiter une nouvelle enseigne à La Réunion que les consommateurs ne connaissent pas et qui ne dispose pas encore d'une véritable notoriété, même si elle porte la référence à Intermarché, mais qui n'est pas citée comme une enseigne. Face à des enseignes très fortes, connues et appréciées par la population réunionnaise, comme Carrefour Leclerc, Leader Price ou encore U, et dans la mesure où aucune enseigne ne s'est créée à La Réunion depuis la création de Jumbo (seules des franchises ont été introduites

depuis), il est légitime de s'interroger sur l'attractivité d'une telle nouvelle enseigne face aux enseignes leaders. A tout le moins et au démarrage, elle le sera moins que l'enseigne précédente et elle pourrait avoir des difficultés à s'affirmer, ce qui affectera nécessairement l'attractivité des magasins.

- La filière principale d'approvisionnement retenue par Make Distribution est la centrale d'achat Geprocor, qui est une des filiales du groupement Intermarché dédiées à l'exportation des produits de marques propres du Groupement des Mousquetaires, mais une entreprise autonome de droit monégasque d'ailleurs, laquelle effectivement distribue les marques Intermarché, mais avec une marge commerciale qui dégradera nécessairement le prix de revient et ne permettra pas d'atteindre la compétitivité que ne manqueront pas d'affirmer Carrefour et Leclerc dans une guerre qu'ils se livreront, et la structure actuelle d'approvisionnement de Make Distribution ne permettra pas de la contrer. A cet égard, l'enseigne Intermak, acteur présent sur le marché de la distribution généraliste s'approvisionne déjà auprès de la centrale d'achat Geprocor, selon les récents relevés réalisés pour comparer les positionnements prix entre enseigne, Intermak apparaît comme l'un des acteurs les plus chers, ce qui confirme les limites de la filière d'approvisionnement par Geprocor. Certes les volumes d'achat de Make Distribution seront beaucoup plus importants que ceux de l'enseigne Intermak, ce qui devrait améliorer le pouvoir de négociation, mais jamais au niveau des pouvoirs de marché des grandes centrales d'achats métropolitaines, auxquelles Make n'aura manifestement pas un accès direct. Make distribution ne parviendra pas non plus, pour ses achats locaux, à atteindre une compétitivité prix au niveau de celle qu'atteindront Carrefour et Leclerc. Pis, les fournisseurs locaux pourraient même être contraints à dégrader les conditions qu'ils accordaient à Vindemia, compte tenu de la réduction du périmètre des magasins cédés.
- Make Distribution ne dispose pas de moyens logistiques propres et entend fonctionner avec une logistique agile utilisant comme entrepôts ses propres magasins. Mais, après analyse, cette approche n'apparaît pas crédible ni tenable pour exploiter 4 hypermarchés et des moyens logistiques devront au final être engagés, ce qui occasionnera des coûts plus importants.
- Les dirigeants de Make Distribution ont indiqué avoir prévu un budget de 5 millions d'euros pour la rénovation des magasins. Après visite de chacun d'entre eux, il apparaît que 3 au moins ont besoin de gros travaux de réaménagement pour tenter de les rendre attractifs au regard des derniers magasins que lancera Leclerc. De tels travaux sont évalués par les professionnels du secteur à au moins 5 à 7 millions d'euros par magasin. Les 5 millions d'euros programmés pour 4 magasins ne seront donc pas à l'évidence suffisants pour mettre ces magasins au niveau de modernité et de confort d'achat que propose les deux acteurs dominants en particulier mais aussi des enseignes en développement come U. Un manque d'investissement qui pourrait diminuer de façon significative l'attractivité de ces magasins.
- Les 4 hypermarchés qui seraient cédés à Make Distribution sont précisément les magasins les plus exposés à l'influence concurrentielle des deux acteurs dominants Carrefour et Leclerc. Ils

seront donc les plus attaqués dans une situation de vulnérabilité pour une nouvelle enseigne inconnue sur le marché, disposant de moyens limités et surtout d'une performance prix dégradée face aux deux acteurs dominants du marché. Le magasin en meilleur état parmi ceux cédés, le magasin de Duparc à Sainte-Marie est l'un de ceux qui subiront la double concurrence frontale avec Carrefour et, surtout, avec le nouvel hypermarché Leclerc de Sainte-Marie La Réserve. Il est périlleux de considérer que la double cannibalisation inévitable que subira ce magasin (celle de Carrefour et de Leclerc) serait compensée par une augmentation de la performance du fait du changement d'enseigne, et ce d'autant plus qu'il a pu être établi que le niveau de performance actuel de ce magasin est l'un des meilleurs de l'enseigne Jumbo. Bien au contraire, d'ailleurs, il faut considérer que la substitution de l'enseigne Run Market pourrait diminuer la performance.

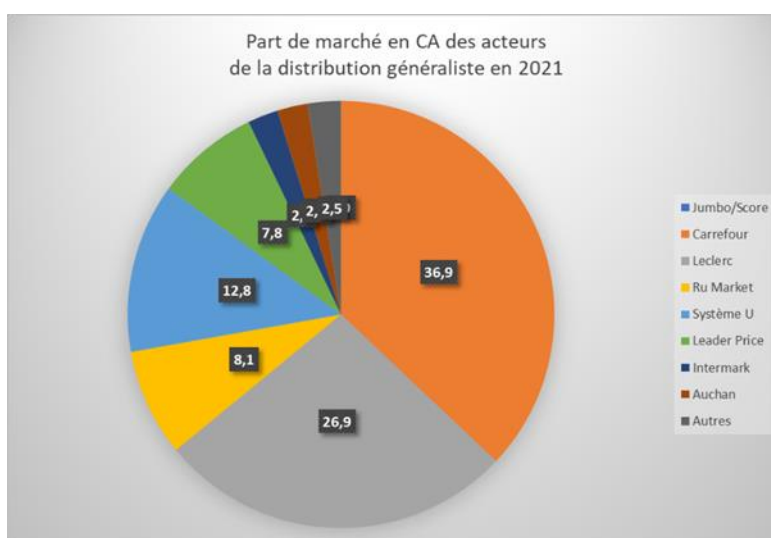
La figure ci-dessous montre la situation particulière des quatre hypermarchés que récupérera Make Distribution, qui se trouvent les plus exposés à la double concurrence de Carrefour et Leclerc

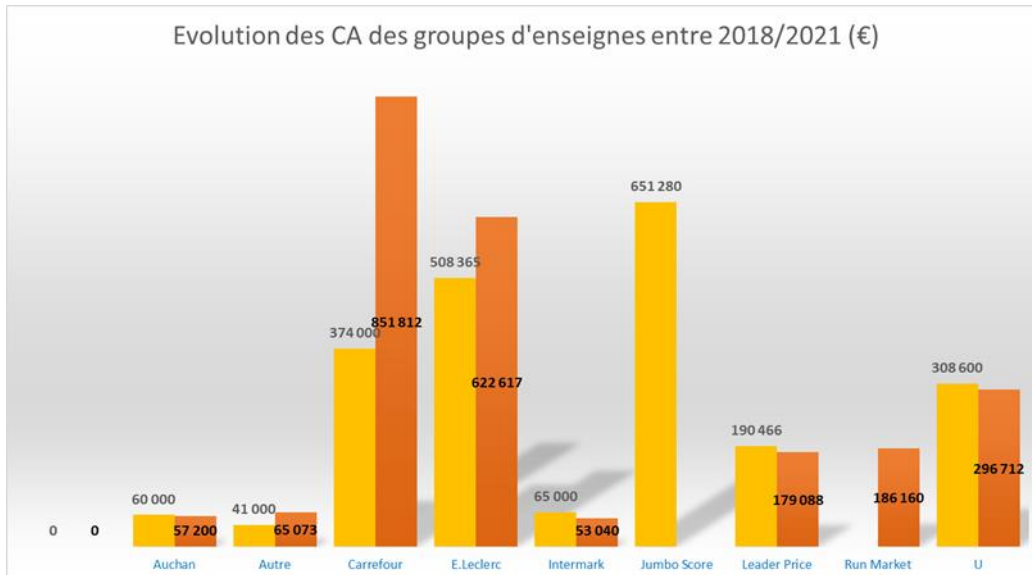


La cartographie ci-dessus montre la forte exposition concurrentielle des 4 magasins de Make Distribution :

- **Magasin Make Distribution de Savanna** : cannibalisation de Carrefour Le Port, U L'Eperon et, dans une moindre mesure, Leclerc Saint-Leu
- **Magasin Make Distribution de Saint-André** : cannibalisation de Carrefour Sainte-Suzanne, U et Leclerc Sainte-Marie
- **Magasin Make Distribution de Duparc Sainte-Marie** : cannibalisation de Carrefour Sainte-Clotilde et Leclerc Sainte-Marie
- **Magasin Make Distribution du Chaudron** : cannibalisation de Carrefour Sainte-Clotilde et Leclerc Le Butor et Sainte-Marie

Comme évoqué précédemment dans l'analyse des rapports de force, sur la base de ces constats, en simulant les effets de l'opération de concentration et en prenant en compte toutes les évolutions de l'urbanisme commercial, et ce compris l'ouverture des nouveaux magasins comme les changements d'enseignes, Bolonyocte Consulting est parvenu à l'estimation suivante des rapports de force des acteurs et de leur CA à l'horizon 2021 :





Il apparaît ainsi que Make Distribution, selon ses spécificités et avec une part de surface commerciale de 11,5 %, peut espérer atteindre une part de marché de l'ordre de 8 à 9 % en 2021, avec un CA estimé de l'ordre de 190 à 200 millions d'euros.

Ces estimations issues d'une simulation précise des effets de l'opération de concentration et qui prennent en compte l'évolution de l'urbanisme commercial se trouvent très éloignées des prévisions des dirigeants de Make Distribution.

Il convient ici de rappeler l'objectif de 15 % de part de marché que ces derniers ont annoncé vouloir atteindre, correspondant à une chiffre d'affaires de l'ordre de 300 millions d'euros.

En l'état des réalités de l'équipement commercial dans les zones d'implantation des magasins que reprendra Make Distribution, de son modèle économique et des tendances de marché, l'atteinte de cet objectif apparaît bien difficile et pour le moins improbable.

En l'état des analyses menées par Bolonyocte Consulting, il apparaît donc que le projet de développement de Make Distribution repose sur des hypothèses très optimistes, lesquelles minimisent les effets de la concurrence qui s'exercera sur les 4 magasins cédés, qui seront les plus exposés à la concurrence des deux acteurs majeurs (Leclerc et Carrefour), comme des limites de l'attractivité d'une nouvelle enseigne, laquelle ne permettra pas d'atteindre un niveau de compétitivité de nature à augmenter la performance au m² de ces mêmes magasins exploités sous la nouvelle enseigne. Cette performance pourrait à l'inverse être très probablement inférieure à celle de l'enseigne Jumbo, étant donné le manque de notoriété de l'enseigne Run Market.

Compte tenu du niveau d'endettement qui sera probablement celui de l'entreprise pour financer l'acquisition des quatre fonds de commerce, de l'insuffisance des moyens logistiques et des investissements prévus, d'une stratégie d'approvisionnement indirecte, laquelle aura grand peine à atteindre un niveau de performance prix de nature à rivaliser avec les enseignes leaders, le projet de développement de Make Distribution apparaît comme très optimiste et incertain. Il ne peut ainsi être exclu des risques sérieux d'échec dès la première année voire à moyen terme, compte tenu des difficultés que l'entreprise pourrait rencontrer pour générer des revenus suffisants pour rembourser sa dette.

Dans ces conditions, si l'opération était autorisée, des risques sérieux existent d'une défaillance du nouvel acteur Make Distribution à court ou moyen termes, avec toutes les conséquences sociales d'une telle défaillance.

En l'état des analyses, Bolonyocte estime le risque social à la perte ou la précarisation de 200 à 500 emplois sur une période de 12 à 36 mois (correspondant au risque de défaillance de 2 voire 3 magasins).

A noter que, dans une telle hypothèse, outre le fait que cette défaillance ferait le jeu de l'acteur dominant comme de celui du deuxième acteur, qui chacun verrait leurs points de vente profiter d'un effet d'aubaine, il n'est pas à exclure qu'il n'y ait pas de repreneurs pour tous les magasins, et ce d'autant plus dans le contexte de la concrétisation du projet ZAC Renaissance III.

Outre les risques sérieux sur le plan social, la défaillance qu'il ne faut pas exclure de Make Distribution s'accompagnerait d'un renforcement très significatif de la concentration du marché.

A cet égard, sur le plan de l'analyse concurrentielle, l'engagement pris par le groupe GBH de cession de 4 hypermarchés doit nécessairement poser question sur sa crédibilité et son efficacité, dans la mesure où la capacité du cessionnaire proposé à exploiter dans de bonnes conditions les magasins cédés n'est pas démontrée ou à tout le moins, suscite des interrogations légitimes et que cette option présente un risque sérieux, à court ou moyen terme, de renforcement de la concentration du marché dans le cas d'une défaillance.

En cela, l'engagement proposé par GBH pourrait donc ne pas être de nature à relever d'un remède au risque d'atteinte à la concurrence que présente l'opération de concentration notifiée, qu'au demeurant les notifiant reconnaissent eux-mêmes en présentant un tel engagement.

Dans ce contexte, on peut légitimement s'interroger sur les affirmations du groupe GBH s'agissant de la crédibilité du projet de Make Distribution et sur son objectivité pour en juger, dans la mesure où la défaillance de Make Distribution serait de nature à renforcer sa part de marché.

On ne peut donc qu'inviter l'Autorité de la concurrence à examiner en détail la crédibilité du projet de Make Distribution, afin d'évaluer si oui ou non il relève bien d'un engagement crédible de nature à remédier au risque d'atteinte à la concurrence du projet notifié, ou si, au contraire, par les risques qu'il présente, il pourrait relever, en lui-même, d'un risque d'atteinte à la concurrence.

10.3 Conséquence de l'opération sur le marché de l'emploi du secteur et du territoire : des risques sérieux de précarisation ou de suppression d'emplois

Comme le démontrent les analyses précédentes, l'opération de concentration projetée aura des impacts majeurs sur la structuration du marché de la distribution généraliste à La Réunion et donc sur ces différents acteurs, au premier rang desquels, bien sûr, le groupe Vindemia, qui changera donc de propriétaire, et les 4 hypermarchés exploités aujourd'hui sous l'enseigne Jumbo, que le groupe GBH a annoncé vouloir céder au nouvel acteur Make Distribution.

Cette opération de concentration aura donc nécessairement des conséquences sur le plan social et le marché de l'emploi, pour le secteur de la distribution en particulier, mais aussi et probablement sur d'autres secteurs qui lui sont connexes, notamment celui des fournisseurs et sous-traitants des acteurs de la distribution qui seront eux aussi impactés par ses effets.

Le groupe Vindemia compte, avant l'opération, 2 150 employés, dont 734 affectés à l'exploitation des 4 hypermarchés que GBH s'est engagé à céder à Make Distribution.

Dans leurs déclarations publiques respectives, les dirigeants du groupe GBH et de Make Distribution ont de façon constante affirmé qu'ils s'engageaient à reprendre la totalité du personnel de Vindemia, qu'il s'agisse des 1 416 salariés affectés aux activités que reprendrait le groupe GBH ou des 734 salariés affectés quant à eux à l'exploitation des 4 hypermarchés que ce dernier céderait à Make Distribution.

S'agissant du groupe GBH, il est important de préciser que l'un de ses dirigeants, M. De Lavigne, a indiqué que son engagement de reprise de tous les salariés de Vindemia était conditionné à la possibilité pour le groupe de reprendre le nombre de magasins prévus dans la transaction, afin, selon lui, d'assurer les conditions de rentabilisation de la structure logistique de Vindemia. M. De Lavigne a clairement indiqué publiquement que, dans l'hypothèse où l'Autorité de la concurrence imposerait à GBH de nouveaux engagements de cession d'autres magasins, l'engagement de préservation de tous les emplois ne pourrait plus être tenu dans ce cas, car une restructuration de l'activité logistique serait alors rendue nécessaire.

Cette déclaration est lourde de sens, car elle signifie que l'enseigne Carrefour n'a apparemment pas l'intention d'exploiter les structures logistiques de Vindemia pour le support de l'activité de ses magasins existants, mais uniquement pour l'exploitation des magasins repris. Il n'y aurait donc pas nécessairement de synergie logistique entre les activités logistiques de Vindemia et celles de GBH, hors l'exploitation des magasins de Vindemia, ce qui est d'ailleurs logique dans la mesure où Carrefour dispose bien d'une logistique propre pour l'exploitation de ses 3 hypermarchés actuels. Il ne peut donc être exclu qu'une rationalisation des moyens logistiques repris de Vindemia intervienne à moyen terme après la transaction, compte tenu des structures actuelles de logistique dont dispose le groupe GBH, qui pourrait d'ailleurs mutualiser ses très importants moyens logistiques support de ses multiples autres activités.

S'agissant des salariés de Vindemia affectés à l'exploitation des magasins qui seraient repris par le groupe GBH, il ne fait aucun doute qu'ils seront repris par ce dernier, dont l'engagement sur ce point ne peut être mis en doute.

L'engagement à plus long terme de GBH s'agissant des autres salariés affectés aux services logistiques de Vindemia peut légitimement soulever des interrogations sérieuses.

En effet, la cession à Make Distribution des 4 hypermarchés du groupe Vindemia va nécessairement réduire de façon très sensible le périmètre d'exploitation de sa structure logistique propre et ce d'autant plus que ces 4 hypermarchés représentent environ 35 % de son activité totale. Le groupe GBH disposant de la sienne pour exploiter ses propres magasins, il n'est donc pas à exclure que des efforts de rationalisation soient engagés à court ou moyen terme pour réduire les coûts d'utilisation de la structure logistique propre de Vindemia.

S'agissant des 734 salariés affectés à l'exploitation des 4 hypermarchés qui seraient cédés à Make Distribution, leur sort dépend directement des capacités, notamment financières, de ce nouvel acteur à mettre en œuvre son projet d'entreprise et à atteindre ses ambitieux objectifs.

A la lumière de l'analyse approfondie qu'a pu mener Bolonyocte Consulting des perspectives de développement des 4 hypermarchés (cf. 10.2) que reprendra Make Distribution, comme de la structure de financement de ce nouvel acteur, qui montrent en particulier que sous les effets de la concurrence que se livreront les deux acteurs majeurs du marché, notamment celui dominant (GBH), et compte tenu des moyens limités dont disposera Make Distribution, de surcroît confronté à un fort taux d'endettement, l'activité de ces 4 magasins risque de se réduire, on peut légitimement soulever des réserves sérieuses sur la pérennité de ces 734 salariés.

I

Il ne peut en effet être exclu que les difficultés sérieuses auxquelles pourrait être confronté Make Distribution pourraient conduire l'entreprise à prendre des mesures de restructuration rendant nécessaires des suppressions d'emplois. Des risques de défaillance à court ou moyen terme de ce nouvel acteur ne peuvent pas non plus être exclus compte tenu des risques importants sur la non-réalisation des objectifs ambitieux annoncés par les dirigeants de Make Distribution.

Ce nouvel acteur n'étant que très peu capitalisé (le capital de son principal actionnaire s'élève à 100 000 euros et celui de Make Distribution à 1 000 euros), dans une telle hypothèse probable où il rencontrerait des difficultés, la charge importante des emprunts le contraindrait nécessairement à des mesures de restructuration, en particulier des suppressions d'emplois, qui ne pourraient dans ce cas que constituer la « variable d'ajustement ».

Si donc il ne fait aucun doute que les emplois affectés à l'exploitation de l'ensemble des magasins que reprendrait le groupe GBH seront préservés, des risques sérieux existent de précarisation ou de suppression de tout ou partie des emplois affectés à l'exploitation des magasins qui seraient cédés à Make Distribution et, dans une moindre mesure, de ceux affectés aux services logistique de Vindemia.

A cet égard, on ne peut donc considérer en l'état que l'opération de concentration proposée par le groupe GBH comprenant l'engagement de cession à Make Distribution de 4 hypermarchés présenterait une garantie de sauvegarde des intérêts des 2 150 salariés du groupe Vindemia. Elle présente à l'inverse, compte tenu des incertitudes sur la crédibilité du plan de développement du nouvel acteur Make Distribution, des risques sérieux de précarisation ou de suppression d'emplois.

L'opération de concentration notifiée par le groupe GBH présente donc des risques sérieux sur le plan social pour le secteur de la distribution généraliste, mais de tels risques existent également pour le secteur aval des fournisseurs et producteurs locaux.

En effet, comme le démontre l'analyse développée au chapitre 9.1, la position dominante que conférerait l'opération au groupe GBH, notamment sur le marché amont, impliquera inéluctablement des réductions de revenus qui pourraient mettre en difficulté un nombre significatif de fournisseurs (grossistes, agents de marque ou petits distributeurs) ou de producteurs locaux, notamment et au minimum compte tenu de l'alignement des conditions d'achat de Carrefour avec celles de Vindemia.

Face à de telles difficultés que certains pourraient avoir du mal à surmonter, il ne peut donc être exclu qu'un nombre significatif d'acteurs de l'économie locale soient conduits à prendre à court ou moyen terme des mesures de précarisation ou de suppression d'emplois.

Au final, et comme c'est souvent le cas des opérations de concentration de cette nature, l'opération notifiée par le groupe GBH pourrait avoir des conséquences négatives sur le marché de l'emploi à La Réunion, qu'il s'agisse du secteur de la distribution généraliste ou de celui de la production locale.

Bien sûr, il ne peut aussi être exclu que l'opération conduise à de nouvelles créations d'emplois au sein du groupe GBH, cela est moins probable, mais néanmoins possible au sein de la société Make Distribution, mais il est peu probable que ces créations d'emplois compensent les probables suppressions ou précarisation d'emplois que les effets de la position dominante du groupe GBH pourraient engendrer.

Il est de plus peu probable que l'opération de concentration, si elle implique une très forte croissance de l'activité du groupe GBH, ait des effets significatifs sur la croissance du marché de la distribution généraliste, comme sur celle de l'économie réunionnaise.

A cet égard, il est exact que le groupe GBH est un acteur qui emploie environ 3 000 salariés à La Réunion et qui, par les effets de l'opération de concentration, en emploiera environ 4 000, mais la question qui doit être soulevée n'est pas uniquement de savoir combien a créé et va créer d'emplois le groupe GBH à La Réunion, mais dans quelle mesure ses activités et sa puissance dominante de marché en ont au final supprimé. C'est bien le bilan objectif de ces deux phénomènes qu'il conviendra de faire le moment venu.

10.4 Conséquence de l'opération sur les prix et la diversité de l'offre : une probable hausse des prix par les effets du duopole créé par l'opération

Comme évoqué précédemment et de façon générale, la forte concentration et l'absence de pluralisme concurrentiel dans un secteur de l'économie n'est jamais favorable à son dynamisme, pas plus qu'il ne l'est à la modération des prix de vente aux consommateurs. Il est important aussi de souligner deux autres aspects majeurs à prendre en compte dans l'analyse des impacts d'une opération de concentration de l'ampleur de celle notifiée par le groupe GBH, la diversité de l'offre et le dynamisme de l'innovation du secteur.

Sur ces deux aspects majeurs, lesquels d'ailleurs constituent des marqueurs et des déterminants du développement économique, tout comme l'est le pluralisme concurrentiel, force est également de constater que les marchés les plus concentrés sont précisément ceux où le niveau de diversité et d'innovation de l'offre est le plus faible.

Dans de tels marchés s'observe ainsi bien souvent un phénomène de réduction et même de paupérisation de l'offre, dont d'ailleurs les consommateurs ne sont pas nécessairement conscients dans la mesure où la concentration ne les place pas dans la situation de disposer d'éléments de comparaison objective pour s'en rendre compte, et c'est bien sûr le cas des territoires insulaires et plus particulièrement ceux à forte concentration de ménages modestes ou précarisés par les effets d'un taux de chômage élevé, comme c'est le cas de La Réunion.

A la lumière de ces principes et au-delà de l'analyse des impacts de l'opération de concentration projetée sur le dynamisme concurrentiel des marchés amont ou aval de référence, il est donc essentiel d'examiner celle-ci par le prisme des intérêts et exigences légitimes des consommateurs, dont il faut d'ailleurs rappeler que la défense constitue la vocation même de l'Autorité de la concurrence.

En la matière, les impacts de l'opération projetée doivent être examinés sur les deux grands aspects suivants :

- L'évolution du niveau des prix de vente aux consommateurs
- La diversité, l'accessibilité et l'innovation de l'offre

S'agissant de l'évolution du niveau de prix de vente aux consommateurs, à la lumière des phénomènes généralement observés dans de telles situations de concentration de marché, il est très probable que l'opération de concentration produise le scénario assez classique suivant en deux phases :

Phase 1 :

Assez rapidement après la transaction (dans l'année de réalisation de celle-ci), l'acteur dominant sera enclin à s'affirmer davantage sur le marché par sa capacité à proposer des prix bas, notamment dans les magasins qu'il reprendra et pour lesquels seront proposés l'offre et les prix Carrefour, mais aussi et surtout pour se positionner face à son concurrent Leclerc, dont il est reconnu à La Réunion qu'il est en moyenne le plus performant en prix. Comme évoqué dans l'analyse des impacts sur les marchés aval et amont, cette stratégie pourra également viser à concurrencer les autres enseignes pour augmenter la fréquentation des magasins repris, notamment les hypermarchés, mais aussi les supermarchés, pour convaincre leurs clients de fréquenter l'enseigne Carrefour partout où elle sera désormais présente. Dans cette phase donc, une véritable guerre des prix devrait s'engager entre les deux acteurs du duopole, certes sur une part réduite du panier d'achat des consommateurs (moins de 30 %), mais qui sera très visible sur le plan des postures de communication de ces acteurs. Comme évoqué précédemment, tous les acteurs seront affectés par cette offensive dans laquelle le groupe GBH disposera de moyens bien supérieurs à ceux dont disposent ses concurrents, y compris Leclerc. Dans ce contexte, il est incontestable que les consommateurs pourront à court terme en sortir gagnants, mais beaucoup d'acteurs en paieront les conséquences, notamment Make Distribution, Leader Price, Auchan, Système U, Intermark, mais aussi tous les petits commerçants indépendants. Tous ces acteurs seront marginalisés, et certains disparaîtront, avec toutes les conséquences qui en suivront.

Phase 2 : A moyen terme (moins de trois ans après la réalisation de l'opération), sous les effets de la guerre des prix entre les deux acteurs dominants et comme évoqué précédemment, plusieurs acteurs de la distribution généraliste connaîtront des difficultés sérieuses et certains disparaîtront avec très probablement des fermetures de magasins, dont tous ne seront pas repris. Les dégâts collatéraux de la phase 1 auront pour effet de renforcer encore la domination des deux acteurs majeurs, Leclerc bien sûr, et plus particulièrement GBH, l'acteur dominant. La part de marché contrôlée par ces deux acteurs va donc s'accroître. Dans ce contexte, sera alors très probablement observée une réduction progressive des efforts des acteurs sur les prix sous les effets de la réduction de l'intensité concurrentielle. De façon assez classique, le marché entrera alors dans une phase de normalisation et, faute de concurrence suffisante, les acteurs relèveront les prix de façon durable.

La situation la plus probable, donc, après l'opération de concentration et après une première phase de communication et de confrontation des deux acteurs dominants qui relèvera de l'effet d'aubaine de courte durée, sera non pas une baisse des prix durable, mais bien une élévation durable, elle, sous les effets d'une insuffisance d'intensité concurrentielle et d'une « entente » de fait (et pas nécessairement concertée) des deux acteurs du duopole.

S'agissant de la diversité et de l'innovation de l'offre, sous les effets de la domination des deux acteurs du duopole, il est très probable que, de façon très classique, elle diminue sans nécessairement qu'elle soit perceptible par les consommateurs, au moins dans un premier temps.

Cette diminution de la diversité de l'offre interviendra non seulement en raison du pouvoir de marché des deux acteurs dominants qui n'auront que peu d'incitation à élargir leur offre, mais plutôt à la rationaliser pour augmenter leur performance économique, mais aussi et surtout par les effets de la marginalisation ou de la disparition des petits acteurs qui n'auront plus les moyens de se différencier.

L'autre cause majeure de la réduction de la diversité est enfin à rechercher dans la fragilisation des acteurs de la production ou de l'importation locale. Tous ces acteurs seront en effet confrontés à une dépendance excessive de l'acteur dominant et à une pression sur leurs prix de vente, une telle situation ne peut être de nature à inciter les acteurs de l'industrie locale à investir, et ce d'autant plus sous les effets de la propension des acteurs dominants à avoir un recours à l'importation plutôt qu'à l'investissement dans la production locale.

Au final donc, l'ampleur de la concentration du marché de la distribution généraliste qui résultera de l'opération projetée devrait immanquablement se traduire, non seulement par une élévation des prix de vente au consommateur, mais aussi par une diminution de la diversité de l'offre comme de son caractère innovant.

Ces phénomènes très classiques d'augmentation des prix et de diminution de la diversité dans le cas de situation de marché très concentrée sont très clairement décrits par la Commission européenne elle-même dans sa décision du 25 janvier 2000, dans l'Affaire Carrefour/Promodès s'agissant de ce qu'elle qualifie d'effet « spirales » et son Avis n° 15-A-06 relatif au rapprochement des centrales d'achat et de référencement dans le secteur de la grande distribution, en date du 31 mars 2015, point 189, en ces termes :

« Dans le secteur de commerce de détail, il existe une interdépendance étroite entre le marché de la distribution et le marché de l'approvisionnement. Ce sont les parts de marché détenues par les sociétés de distribution sur les marchés de la vente qui déterminent le volume de leurs achats, qui sera d'autant plus grand que la part détenue par le détaillant sur le marché de la vente est élevée. Or, plus le volume des achats est important, plus les conditions d'achat accordées à la société de distribution par ses fournisseurs sont, en règle générale, favorables. Cette société pourrait ensuite, toutes choses égales par ailleurs, utiliser ces conditions d'achat favorables de différentes manières afin d'améliorer sa position sur le marché de la distribution (par exemple par une croissance interne ou externe, mais également par la mise en œuvre de stratégies ciblées de réduction des prix, dirigées contre la concurrence).

L'amélioration de la position sur le marché de la distribution entraînerait alors à son tour une nouvelle amélioration des conditions d'achat, et ainsi de suite. La spirale qui vient d'être décrite pourrait conduire à une concentration de plus en plus forte tant sur le marché de la distribution que sur le marché de l'approvisionnement. Les consommateurs finals peuvent, certes, bénéficier d'un tel processus, dans la mesure où il peut y avoir une phase de concurrence intensive sur le marché de la distribution pendant laquelle la société de distribution, disposant d'une forte puissance d'achat répercutera sur les consommateurs les avantages obtenus à la vente. Toutefois, cette situation ne durera que jusqu'à ce que se mette en place, sur les marchés de la distribution, une structure entraînant une réduction sensible de l'intensité de la concurrence (c'est-à-dire, dans le cas présent, le risque de la domination du marché par une seule ou plusieurs sociétés). A ce moment-là, le consommateur final n'aurait plus que des possibilités de choix très limitées. »

11. Analyse du bien-fondé de l'opération de concentration et des remèdes éventuels à apporter au regard des enjeux de préservation du pluralisme concurrentiel et de développement de l'économie du territoire

11.1 Opinion sur le bien-fondé de l'opération de concentration au regard des exigences de pluralisme concurrentiel

Comme l'établit l'analyse de l'évolution des rapports de force sur le marché aval de référence après l'opération de concentration (cf. 9), celle-ci permettrait donc au groupe GBH de parvenir à une part de marché régionale de 36 à 40 %, sur un marché valorisé à 2,2 milliard d'euros, alors même que celui-ci détient déjà des parts de marché de plus de 40 % dans les marchés de la distribution spécialisée tels que le sport, le bricolage, la vente de pneus, la vente de véhicules légers, la vente de poids lourds, la location de voiture ou encore les centres de réparation automobile.

Rappelons que l'opération projetée, portant son chiffre d'affaires sur le seul marché de la distribution généraliste de 370 à 800/850 millions d'euros à l'horizon 2021, lui permettrait d'atteindre un chiffre d'affaires global à La Réunion de l'ordre de 1,7 milliard d'euros, totalisant environ 45 % des dépenses de consommation courantes des ménages réunionnais.

Une situation totalement inédite en Outre-mer, qui renforcerait davantage le pouvoir de marché du groupe GBH sur les marchés aval et amont de référence et de façon générale, sur l'économie de La Réunion tout entière. Le corollaire d'un tel pouvoir de marché serait une puissance financière accrue de nature à lui permettre d'intervenir sur tous les marchés pour accroître sa position, préempter toute opération de cession ou même verrouiller l'entrée de nouveaux acteurs.

Dans le cadre des auditions, différents acteurs ont ainsi évoqué des pratiques du groupe GBH auxquelles ils ont été confrontés, relevant d'ailleurs de pratiques restrictives de marché, en matière de surenchère financière dans des opérations de croissance externe sur des marchés où celui-ci est présent, ou encore de pression exercée sur des donneurs d'ordre afin que le marché qui avait été attribué à un acteur concurrent, lui soit *in fine* attribué.

S'agissant du marché de référence de la distribution généraliste à dominante alimentaire, les analyses menées ont permis d'établir des risques sérieux d'atteinte à la concurrence que pourrait impliquer l'opération notifiée (cf. 9 pour le détail), notamment sur les aspects majeurs suivants :

- **Renforcement du pouvoir de marché de GBH avec constitution d'une position dominante sur le marché aval**, de nature à lui faire bénéficier de coûts d'exploitation significativement très inférieurs à ses concurrents des marchés amont et aval et d'une efficacité sensiblement supérieure. Autant d'atouts de nature à placer ces derniers, dépourvus d'alternative, dans l'impossibilité d'exercer une concurrence crédible, à les fragiliser, voire à les faire disparaître
- **Verrouillage du marché local de l'approvisionnement sur la catégorie des yaourts et produits laitiers, par l'intégration verticale de GBH contrôlant le producteur Sorelait**, fabricant des produits à la marque Danone, qui lui permettrait de favoriser cette marque dans les magasins Carrefour du nouvel ensemble au détriment du concurrent local **Cilam**
- **Verrouillage du marché de l'approvisionnement pour un nombre très significatif de produits de grandes marques, par les effets combinés du contrôle des grossistes de marques Bamyrex et SDCOM**, susceptible de favoriser les magasins Carrefour du nouvel ensemble au détriment des autres acteurs du marché aval, notamment dans la répartition des budgets de promotion et de coopération commerciale
- **Création d'une dépendance économique (de l'ordre de 36 à 50% selon les spécificités des acteurs) à l'acteur en situation dominante, de la quasi-totalité des fournisseurs et producteurs locaux**, de nature à fausser le jeu de la concurrence

En l'espèce, la réalisation de l'opération de concentration pourrait avoir pour effet de placer la quasi-totalité des fournisseurs locaux présents à La Réunion en dépendance économique de GBH à un niveau de 36 à 50 %, soit un niveau largement supérieur aux 22-25 % communément retenus comme seuil d'alerte par les différentes autorités régulatrices.

A ces risques d'atteinte à la concurrence de l'opération projetée, il convient d'ajouter des risques sérieux d'une part, de défaillance à court terme (moins de 2 ans) du nouvel acteur Make Distribution, sous les effets du pouvoir de marché croisé des deux acteurs du duopole, et d'autre part, de disparition à court ou moyen terme d'au moins deux acteurs du marché. Autant de risques de nature à renforcer à terme la position du notifiant lui-même et le niveau de concentration des marchés de référence.

Sur la base de ces enseignements et au regard des enjeux de préservation des équilibres concurrentiels et de la diversité de l'offre alimentaire sur le territoire de La Réunion, il apparaît donc que l'opération de concentration notifiée par le groupe GBH, par les risques sérieux qu'elle présente de bouleversement et de verrouillage des marchés amont et aval de la distribution généralisée, mais aussi de déséquilibre de l'économie de La Réunion tout entière en la plaçant sous l'emprise excessive d'un acteur, ne peut être autorisée en l'état

(et ce d'autant plus dans le cas d'espèce d'un acteur à l'intégration verticale, détenant de surcroît une position dominante dans un grand nombre de secteurs totalisant 34% des dépenses de consommation courante du territoire).

De même l'engagement du groupe GBH pourrait être considéré comme irrecevable, en ce qu'il pourrait en réalité ne pas constituer un remède aux risques d'atteinte à la concurrence identifiés.

Dans la logique de cette analyse, compte tenu du profil très singulier du notifiant et du niveau actuel de son pouvoir de marché à La Réunion (global et multisectoriel), il peut même être considéré qu'aucun remède (mêmes ceux préconisés ci-dessous, c.f 11.2) ne serait de nature à neutraliser efficacement les risques identifiés d'atteinte à la concurrence.

Une telle analyse pourrait ainsi fonder une interdiction pure et simple, par l'Autorité de la concurrence de l'opération de concentration notifiée, sans qu'il ne soit possible de l'autoriser sous conditions, fussent-elles structurelles ou comportementales.

11.2 Remèdes susceptibles d'atténuer les risques d'atteinte à la concurrence de l'opération notifiée

Malgré l'analyse précédemment exposée et sans en réduire la portée, il a semblé opportun d'explorer les conditions dans lesquelles l'opération de concentration notifiée pourrait être autorisée, notamment en identifiant les remèdes qui pourraient être apportés, à tout le moins pour en atténuer les effets.

Ces dernières décisions montrent à l'évidence que les engagements comportementaux non accompagnés de mesures de contrôle réel ne sauraient constituer des garanties sérieuses et pérennes de nature à assurer efficacement et durablement la préservation des équilibres recherchés, et ce d'autant plus lorsqu'elles sont limitées dans le temps.

Ainsi, dans sa décision n° 11-DCC-134 (2011), afin d'écarter tout risque d'atteinte à la concurrence, l'Autorité de la concurrence avait imposé au groupe GBH des engagements le contraignant à ne pas user

de sa position de grossiste importateur pour empêcher un verrouillage de l'accès aux budgets de coopération commerciale de ses concurrents. Ces engagements avaient été pris pour une durée de trois ans, renouvelable une fois au vu de l'évolution du contexte économique et concurrentiel du marché. En 2014, l'Autorité de la concurrence a réexaminé les conditions de concurrence sur ces marchés. Elle a estimé que les préoccupations de concurrence identifiées dans la décision de 2011 demeuraient et a donc renouvelé ces contraintes.

Dans le cadre d'une nouvelle décision qui lui a été à nouveau favorable, le groupe GBH (n° 18-DCC-142 du 23 août 2018) a dû prendre de nouveaux engagements de même nature.

Or, force a été de constater que ces engagements, qui n'avaient au demeurant fait l'objet d'aucun contrôle dans la mesure où l'Autorité de la concurrence n'avait nommé aucun mandataire (contrairement aux dispositions de ses lignes directrices), n'ont pas été tenus (cf. 9).

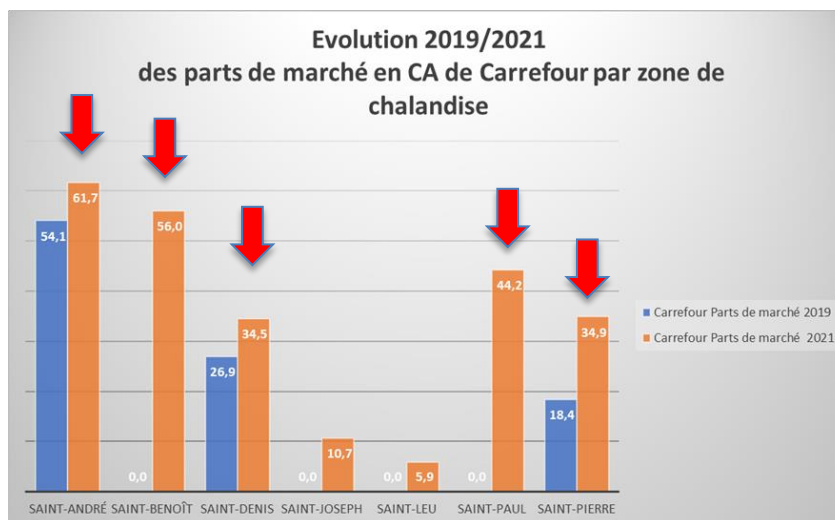
S'agissant des mesures structurelles qui pourraient être prises afin de remédier aux risques d'atteinte à la concurrence identifiés et eu égard à l'actuel pouvoir de marché du conglomerat GBH à La Réunion, il semble raisonnable de fixer comme limite à la part de marché atteinte par celui-ci au terme de l'opération à 29 %, soit une part de marché inférieure à 30 %, considérée par les autorités de la concurrence européenne comme le seuil en deçà duquel la position de l'acteur qui l'atteint, ne peut être considérée comme relevant d'une position dominante.

Après analyse et simulations menées par Bolonyocte Consulting sur son dispositif de calcul, un tel remède structurel qui permettrait d'atteindre une limite de 29% de part de marché sur le marché aval et notamment au niveau local des zones de chalandise, impliquerait les différentes cessions de points de vente suivantes :

- **Cession des hypermarchés de Vindemia de Saint-Pierre et Saint-Benoît,**
- **Cession d'au moins 6 supermarchés situés dans les zones de chalandise de Saint-Paul, Saint-André et Saint-Denis.**

En effet ces trois zones de chalandise se trouvent être celles dans lesquelles GBH pourrait détenir une part de marché locale de plus de 40%, comme le démontre les analyses des impacts structurels de l'opération de concentration sur le marché aval au niveau local (cf. 8).

Pour mémoire Le graphique ci-dessous montre l'analyse des évolutions de parts de marché de l'enseigne Carrefour par zone de chalandise, avant et après l'opération



Selon les simulations réalisées, les magasins dont il conviendrait d'imposer la cession seraient les suivants :

- Supermarché Score de Saint-Gilles
- Supermarché Score du Port
- Supermarché Score SCORE BELLEPIERRE Saint-Denis
- Supermarché Score Vauban Saint-Denis
- Supermarché Score Saint-Benoit
- Supermarché Score Saint-Paul

Afin de neutraliser les effets identifiés en matière de risque d'atteinte à la concurrence, de l'intégration verticale du groupe GBH, Il semble également justifié d'étendre ces mesures à la cession des deux filiales grossistes agent de marque de Vindemia (SDCOM) et du groupe GBH (Bamyrex), du grossiste Supercash (Vendemais), ainsi que de la filiale Sorelait (GBH), de production de produits laitiers à la marque Danone.

Au final, même si ces différentes mesure structurelles permettraient de limiter l'emprise du groupe GBH sur les marchés aval et amont de la distribution généraliste, elles ne seront sans doute pas suffisantes pour neutraliser les effets de son pouvoir de marché global, qui se sera accru par cette opération de concentration (même limitée par les mesures) et qui lui conférera une position dominante, certes dans une moindre mesure que pour le cas de l'opération notifiée, mais qui lui donnera de nouveaux leviers d'influence qui pourraient porter atteinte aux équilibres concurrentiels.

12. Analyse des conditions dans lesquelles tout autre voie alternative à l'opération projetée, pourrait contribuer au développement du pluralisme concurrentiel et de la diversité sur marché de la distribution généraliste à La Réunion

Dans la mesure où il peut être considéré qu'aucun remède ne puisse être de nature à neutraliser efficacement les risques identifiés d'atteinte à la concurrence de l'opération notifiée (comme évoqué précédemment, cf.11), que les engagements de nature structurelle qui a tout le moins pourraient être exigés, remanieraient profondément la structure de l'opération notifiée au point de conduire ses protagonistes à renoncer à leur projet (notamment le vendeur, le groupe Casino, entendant manifestement procéder à la vente de sa filiale Vindemia en bloc et non pas par appartement) , il convenait de s'intéresser aux éventuelles alternatives à l'opération notifiée, envisageables, qu'elles se soient exprimées ou non.

12.1 Analyse des solutions alternatives à l'opération notifiée par GBH, L'« Alternative réunionnaise »

Les dirigeants du groupe GBH, certains syndicats et autres acteurs ont à plusieurs reprises affirmé que l'offre notifiée constituait la seule offre crédible pour le rachat de Vindemia et qu'en réalité il n'existait aucune alternative.

A la lumière des travaux d'études et des informations recueillies s'agissant de cet aspect particulier, il est apparu que la réalité était différente.

En premier lieu, il convient de revenir sur l'origine de l'opération notifiée.

Celle-ci est en fait le résultat d'un long processus, initié il y a environ 4 à 5 années, d'identification et de sélection d'acquéreurs potentiels engagés par le groupe Casino, qui cherchait à vendre sa filiale Vindemia pour désendetter sa holding « Rallye ». Au terme de ce processus, 5 acquéreurs ont remis une offre, dont le groupe GBH.

Au moment de se déterminer , le groupe Casino n'avait pas à l'origine choisi le groupe GBH, mais le fonds d'investissement ECP, investisseur international en capital-développement, dont la vocation est le financement de projets de développement de l'économie du continent africain.

Ce fonds, qui compte parmi ses investisseurs et partenaires des investisseurs institutionnels, notamment les grandes agences de développement des pays membres de l'Union européenne, parmi lesquelles l'AFD et la Banque mondiale, gère des fonds d'investissement d'un montant total de 3 milliards d'euros et accompagne l'émergence et le développement d'entreprises africaines ou agissant sur le marché africain.

Le groupe Casino avait privilégié le fonds ECP, car il présentait le double avantage de disposer des moyens financiers pour acquérir la globalité des actifs de Vindemia et d'éviter le contrôle de l'Autorité de la concurrence, cet investisseur n'étant en effet pas présent sur le marché de la distribution à La Réunion, par conséquent l'opération ne relevant pas d'une concentration.

Pour des raisons inconnues, le groupe Casino a finalement renoncé à conclure la transaction avec ECP, et préféré s'entendre avec le groupe GBH.

Il y avait donc plusieurs acquéreurs potentiels pour le rachat de Vindemia, et GBH ne fut pas le premier choix du vendeur.

En second lieu, une alternative à l'opération notifiée, a bien été proposée pour le rachat de Vindemia, baptisée l'« Alternative réunionnaise », à l'initiative de quatre acteurs significatifs du marché de la distribution généraliste, le groupe Excellence (Leclerc), le groupe Caillé (Leader Price) et des adhérents représentant l'enseigne U.

A la date de remise du présent rapport, force est de constater qu'il s'agit là de la seule proposition alternative qui se soit exprimée.

Ces acteurs ont rendu publique leur initiative en septembre 2019, laquelle a suscité un vif débat, avec notamment la vive réaction du groupe Hayot, comme de celle du nouvel acteur Make Distribution, qui se sont élevés contre cette initiative, la considérant comme dénuée de toute crédibilité et susceptible de faire obstacle à la leur.

Dans ce contexte, et dès lors que le débat sur l'existence ou non d'une alternative apparaissait primordial, et ce d'autant plus si l'opération venait à ne pas être autorisée, il a semblé opportun d'examiner objectivement cette alternative pour évaluer sa crédibilité.

Bolonyocte Consulting a pu rencontrer les dirigeants porteurs de l'initiative l'« Alternative réunionnaise » et les interroger sur sa nature et ses fondements financiers.

S'agissant de la nature de cette initiative, elle a pris la forme d'un consortium (regroupant les trois enseignes à l'origine de l'initiative) entendant racheter les seuls actifs de Vindemia à La Réunion (soit les 7 hypermarchés et les 25 supermarchés), de telle sorte de constituer 4 acteurs détenant chacun une part de marché équivalente, de l'ordre de 25 à 30 %.

Les motivations affichées par ces acteurs, craignant et dénonçant une situation dominante du groupe Hayot à La Réunion si l'opération projetée venait à se concrétiser, consistaient, à travers leur initiative, à présenter une offre alternative à celle de GBH, susceptible de préserver les équilibres concurrentiels mais aussi à impliquer d'autres acteurs dans l'initiative, et notamment ceux issus de la production agricole locale.

Le consortium a ainsi annoncé avoir conclu un partenariat avec Terracoop, coopérative agricole issue du conglomerat URCOPA, par lequel Terracoop pourrait disposer d'espaces de vente de produits locaux au sein du parc des magasins du groupe Caillé, pour lancer une nouvelle enseigne de fruits et légumes sur le modèle de l'enseigne Grand Frais. Le montage financier de l'opération prévoit l'investissement de Terracoop dans le groupe Caillé, qui mettrait à disposition les espaces, posséderait et gérerait l'exploitation de la nouvelle enseigne.

Les membres du consortium ont indiqué avoir trouvé un premier accord pour une répartition entre eux des actifs de Vindemia, mais ont souligné leur volonté d'ouvrir à d'autres acteurs le consortium et par là même de leur offrir l'opportunité de participer eux-aussi au rachat de ces actifs.

Dans cette logique ils ont précisé avoir approché le groupe GBH et le nouvel acteur Make distribution pour leur proposer de rejoindre leur consortium, proposant notamment à GBH de reprendre l'hypermarché Jumbo du Port.

Le groupe GBH tout comme Make Distribution auraient chacun catégoriquement refusé de participer à cette initiative, la considérant plutôt comme hostile à l'opération notifiée.

La répartition des actifs de Vindemia projetée par les trois membres actuels du consortium (à laquelle participerait Terra Coop à travers sa participation dans le groupe Caillé) et telle que présentée serait la suivante :

La répartition des actifs issus de Vindémia

Site	Type	Surface en m2	CA estimé	Repreneur
Savanna	JUMBO	6 000	€70,1m	A
Saint Benoit	JUMBO	4 200	€40,7m	A
Ste Marie - duParc	JUMBO	7 000	€58,7m	B
Saint-Pierre	JUMBO	4 200	€40,2m	B
St Denis - Chaudron	JUMBO	5 000	€45,3m	C
Saint André - CRESSE	JUMBO	3 000	€32,1m	C
Le Port Sacré Cœur	JUMBO	5 700	€73,2m	C ou GBH
Trois Mares	SCORE	950	€6,5m	B
Hermitage st gilles	SCORE	1 400	€15,5m	B
Saint-Pierre terre sainte	SCORE	900	€12,1m	B
St Denis Centre Chatel	SCORE	700	€10,3m	B
Saint Pierre 400	SCORE	1 800	€14,4m	C
Saint-Louis Bel Air	SCORE	1 200	€10,9m	C
St Denis Bellepierre	SCORE	900	€13,0m	C
Le Port Centre	SCORE	2 400	€10,5m	C
St Gilles Roquefeuille	SCORE	600	€4,7m	C
Saint Benoit centre	SCORE	800	€3,5m	C
Saint-Joseph	SCORE	1 100	€10,7m	C
Saint-Louis	SCORE	900	€6,8m	C
Saint-Pierre Centre	SCORE	1 200	€10,1m	C
Ste Clotilde Moufia	SCORE	800	€7,1m	C
St Denis Vauban	SCORE	900	€9,6m	C

Ou :

- « A », est le groupe **Lelerc**
- « B » est le groupe **U**
- « C » est le groupe **Caillé**

Par ailleurs, pour équilibrer les positions de chacun des membres du consortium et notamment réduire le poids de Leclerc, a été prévue une rétrocession au groupe Caillé, par ce dernier de 5 de ses supermarchés.

S'agissant du financement de l'opération, les informations recueillies montrent clairement qu'un montage financier existe pour cette solution alternative et peut-être considéré comme crédible.

En effet, cette opération serait en réalité portée par le fonds ECP, le candidat écarté in fine par la direction générale de Casino, mais malgré tout son premier choix pour conclure la cession de Vindemia.

Tel que présenté par les membres du consortium, pour satisfaire aux exigences du groupe Casino de vendre Vindemia en bloc et pas par appartements, dans le cadre de cette opération alternative, le fond d'investissement ECP rachèterait dans une première étape la totalité de ses actifs et rétrocéderait dans une deuxième étape aux trois acteurs du consortium, et le cas échéant à ceux qui viendraient le rejoindre, tous les actifs de La Réunion.

Le fonds ECP garderait quant à lui les actifs exploités à Mayotte, Maurice et Madagascar, correspondant à sa zone d'intervention sur la zone océan Indien.

La crédibilité financière de ce montage est établie par le profil du fonds ECP qui financerait l'opération et par les capacités financières de chacun des acteurs pour financer la part des actifs cédés lui revenant, lesquels ont pu produire les éléments les appuyant dans le cadre des auditions.

Bolonyocte Consulting a pu mener une audition avec le dirigeant du fond ECP qui a confirmé les principes de cette solution alternative comme la faisabilité de son montage financier.

La question pourrait légitimement se poser pour le groupe Caillé, qui se trouve placé en procédure de sauvegarde, mais des concours bancaires semblent acquis compte tenu des actifs du groupe et le fonds ECP s'est dit prêt à cofinancer le groupe Caillé pour la réalisation de la part de l'opération alternative le concernant, notamment s'agissant du montage financier avec Terra Coop.

Sur le plan des principes et du montage financier, l'« Alternative réunionnaise » peut donc être considérée comme crédible. A tout le moins autant que celle proposée par le groupe Hayot, à la différence près qu'elle regroupe des acteurs déjà présents, disposant d'un réseau de magasins exploitant des enseignes bien connues des Réunionnais.

Au-delà de la crédibilité financière, il convenait d'analyser la crédibilité de la répartition des actifs, et notamment de l'équilibre concurrentiel recherché.

Par utilisation de son dispositif de calcul s'appuyant sur sa base de données, Bolonyocte a pu simuler les rapports de force entre les trois acteurs en appliquant les clés de répartition des actifs telles qu'adoptées par les membres du consortium.

Cette simulation conduit aux résultats suivant en termes de parts de marché à l'issue de l'opération (hors cession d'autres actifs que les magasins cités) :

- **Leclerc : de 27 à 28 %**
- **U : de 24 à 25 %**
- **Leader Price : 20 à 21%**
- **Carrefour (dans l'hypothèse du rachat de l'hypermarché Jumbo du Port) : 24 à 25%**

Même significativement déséquilibrés entre acteurs du consortium porteurs de cette solution alternative, les résultats montrent un degré de concentration évidemment moins grand du marché que celui qui résulterait de l'opération de concentration notifiée par GBH .

Il convient de préciser que tous les acteurs se sont dits prêts à adapter la répartition des actifs de Vindemia afin de parvenir à un équilibre optimal.

L'« Alternative Réunion » peut donc incontestablement être considérée comme crédible, cette réalité démontre qu'il existe au moins une alternative à l'opération telle que notifiée par le groupe GBH, même si celle-ci n'a pas pu prospérer à ce stade, dans la mesure où les groupes Casino et GBH ont signé un protocole d'accord exclusif.

Pour autant, il est clair que cette initiative portée par un consortium d'acteurs directement concurrents, entendant se partager les actifs du premier acteur du marché, peut légitimement paraître dangereuse car contre-nature sur le plan de la préservation du jeu concurrentiel, et donc poser question.

Cette initiative et ce consortium pourrait en effet s'assimiler à une entente, non seulement pour cette phase d'organisation du démantèlement et de la cession des actifs de Vindemia, que pour celle de l'exploitation des actifs ainsi répartis, où le risque serait sérieux de voir se développer des ententes qui pourraient relever de verrouillages de marché, tout aussi préoccupants que ceux identifiés dans les effets de l'opération notifiée par GBH.

Dans ce contexte, en l'état et même si elle impliquerait un niveau de concentration moindre que celui qui résulterait de l'opération de concentration, cette « Alternative Réunionnaise », ne peut être objectivement considérée comme une alternative satisfaisante de nature à remédier aux dangers que fait peser sur l'économie du territoire, l'opération notifiée par GBH.

12.2 Une troisième voie pour faire de la vente de Vindemia une opportunité pour redessiner le paysage de la distribution à La Réunion et affirmer un nouveau modèle de distribution

Dans le contexte de l'opération notifiée par GBH dans sa forme actuelle, avec toutes les difficultés qu'elle présente, et en présence d'une seule alternative certes crédible, mais insatisfaisante au regard des enjeux de développement du dynamisme concurrentiel, il convenait d'explorer une troisième voie avec un double objectif :

- d'une part, créer les conditions de la vente inéluctable de Vindemia en prévenant les dangers d'une concentration excessive du marché par une cession de l'ensemble de ses actifs à un acteur dominant déjà présent,
- d'autre part et surtout, faire de cette opération aux enjeux majeurs pour un territoire comme La Réunion, une opportunité de redessiner le paysage de la distribution généraliste à La Réunion et même d'affirmer un nouveau modèle de développement.

12.2.1 Un préalable, l'exercice par le gouvernement de son droit d'évocation

Cette nouvelle voie suppose au préalable de sortir de la situation actuelle, périlleuse à bien des égards, d'une instruction en cours de l'Autorité de la concurrence (ADLC) s'agissant d'une opération de concentration inédite à l'échelle d'un territoire domien et aux multiples dangers pour son avenir.

Comme le démontre les différents enseignements du présent rapport, l'enjeu de cette opération, qui pourrait placer un territoire entier sous la domination excessive d'un acteur économique, avec tous ses effets irréversibles tant sur le plan économique que social, est l'équilibre économique et même sociétal de La Réunion, et au fond sa capacité à proposer une dynamique d'avenir à tous ses citoyens .

Au-delà des aspects techniques liés au droit de la concurrence, la dimension de cette opération est éminemment politique, ce qui devrait conduire l'état à s'en saisir au plus haut niveau.

Même si ses lignes directrices lui permettraient de prendre en compte une vision globale et multisectorielle de l'opération qui lui a été soumise compte tenu du pouvoir actuel de marché du conglomérat GBH, et pas seulement technique et restreinte au seul marché de la distribution alimentaire, il n'est pas improbable que l'Autorité de la concurrence rende une décision qui pourrait ne pas intégrer tous les aspects de cette opération et par conséquent ne pas remédier à tous ses effets préjudiciables à l'économie de l'île, qui ne relèvent d'ailleurs pas tous d'atteintes à la concurrence au sens que cette institution lui donne.

Dans un tel contexte et eu égard aux enjeux majeurs des multiples impacts potentiels de cette opération de concentration, il serait donc souhaitable que le gouvernement exerce son droit d'évocation de cette affaire en application de l'article L. 430-7-1 II du code de commerce, qui permet au ministre de l'économie de réexaminer une opération de concentration autorisée par l'Autorité de la concurrence pour des motifs d'intérêt général autres que le maintien de la concurrence, tel que par exemple le maintien de l'emploi ou le développement industriel.

Ainsi, une atteinte à l'emploi, au dynamisme ou à l'équilibre économique d'un territoire au maintien et développement du tissu industriel sont autant d'éléments qui peuvent venir fonder le pouvoir d'évocation du Ministre.

En l'espèce et à la lumière des analyses du présent rapport, ces moyens et bien d'autres pourraient être invoqués pour fonder une telle procédure qui permettrait donc au gouvernement, à supposer que l'ADLC décide d'autoriser l'opération (avec ou sans engagement solide), de statuer sans difficulté sur cette opération, en ne l'autorisant pas et la rejetant globalement.

Par cette initiative, l'état pourrait mettre fin aux vives inquiétudes que soulève cette opération, mais surtout ouvrirait une nouvelle perspective en créant les conditions de mise en place d'une nouvelle voie.

12.2.2 Une nouvelle voie avec un acteur déjà impliqué

Sur la base de l'exercice par l'état de son pouvoir d'évocation, constituant un préalable indispensable, Bolonyocte Consulting a imaginé une nouvelle voie s'appuyant notamment sur le fonds d'investissement ECP, qui fut le premier choix du groupe Casino avant que celui-ci ne décide de contracter avec le groupe GBH et qui reste intéressé si le contexte devait changer. Il y a donc là un acteur crédible, déjà initié et donc susceptible d'agir rapidement.

La décision de l'état rendrait possible un retour rapide d'ECP à la table des négociations avec le groupe Casino, qui maintiendra sans surprise ses exigences de vente de la totalité des actifs de Vindemia.

Interrogé par Bolonyocte Consulting, le dirigeant d'ECP a confirmé que dans ce nouveau contexte créé, d'une part sa société marquerait son intérêt pour un rachat de Vindemia en une seule transaction, d'autre part que celui-ci serait disposé à céder tous les actifs réunionnais de Vindemia (ECP dans le cadre de sa stratégie d'investissement en Afrique, s'intéressant essentiellement aux actifs sur Mayotte, Maurice et Madagascar).

Dans cette logique, le fonds d'investissement ECP, procéderait donc dans une première étape rapide à l'acquisition de tous les actifs de Vindemia. Cette transaction ne serait d'ailleurs plus l'objet d'un contrôle préalable par l'ADLC, dans la mesure où il n'y aurait aucune opération de concentration, mais juste un changement d'actionnaire.

Dans une deuxième étape ECP cèderait tous les actifs réunionnais.

Cette étape pourrait alors être l'opportunité d'initier une dynamique originale pour placer tous les acteurs du territoire au cœur de cette opération de cession de Vindemia, consistant, en étroite concertation avec le fonds d'investissement ECP, à créer une commission et instance réunionnaise, réunissant l'Etat, les élus, les collectivités territoriales, les représentants du monde économique et social et bien sûr la population réunionnaise, qui serait chargée de répartir de façon adaptée aux grands enjeux du territoire les actifs réunionnais de Vindemia .

Cette instance qui serait présidée par une personnalité respectée et agirait dans le cadre du contrôle de l'ADLC qui serait à nouveau saisie dans cette étape, aurait donc la mission de répartir les actifs réunionnais de Vindemia selon les grands objectifs suivants :

- Préserver les équilibres concurrentiels
- Redessiner le paysage de la distribution à La Réunion
- Préserver et surtout développer l'emploi
- Faire émerger de nouveaux acteurs sur le marché pour développer le dynamisme concurrentiel
- Favoriser la production locale
- Privilégier les initiatives locales, voire les organiser

Bien entendu tous les acteurs existants pourraient se présenter et ce compris le groupe GBH, les membres du consortium, Make distribution et tout autre acteur, pour soumettre une offre pour un ou plusieurs actifs, mais il appartiendrait à cette commission d'assurer une attribution équilibrée des actifs selon les objectifs fixés.

Dans cette étape originale de cessions des actifs de Vindemia, sous l'égide d'une commission réunionnaise garante des équilibres concurrentiels et économiques, les collectivités locales ou autres chambres consulaires, l'état, l'AFD ou encore la BPI pourraient jouer leur rôle pour favoriser et même financer des projets innovants de rachat partiels des actifs de Vindemia.

S'agissant des unités logistiques de Vindemia, elle pourraient être reprises par une ou plusieurs collectivités, voire même par l'état, pour en faire une plateforme logistique partagée avec les petits commerçants ou même les agriculteurs.

Cette étape pourraient être ainsi une opportunité de lancement de multiples projets innovants, lesquels contribueront à redessiner le paysage de la distribution à La Réunion et à créer des emplois.

Une telle approche dont l'impulsion pourrait être donnée par le gouvernement en exerçant son pouvoir d'évocation, pourrait lancer une vaste dynamique constructive qui pourrait aller bien au-delà de la répartition des actifs de Vindemia, mais initier une vaste réflexion stratégique pour inventer et mettre en œuvre un nouveau modèle économique de la distribution à La Réunion, fondé sur la diversité, les petites et moyennes surfaces, les circuits d'approvisionnement de type court, la production locale et de façon générale, sur une nouvelle relation entre les distributeurs et les fournisseurs .

12.3 Recommandations sur les évolutions du cadre réglementaires à engager pour changer le paysage de la distribution à La Réunion et limiter la concentration des acteurs

L'opération de vente de Vindemia, eu égard à son ampleur, à ses effets susceptibles de bouleverser les équilibres économiques de La Réunion toute entière, aux multiples difficultés qu'elle soulève en matière d'atteinte au dynamisme concurrentiel, pourrait être également l'opportunité de réformer le cadre réglementaire en matière de prévention des positions dominantes ou des phénomènes de concentration ou de verrouillage de marché .

Il y aurait d'ailleurs dans cette transaction inédite par son ampleur dans l'océan indien, matière à réfléchir à mettre en place un cadre réglementaire dérogatoire pour les départements et territoires d'outre-mer, limités par leur insularité et où ces phénomènes de concentration de marché prennent une dimension particulière et menacent davantage les équilibres économiques et sociaux.

Sur le terrain réglementaire les initiatives suivantes pourraient ainsi être engagées susceptibles de donner aux acteurs et à la population des messages forts sur les thèmes des concentrations de marché ou de la lutte contre la vie chère notamment par le changement du paysage de la distribution :

- Instauration immédiate d'un moratoire en matière d'autorisation d'implantation de nouvelles grandes surfaces supérieures à 1 500 m² par le gel de toute les procédures instruites par la commission départementale d'aménagement commercial.

Cette mesure viserait à geler l'essor à La Réunion du modèle des hypermarchés, très dominateur par essence et destructeur de valeur en termes de diversité des formes de commerce et de pluralisme concurrentiel. Elle favoriserait l'émergence de nouvelles formes alternatives de commerces notamment la multiplication de petites ou moyennes surfaces par des acteurs locaux indépendants invités à se structurer pour déposer des projets.

- Mise en œuvre de dispositions spécifiques à La Réunion dérogoires au droit commun issu de la LME, en matière d'urbanisme commercial, interdisant l'implantation de surfaces commerciales de plus de 1 500 m² et instaurant un contrôle renforcé par la CDAC de l'environnement concurrentiel au niveau des zones de chalandise dans le cadre de l'instruction des dossiers pour prévenir le renforcement des positions de dominantes locales des acteurs déjà présents.
- Mise en place d'une disposition spécifique aux départements d'Outre-Mer limitant la part de marché des acteurs de tout secteur de l'économie, exprimée en proportion du chiffre d'affaire, à 25%. Cette disposition particulière serait accompagnée d'un dispositif de mesure objective, de prévention des situations concentrées et de contrôle des situations. de contrôle.
- Modification et adaptations au contexte domien de la loi Elan (notamment l'article 166) pour introduire des dispositions spécifiques aux équipements et aménagements des zones commerciales, pour en limiter la taille, le contrôle par un même acteur et favoriser leur exploitation par une diversité d'acteurs, comme de forme de commerce.

