

Pour l'OPMR de La Réunion

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

Réponses aux observations formulées par le groupe GBH

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



Table des matières

1.	S'agissant de la fiabilité des chiffres	3
	Part de marché de GBH sur le marché du Bricolage :	3
	Analyse du Chiffre d'affaires au m ² de l'enseigne Leclerc	3
	Estimation du total de la surface commerciale du parc de magasin de GBH après l'opération de concentration	5
	Estimation du chiffre d'affaire consolidé du groupe GBH	6
	Estimation de la consommation des ménages en 2017 et de la part du groupe GBH dans les dépenses de consommation courante	6
	Estimation de la consommation des ménages à La Réunion	6
	Estimation de la part du groupe GBH dans les dépenses de consommation courante des ménages	7
2.	S'agissant des rapports de force entre les acteurs après l'opération	8
3.	S'agissant de la théorie des « Trous noirs »	9
4.	Conclusion	10

Suite à l'envoi par l'OPMR de La Réunion aux acteurs concernés du rapport de Bolonyocte Consulting relatif à l'analyse des impacts de l'opération de rachat du groupe Vindemia par le groupe GBH, ce dernier a formulé des observations dans une note adressée à l'OPMR le 5 mars 2020. Sur la base d'un examen détaillé de cette note, Bolonyocte Consulting entend répondre aux différentes observations ou autres critiques soulevées.

Les réponses sont ici exposées selon les différents thèmes visés par le groupe GBH.

1. S'agissant de la fiabilité des chiffres

Part de marché de GBH sur le marché du Bricolage :

Le groupe GBH affirme que sa part de marché sur le secteur du bricolage serait de 19% et non de 40% comme l'indique Bolonyocte Consulting dans son évaluation (cf. page 20) .

Selon les différentes informations recueillies, le marché du bricolage à La Réunion, en le distinguant bien de celui des matériaux de construction destinés aux professionnels du BTP, peut être évalué en 2018 à environ 250 millions d'euros. Le groupe GBH réalise environ 90 millions de chiffres d'affaire sur ce secteur avec 4 grandes surfaces de bricolage exploitées sous l'enseigne Mr Bricolage.

Sa part de marché peut donc bien être évaluée à environ 40%.

Si la part de marché de GBH était de 19%, comme l'affirme GBH, cela signifierait que le marché du Bricolage serait évalué à 473 Millions d'euros, ce qui n'est ni réaliste ni concevable au regard du nombre et du niveau d'activité des acteurs en présence.

Bolonyocte Consulting maintient donc que la part de marché du groupe GBH sur le marché du bricolage à La Réunion au sens strict du terme, peut être évaluée à environ 40%.

Analyse du Chiffre d'affaires au m² de l'enseigne Leclerc

Le groupe GBH affirme que le rapport de Bolonyocte Consulting estime le chiffre d'affaire de l'enseigne Leclerc en 2018 à 508 Millions d'euros, pour une surface 23 000 m². Celui-ci en déduit que le chiffre d'affaire moyen au m² de cette enseigne serait de 22 000 euros.

Si Bolonyocte Consulting estime effectivement le CA de l'enseigne Leclerc en 2018 à 508 Millions d'euros (508 365 671 €, voir page 34), son rapport précise en revanche que la surface totale de ses magasins est de 27 507 m² et non pas 23 000 m² comme l'affirme par erreur le groupe GBH (cf. page 35 du rapport).

En considérant les chiffres indiqués dans le rapport, le chiffre d'affaires au m² de l'enseigne Leclerc est donc bien de 18 300 € (arrondi avec prise en compte des marges d'incertitude).

Le groupe GBH affirme par ailleurs que Bolonyocte Consulting aurait retenu « **sciemment** » dans son évaluation le nouveau magasin Leclerc de Saint-Joseph, lequel a ouvert en 2019. A nouveau cette affirmation de GBH est inexacte, dans la mesure où ce magasin n'a nullement été pris en compte dans l'évaluation établie par Bolonyocte Consulting du Chiffre d'affaires de l'enseigne Leclerc en 2018, soit 508 millions d'euros (cf. page 75 du rapport), pas plus qu'il ne l'a été dans l'évaluation de son chiffre d'affaires au m², indiquée à la page 61 du rapport.

Le groupe GBH indique par ailleurs qu'en considérant la part de marché estimées à 22,6 % par Bolonyocte Consulting pour l'enseigne Leclerc, celle-ci totaliserait un chiffre d'affaires de 592 millions d'euros. Il en déduit qu'avec trois nouveaux magasins (Saint-Pierre, Saint-Joseph et Sainte-Marie) totalisant ensemble 14 100 m², Leclerc ne développerait que 84 millions de chiffre d'affaires en plus, ce qui représenterait un chiffre d'affaires au m² de 6 000 €. GBH s'interroge alors sur ce chiffre qui serait à ses yeux anormalement faible alors même que le CA au m² de l'enseigne Leclerc s'élèverait dans la situation actuelle à 23 000 euros.

Le raisonnement que soutient ici GBH n'a aucun sens, est erroné et s'appuie sur des calculs inexacts.

En tout premier lieu, si Bolonyocte Consulting estime effectivement la part de marché de Leclerc à 26,9 % à l'horizon 2021, l'estimation donnée par GBH du chiffre d'affaires qu'atteindrait cette enseigne après l'opération est inexact et surtout ne correspond pas à celle donnée par Bolonyocte Consulting, de 623 millions d'euros à la page 75 du rapport (623 617 000 d'euros).

En effet, et comme indiqué à la page 75 du rapport, si les estimations des parts de marché des acteurs pour les années 2019 et 2021 ont été établies à valeur du marché de référence constante, les estimations de leur chiffre d'affaires respectif à l'horizon 2021, tiennent compte de l'évolution du marché entre 2019 et 2020 (avec une croissance estimée sur la période de 4%).

Par ailleurs, rapporter l'accroissement du chiffre d'affaire de Leclerc avant et après l'opération, au total des m² représentés par les 3 nouveaux magasins de l'enseigne, relève du raisonnement non seulement simpliste et réducteur, mais surtout erroné.

En effet comme indiqué dans l'exposé de l'approche méthodologique adoptée (cf. 6 et 7.1 du rapport), les parts de marché des acteurs estimées par Bolonyocte Consulting après l'opération (2021) tiennent compte des impacts des nouveaux magasins ou des changements d'enseignes des points de vente cédés, sur le parc des magasins existants, notamment en terme de cannibalisation (transfert de CA d'un magasin vers un autre pour une ouverture ou pour un changement d'enseigne). Par conséquent, la différence entre le chiffre d'affaires de Leclerc estimé en 2021 et celui réalisé en 2018, est le résultat du chiffre d'affaires additionnel du fait des nouveaux magasins, duquel est soustrait les pertes de chiffre d'affaires du fait des effets de cannibalisation (dus au changement d'enseigne de magasins concurrents, ou même des nouveaux magasins Leclerc, exerçant un impact parfois négatif sur certains magasins existants de l'enseigne).

Autrement dit, si les ouvertures de nouveaux magasins ont pour effet d'augmenter l'activité globale de l'enseigne Leclerc, ils cannibalisent aussi certains de ses magasins existants, tout comme le font les changements d'enseigne des magasins repris par GBH (la reprise du magasin de Saint-Pierre Caserne impactera par exemple négativement les magasins Leclerc existants du Tampon et de Saint-Pierre, tout comme les ouvertures des hypers de Sainte-Marie et Saint-Joseph impacteront ceux de Saint-Denis , Sainte-Marie et Saint-Joseph).

L'augmentation du chiffre d'affaires de Leclerc entre 2021 et 2019, ne peut donc en aucun cas être rapportée au total de la surface des seuls nouveaux magasins de l'enseigne, puisqu'elle représente le solde de tous les impacts (positifs et négatifs) de l'évolution du parc de magasin entre 2019 et 2021 (ouverture et changement d'enseigne). Procéder ainsi comme le fait GBH, relève de l'erreur de raisonnement qui a pour effet de minimiser artificiellement le chiffre d'affaire estimé des 3 nouveaux magasins Leclerc.

Le calcul du chiffre d'affaires moyen au m² des nouveaux magasins Leclerc (6000 euro), de GBH (qui ne reprend d'ailleurs pas les bons chiffres figurant dans le rapport) sont donc totalement erronés.

La réalité est bien différente, selon les analyses de Bolonyocte Consulting, après l'opération de concentration, l'enseigne Leclerc atteindrait à l'horizon 2021 un chiffre d'affaire total de 623 617 000 euros, pour une surface totale de son parc de magasin de 37 192 m² (dont 14 185 m² pour les 3 nouveaux magasins).

Le chiffre d'affaires moyen au m² de l'enseigne serait donc de 16 700 euros, soit beaucoup plus que les 6 000 euros calculés par GBH, mais moins que la performance actuelle de cette dernière, du fait essentiellement des effets de cannibalisation de la montée en puissance du groupe GBH et des nouvelles ouvertures sur les magasins existants.

Ces chiffres réalistes et tirés d'analyses objectives, montrent donc que Bolonyocte Consulting n'a évidemment procédé à aucune sous-estimation de la performance potentielle des nouveaux magasins Leclerc et encore moins à aucune manipulation de quelle que nature que ce soit, qui pourrait remettre en cause la cohérence, l'exactitude comme le bien fondé de ses conclusions, s'agissant notamment de l'estimation des rapports de force entre les acteurs, avant ou après l'opération de concentration.

Estimation du total de la surface commerciale du parc de magasin de GBH après l'opération de concentration

Sur cet aspect le groupe GBH affirme que sa surface totale de vente de son parc de magasin serait de 48 045 m² après l'opération de concentration, tout en relevant que Bolonyocte Consulting lui attribuerait une surface totale de 59 400 m².

En tout premier lieu, il convient de relever que le chiffre attribué à Bolonyocte Consulting par GBH ne figure nullement dans son rapport.

S'agissant de la surface totale de vente du parc de magasins de GBH au terme de l'opération, en s'appuyant sur sa base de donnée de l'équipement commercial à La Réunion, Bolonyocte l'évalue précisément à 52 600 m² (hors magasins de Supercash et de l'enseigne Vival dont l'approvisionnement sera contrôlé par GBH) et non pas à 48 045 m² comme l'affirme GBH.

Estimation du chiffre d'affaire consolidé du groupe GBH

GBH affirme que le total des chiffres d'affaires détaillés par activité donnés par Bolonyocte Consulting dans son rapport, s'élèverait à 1,17 milliard d'euros et ne correspondrait pas au total consolidé indiqué dans le rapport de 1,3 milliards d'euros.

Sur cet aspect également, l'affirmation de GBH sur l'incohérence présumée des données fournies par Bolonyocte Consulting, n'est pas fondée. En effet page 20 du rapport, il est précisé que le détail des chiffres d'affaires par activité, est donné pour les principales activités connues du groupe GBH et donc pas pour l'exhaustivité de ces dernières. Le total de ces différentes activités est bien de 1,17 milliard d'euros, mais d'autres filiales de GBH établies à La Réunion ont été identifiées par Bolonyocte Consulting, parmi les 52 filiales enregistrées au registre du commerce et des sociétés de Saint-Denis, pour une estimation de chiffre d'affaires d'environ 130 à 170 millions d'euros, mais pour lesquelles les activités précises ne sont pas bien connues. Il s'agit notamment des filiales suivantes : Distrisol, Ficarex, Ficasol, Ficasud ou encore Immodex. En ajoutant l'estimation du CA de ces autres filiales de GBH au total des CA des principales activités énumérées, on obtient bien un CA consolidé des activités du groupe GBH à La Réunion du montant d'environ 1,3 milliard indiqué page 20 du rapport, chiffre que Bolonyocte maintient donc, tout en observant que le groupe GBH ne l'a pas contesté dans ses observations.

Estimation de la consommation des ménages en 2017 et de la part du groupe GBH dans les dépenses de consommation courante

Estimation de la consommation des ménages à La Réunion

Selon le groupe GBH la consommation des ménages à La Réunion s'élèverait à 11,7 milliards d'euros, ce dernier s'étonne donc du chiffre donné par Bolonyocte Consulting dans son rapport de 7,5 milliards d'euros.

Sur cet aspect, Bolonyocte Consulting maintient son estimation donnée page 23 du rapport, soit effectivement 7,5 milliards d'euros pour la consommation des ménages en 2017.

Cette estimation s'appuie sur les résultats globaux de l'enquête « Budget des familles 2017 » de l'INSEE, laquelle indique qu'en 2017 les dépenses de consommation des ménages à La Réunion s'élèvent à 1 930 euros par mois, soit 23 160 euros par an.

Rapportée à la population des ménages en 2017, la consommation des ménages à La Réunion peut donc bien être évaluée à 7,5 milliards d'euros, au sens que lui donne l'INSEE dans l'enquête « Budget des famille 2017 ». Il convient de rappeler que l'INSEE intègre les postes de dépenses suivants dans sa définition de la consommation des ménages :

Transports, hébergement, restauration, équipement du logement, loisirs et culture, assurances & services financiers, alimentation et logement.

Sur cette base Bolonyocte a défini la notion de consommation courante, correspondant à la consommation des ménages hors assurances & services financiers et hors hébergement ou autres dépenses exceptionnelles, qui peut être estimée à 3,8 milliards en 2017 (cf. page 23 du rapport), en agréant les seuls postes de dépense tels qu'énumérés.

Estimation de la part du groupe GBH dans les dépenses de consommation courante des ménages

GBH relève que dans son calcul de la part du groupe dans les dépenses de consommation courante des ménages, Bolonyocte Consulting aurait « englobé la totalité des chiffres d'affaires estimés de GBH sans les retraiter de la part des ventes réalisées aux professionnels ».

Cette observation est à la fois fondée et recevable. En effet, dans son estimation, Bolonyocte Consulting n'a pas distingué la part du chiffre d'affaires des différentes filiales du groupe GBH, réalisée auprès des professionnels. Il s'agit là d'une omission qui a effectivement pour effet de maximiser de façon injustifiée la part du groupe GBH dans les dépenses de consommation courante des ménages telle que définies.

Aussi, après analyse et retraitement de chacune des activités concernées pour soustraire la part de CA réalisée auprès des professionnels ; Bolonyocte Consulting estime le montant du chiffre d'affaires global de GBH réalisé auprès des particuliers et donc à considérer, à environ 1,120 milliards d'euros (pour 1,3 milliards d'euros considérés initialement) .

Avec cette nouvelle assiette de calcul, la part du groupe GBH dans les dépenses de consommation courante des ménages peut alors être estimée à environ :

- 30 % avant l'opération (29,5%)
- 45% après l'opération (44,8%)

De tels ajustements, justifiés certes, ne sont pour autant pas de nature à remettre en cause les conclusions de Bolonyocte Consulting sur le pouvoir de marché du groupe et ses effets potentiellement très dangereux pour les équilibres de l'économie de La Réunion.

2. S'agissant des rapports de force entre les acteurs après l'opération

Le groupe GBH affirme que la part de marché du groupe Leclerc après l'opération de concentration serait de 32%, en estimant le chiffre d'affaires de l'enseigne à 710 millions d'euros.

S'agissant de la part de marché de Carrefour après l'opération, GBH affirme qu'elle serait quant à elle très légèrement inférieure à celle de Leclerc, avec un chiffre d'affaire estimé à 700 millions d'€.

Il est intéressant sur cet aspect de relever le détail que donne GBH de son calcul de l'estimation du CA qu'atteindrait l'enseigne Carrefour après l'opération, celui-ci permet en effet de prendre toute la mesure de son erreur de méthode et par conséquent de l'absence de crédibilité de son estimation des rapports de force après l'opération (notamment s'agissant des enseignes Carrefour et Leclerc).

GBH indique ainsi la formule de calcul suivante pour justifier son estimation de 700 millions sans préciser la signification précise des chiffres utilisés :

$$370 + 600 - 245 - 30$$

L'examen des différents chiffres produits par GBH permet d'établir que :

- 370 (millions) est le chiffre d'affaire actuel de Carrefour, l'estimation donnée par Bolonyocte Consulting dans son rapport page 34, s'élève à 374 millions d'€, en cela GBH confirme donc l'estimation de Bolonyocte
- 600 (millions) est le chiffre d'affaires des magasins Vindemia, estimé par GBH. L'estimation donnée pour les enseignes Vindemia par Bolonyocte Consulting dans son rapport page 34 est de 651 millions d'euros. Soit une différence de 51 millions d'euros qui correspond globalement à la très probable non prise en compte par GBH des magasins Supercash et Vival. En cela GBH confirmerait l'estimation du CA de l'ensemble des magasins Jumbo et Score de Bolonyocte
- 245 (millions) est le chiffre d'affaire total de l'ensemble des 4 magasins cédés à Make distribution. En cela GBH confirme également l'estimation que Bolonyocte Consulting a pu faire dans sa base de données de ces 4 hypermarchés, laquelle s'élève à 232 millions d'euros pour 2018
- 30 (millions) correspond manifestement au total du chiffre d'affaires que GBH estime devoir perdre sous les effets de l'ouverture des 3 nouveaux magasins Leclerc

Le détail de sa formule de calcul, montre donc à l'évidence que le groupe GBH adopte une approche statique de la mesure des effets de l'opération de concentration qu'il entend entreprendre, pour le calcul des impacts de sa reprise des magasins de Vindemia, en occultant totalement les effets du changement d'enseigne de ces mêmes magasins et alors même que le CA moyen au m² de l'enseigne Carrefour est 60% supérieur à celui des enseignes Jumbo et Score, comme le démontre Bolonyocte Consulting à la page 28 de son rapport.

En revanche, GBH adopte une approche dynamique des effets de l'opération pour le calcul de l'impact sur ses magasins de l'ouverture de trois nouveaux magasins Leclerc. Le raisonnement de GBH consistant à ignorer totalement les effets positifs sur son activité future du changement d'enseigne des magasins Jumbo/Score, tout en prenant largement en compte les impacts négatifs de l'ouverture des nouveaux magasins Leclerc et en occultant les effets de cannibalisation affectant ces derniers (internes ou externe) est donc incohérent, pour le moins arbitraire et de nature à minimiser artificiellement et de façon très significative les impacts réels de l'opération (tout en maximisant artificiellement le CA de Leclerc après l'opération).

En n'adoptant pas une vision dynamique des impacts de l'opération de concentration, qui doit nécessairement prendre en compte objectivement et de façon exhaustive tous les impacts potentiels sur tous les magasins des acteurs en présence, de l'évolution profonde de l'équipement commercial du marché de la distribution généraliste (qu'il s'agisse des changements d'enseigne, des ouvertures de nouveaux magasins ou encore des phénomènes de cannibalisation), l'estimation de GBH des rapports de force entre les enseignes après l'opération, est erronée et donc pas crédible ni recevable.

Comme exposé aux chapitres 6 et 7.1 de son rapport, Bolonyocte Consulting a mis en place un dispositif de calcul permettant de mesurer objectivement et avec un bon niveau de précision les effets de ces différents phénomènes sur tous les magasins en présence et donc d'évaluer les impacts réels de l'opération sur l'évolution des rapports de force entre les acteurs.

Bolonyocte Consulting confirme donc les résultats de ses analyses et maintient ses conclusions, notamment s'agissant du CA et des parts de marché qu'atteindront les groupes GBH et Leclerc, tous deux acteurs du duopole dominé par GBH.

Elles démontrent bien que la part de marché globale qu'atteindra GBH (de 36 à 40 %) après l'opération sera bien supérieure (de 10 points) à celle qu'atteindra Leclerc (de 26 à 27%) malgré l'ouverture de 3 nouveaux magasins et notamment en raison des effets des changements d'enseigne des magasins vindemia repris, sur les magasins existants (positifs pour GBH, négatifs pour les autres acteurs).

Enfin, il convient de préciser que Bolonyocte n'a pas sous-estimé le chiffre d'affaire des nouveaux magasins Leclerc, en effet, son estimation du total du CA de ces 3 magasins (qui ne peut être rendu publique pour des raisons de protection des données désagrégées des enseignes) est en effet très proche du chiffre de 200 millions d'euros qu'indique GBH (ce qui d'ailleurs confirme l'erreur de raisonnement de ce dernier).

3. S'agissant de la théorie des « Trous noirs »

Sur cet aspect, les observations du groupe GBH ne remettent pas en cause l'analyse de Bolonyocte Consulting des effets majeurs du phénomène des « Trous noirs » sur l'augmentation sensible de son pouvoir de marché global. Certes l'image (prix notamment) ou la notoriété d'une enseigne contribue à l'attractivité des magasins qui l'exploitent, mais la problématique posée par ce phénomène de « Trous

noirs » est ailleurs. Elle se matérialise par le pouvoir de marché considérable que celui-ci octroie à l'acteur qui en est le bénéficiaire (contrôlant à lui seul une part prépondérante des enseignes se trouvant à proximité immédiate du pôle attracteur du dit trou noir) impliquant des risques sérieux de verrouillage du marché aval et de déséquilibre de l'attractivité des pôles commerciaux (cf. 9.1.4) exploités par des acteurs concurrents.

4. Conclusion

En conclusion, à l'exception de celle relative à la prise en compte de la part des ventes des filiales de GBH réalisées auprès des professionnels dans l'estimation de la part de l'activité de ce dernier dans la consommation courante des réunionnais, mais qui ne remet pas en cause les conclusions du rapport, il est donc établi que toutes les observations formulées par GBH sont infondées et pour certaines fallacieuses s'agissant des affirmations selon lesquelles Bolonyocte aurait « sciemment », manipulé les chiffres.

Bolonyocte maintient donc ses estimations s'agissant notamment des rapports de force entre les acteurs après l'opération et si celle-ci était autorisée en l'état, tout comme les conclusions de son rapport.

Enfin, compte tenu du contexte, Bolonyocte Consulting entend rappeler ici que sa conduite de l'étude d'impact sur l'opération de concentration notifiée par GBH qui lui a été confiée par l'OPMR de La Réunion, est intervenue en toute indépendance, sans aucun à priori ou autre préjugé et sur la base d'une audition préalable de tous les protagonistes, au premier rangs desquels le groupe GBH, Vindemia et Make Distribution, et les autres acteurs susceptibles d'être impactée par l'opération, conformément aux exigences de l'OPMR. Les conclusions exposées dans le rapport s'appuient par ailleurs, sur des résultats d'analyses menées dans la recherche permanente de l'objectivité, de la rigueur méthodologique et de la précision (de niveau adapté aux objectifs poursuivis).